



ASSOLOMBARDA

I numeri per le risorse umane

Dispensa n° 06/2022

A cura
Area Centro Studi

In collaborazione con:



Sommario

1	Introduzione	5
1.1	L'iniziativa: metodologia e contenuti	5
1.2	Le dimensioni della partecipazione	6
1.2.1	Distribuzione per settore e dimensione	6
1.2.2	Struttura del personale per qualifica	7
1.3	Il territorio analizzato	8
2	Le politiche di gestione delle risorse umane	9
2.1	Politiche retributive.....	9
2.1.1	La diffusione delle politiche retributive	9
2.1.2	I criteri utilizzati per determinare gli aumenti	11
2.1.3	La dinamica retributiva nel 2022.....	13
2.2	Sistemi di incentivazione	15
2.2.1	L'ammontare del premio di risultato	15
2.2.2	Diffusione della retribuzione variabile	16
2.2.3	I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale	17
2.2.4	I parametri per la corresponsione dei premi	19
2.2.5	Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva	21
2.2.6	La conversione del premio	23
2.3	Piani di inserimento.....	28
2.3.1	Retribuzioni d'ingresso per i neolaureati.....	28
2.3.2	Gli aumenti nel primo anno.....	31
3	L'organizzazione del lavoro	33
3.1	Gli orari di lavoro	33
3.2	L'organizzazione dell'attività in smart working.....	37
3.3	Focus: lo smart working 2.0	39
3.3.1	La diffusione dello smart working strutturale tra aziende e lavoratori	39
3.3.2	Le modalità di introduzione dello smart working 2.0 in azienda.....	41
3.3.3	Opportunità e rischi	42
3.3.4	L'impatto della scelta su investimenti e organizzazione	44
3.3.5	I temi regolamentati dagli accordi	46
4	Focus: le strategie di HR management	51
4.1	La priorità delle aziende nel 2022	52
4.2	Le strategie più utilizzate.....	53
4.3	Gli obiettivi	57
4.3.1	Engagement	57
4.3.2	Retention.....	58
4.3.3	Attraction	59
4.4	Conclusioni.....	60

5	Indicatori di feedback organizzativo.....	61
5.1	Il tasso di turnover.....	61
5.2	I tassi di assenza	64
5.2.1	Metodologia di calcolo del tasso di assenza	64
5.2.2	Il quadro generale del territorio	67
5.2.3	I numeri in dettaglio – anno 2021	71

1

Introduzione

1.1 L'INIZIATIVA: METODOLOGIA E CONTENUTI

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

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

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

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

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

politiche retributive, dei sistemi di incentivazione e delle politiche di inserimento dei neolaureati.

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

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

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

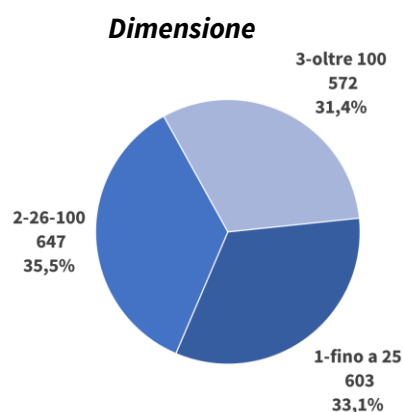
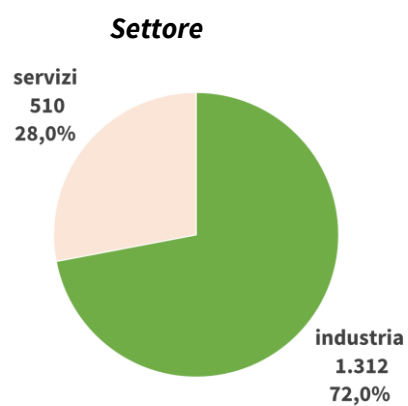
1.2 LE DIMENSIONI DELLA PARTECIPAZIONE

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

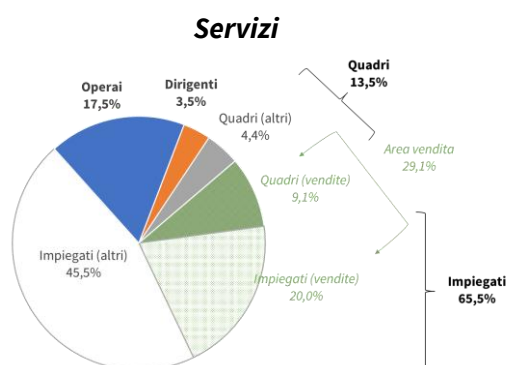
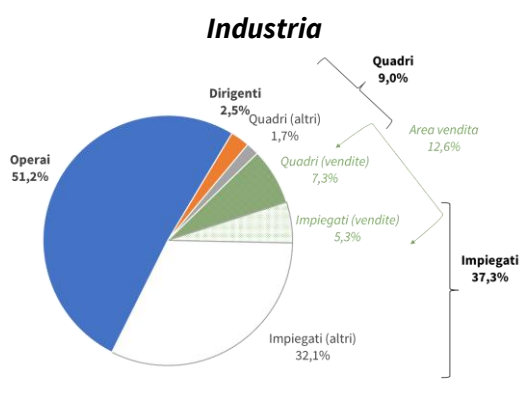
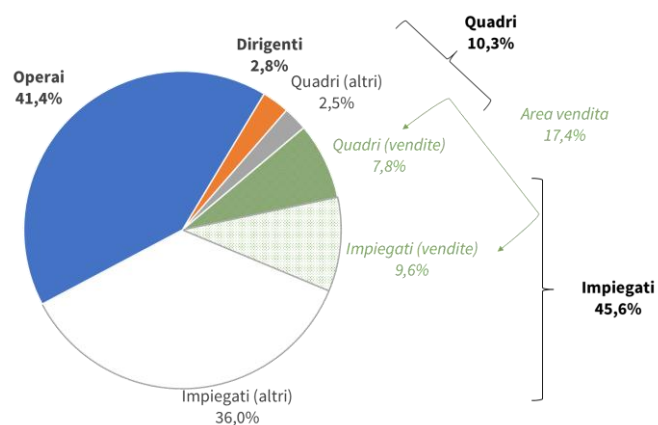
Complessivamente hanno collaborato oltre **1.800 imprese** con **302.000 dipendenti**, tra le quali 385 associate ad Assolombarda, con circa 160.000 addetti.

1.2.1 Distribuzione per settore e dimensione

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



1.2.2 Struttura del personale per qualifica²

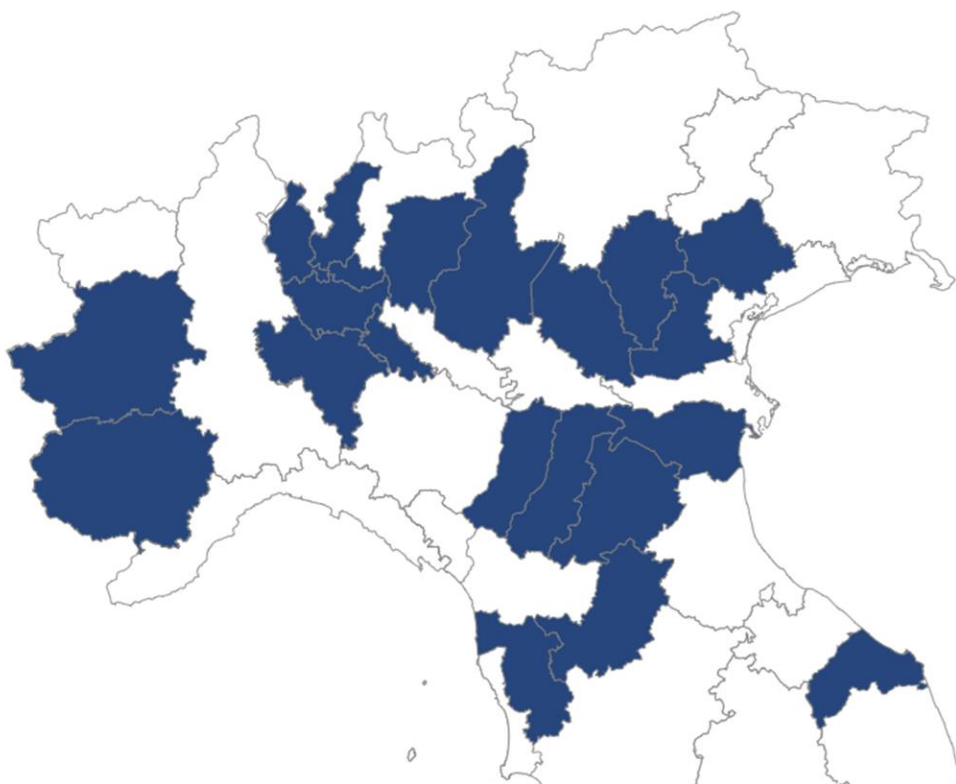


² Nel presente rapporto a causa di approssimazione decimale la somma delle percentuali può non essere pari al 100,0%.

1.3 IL TERRITORIO ANALIZZATO

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

→ **Figura 1.1 - La mappa dei territori**



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

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

In tema di **orari di lavoro** e per quanto riguarda il fenomeno delle **assenze dal lavoro**, invece, la specificità territoriale (tessuto economico, specializzazioni professionali) può avere un impatto: pertanto, per quanto riguarda tali ambiti (cfr. par. 3.1 e par. I tassi di assenza5.2), il rapporto riporta i risultati relativi allo **specifico territorio**.

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

2

Le politiche di gestione delle risorse umane

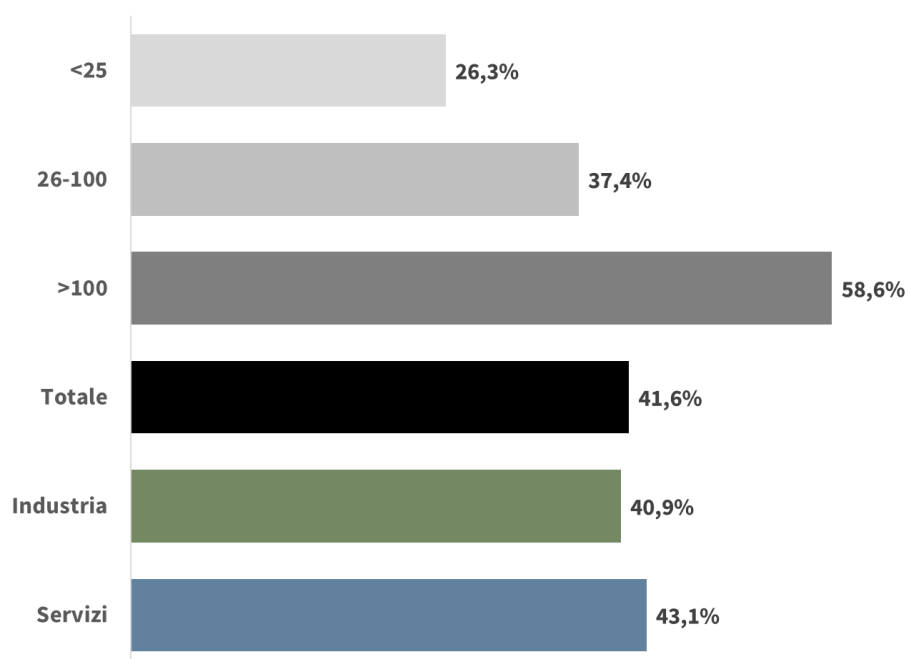
2.1 POLITICHE RETRIBUTIVE

2.1.1 La diffusione delle politiche retributive

Fra tutte le imprese partecipanti all'indagine, il 41,6% dichiara di aver formalizzato una politica retributiva. Il valore medio varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà di maggiori dimensioni, oltre i 100 addetti, la diffusione raggiunge il 58,6% mentre, in quelle più piccole⁴ sotto i 25 addetti, è decisamente più limitata (26,3%). Con riferimento al settore produttivo, l'incidenza è leggermente più elevata nei servizi (43,1%) che nell'industria (40,9%) (Figura 2.1).

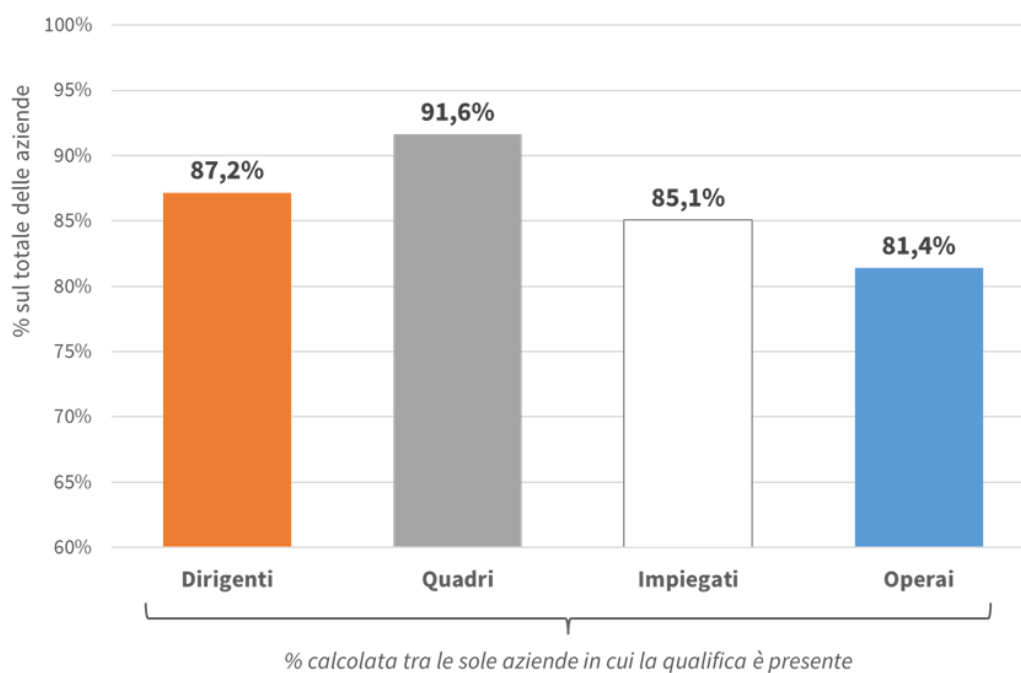
⁴ Nel presente rapporto 2022 la classificazione dimensionale delle aziende sarà la seguente: piccole (fino a 25 dipendenti), medie (26-100 dipendenti), grandi (oltre 100 dipendenti).

→ **Figura 2.1 - Diffusione delle politiche retributive per dimensione e settore**



Le politiche retributive mirate sono più frequenti per dirigenti, quadri e impiegati; tuttavia, risultano elevate anche per gli operai, con una diffusione che arriva all'81% (Figura 2.2).

→ **Figura 2.2 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica)**



2.1.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti

Il set dei criteri utilizzati per la determinazione delle politiche retributive varia notevolmente per le diverse qualifiche. Nella Figura 2.3 viene messa a confronto la diffusione dei criteri nelle quattro categorie di inquadramento del personale, (per una più agevole lettura vengono utilizzate scale cromatiche diverse per evidenziare le differenze⁵).

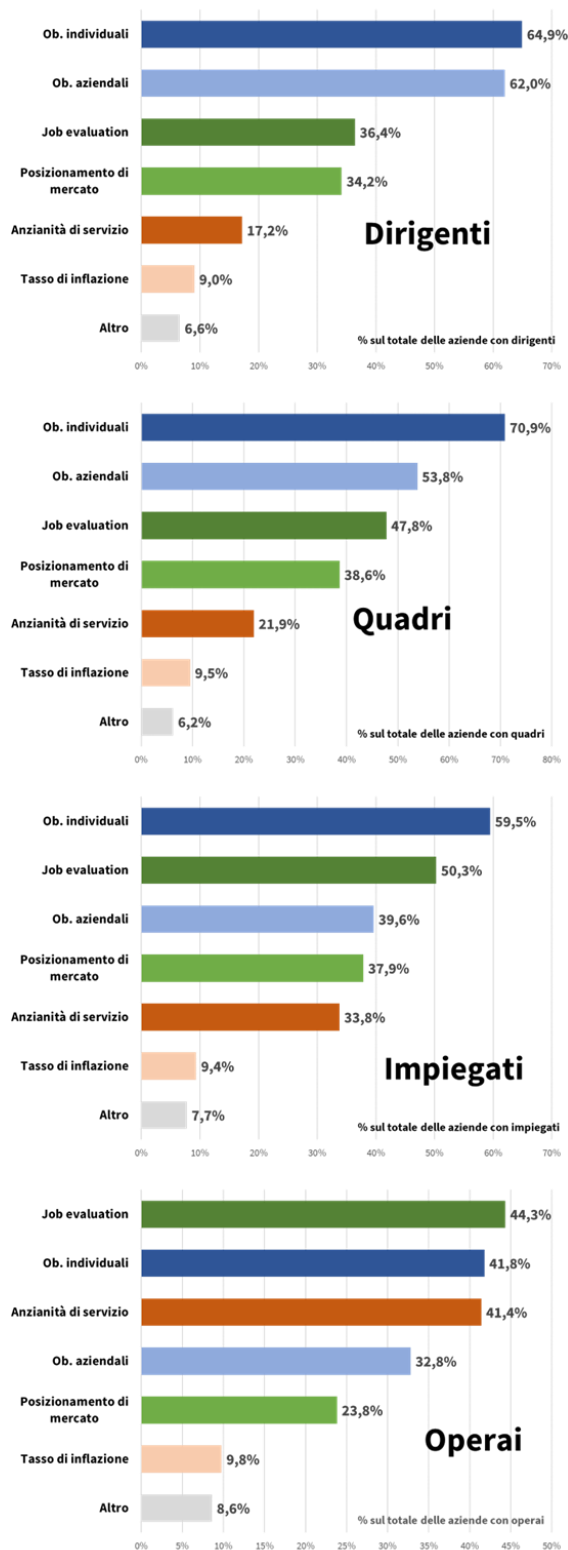
Le differenze fra dirigenti e quadri sono contenute: in entrambi i casi è la performance a guidare le dinamiche retributive, principalmente quella individuale, ma conta anche l'andamento dell'azienda. Allo stesso modo, non si riscontrano particolari differenze nell'utilizzo di criteri legati al posizionamento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

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

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

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

→ Figura 2.3 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica)

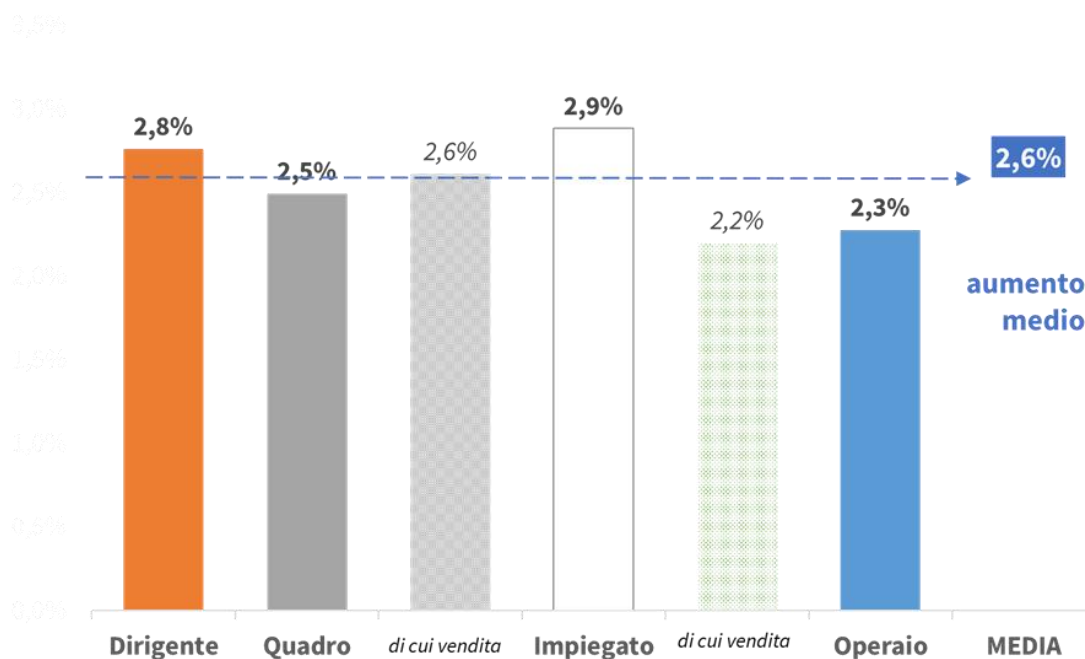


2.1.3 La dinamica retributiva nel 2022

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

Superiore rispetto alla media è l'aumento retributivo nel caso dei dirigenti (+2,8%) e degli impiegati (+2,9%). Inferiore, invece, quello destinato ai quadri (+2,5%), agli operai (+2,3%) e agli impiegati del settore vendita (+2,2%). (Figura 2.4).

→ Figura 2.4 - Dinamica retributiva nel 2022 (differenziali per qualifica)

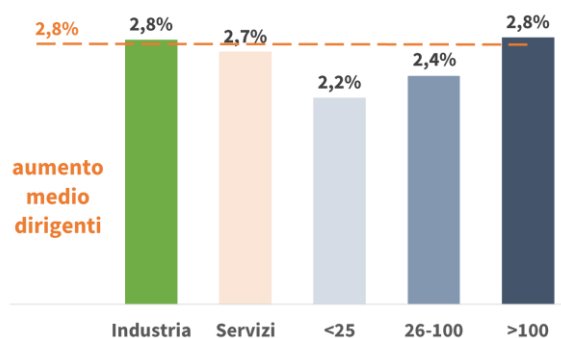


2.1.3.1 Dirigenti

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

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

→ Figura 2.5 - Dinamica retributiva nel 2022 - Dirigenti

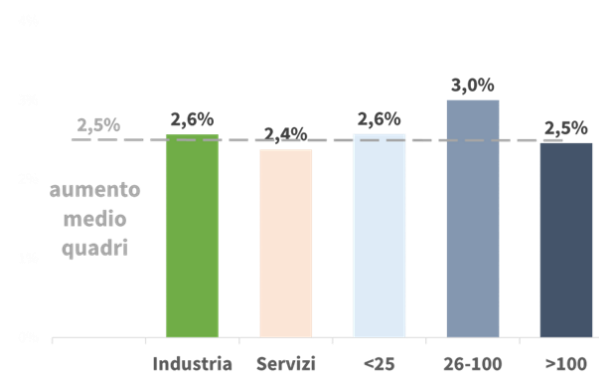


2.1.3.2 Quadri

La situazione dei quadri è omogenea tra le diverse categorie analizzate, con oscillazioni comprese tra +2,4% e +2,6% attorno al valore medio del +2,5%.

L'unica eccezione riguarda gli aumenti retributivi nelle imprese di media dimensione, dove si raggiunge il +3,0%.

→ Figura 2.6 - Dinamica retributiva nel 2022 - Quadri

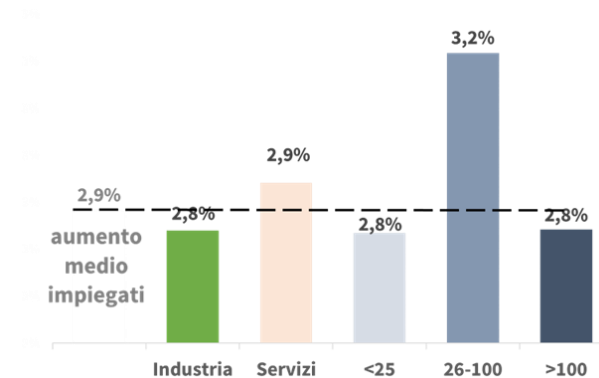


2.1.3.3 Impiegati

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

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

→ Figura 2.7 - Dinamica retributiva nel 2022 - Impiegati

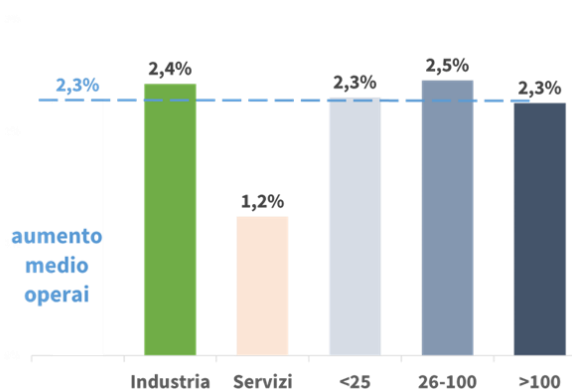


2.1.3.4 Operai

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

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

→ Figura 2.8 - Dinamica retributiva nel 2022 - Operai



2.2 SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

2.2.1 L'ammontare del premio di risultato

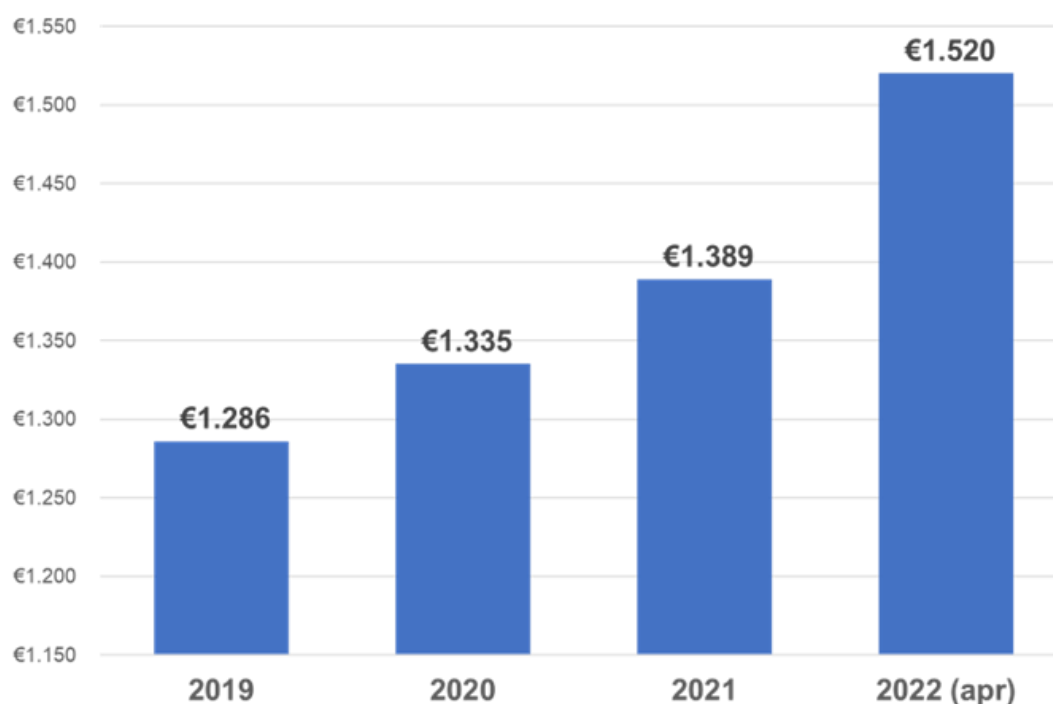
L'indagine non ha raccolto informazioni sulla quantificazione del premio di risultato, ma informazioni utili si evincono negli accordi - aziendali o territoriali - depositati presso il Ministero del Lavoro secondo l'articolo 5 del D.M. 25 marzo 2016 che, ad aprile 2022⁶, sono quasi 71 mila.

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

La seguente Figura 2.9 riporta l'ammontare medio degli anni precedenti comunicato dal Ministero del Lavoro:

⁶ <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Online-il-Report-Deposito-Contratti-al-15-aprile-2022.aspx>

→ Figura 2.9 - L'importo medio del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2022)



fonte: Ministero del lavoro

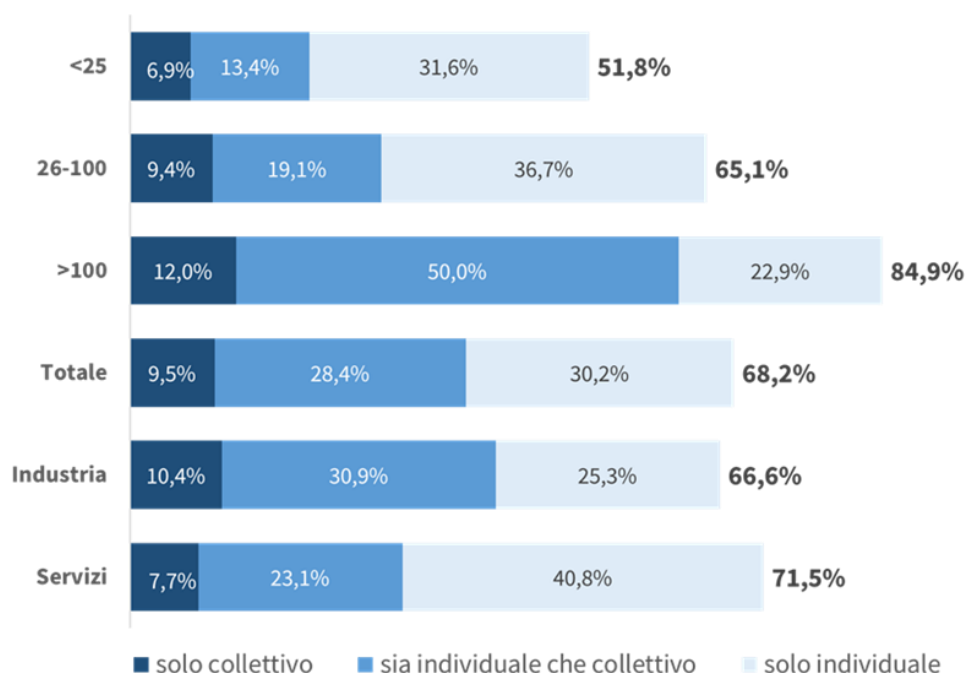
2.2.2 Diffusione della retribuzione variabile

Il 68,2% delle aziende partecipanti all'indagine ha erogato dei premi di risultato. Nel 28,4% dei casi il premio è sia individuale che collettivo, nel 30,2% l'erogazione riguarda solo premi individuali, mentre è limitata al 9,5% delle aziende l'erogazione del solo premio collettivo (Figura 2.10).

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

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

→ Figura 2.10 - Diffusione dei premi di risultato



2.2.3 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

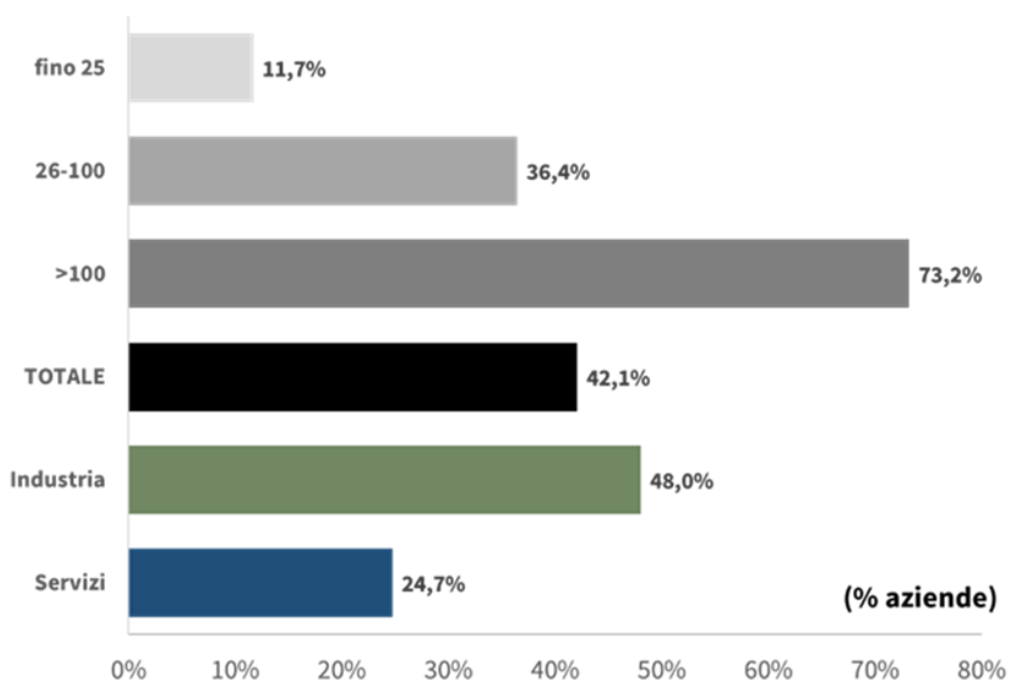
Il 42,1% delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione dichiara di aver sottoscritto un contratto aziendale con RSU/RSA o OO.SS. La diffusione della contrattazione di secondo livello è maggiore nell'industria (48,0%) rispetto al settore dei servizi (24,7%) e aumenta al crescere delle dimensioni, raggiungendo il 73,2% in quelle con più di 100 dipendenti (Figura 2.11).

Tra le materie regolate dalla contrattazione di secondo livello, l'85,3% riguarda l'erogazione di un premio di risultato collettivo⁷. Rilevante è la presenza del welfare aziendale (61,9%) e delle agevolazioni legate all'orario di lavoro⁸ (51,6%), oltre (36,1%) alle opportunità di conciliazione vita-lavoro (ad esempio la possibilità di usufruire di una banca ore, di orari di entrata e uscita flessibili e di permessi). Il 29,6% dei contratti prevede l'adozione di protocolli di sicurezza e il 25,7% un'attività di formazione ulteriore rispetto a quella prevista dal CCNL. Poco diffusi sono il coinvolgimento paritetico, le causali contrattuali, la partecipazione agli utili e l'invecchiamento attivo. (Figura 2.12)

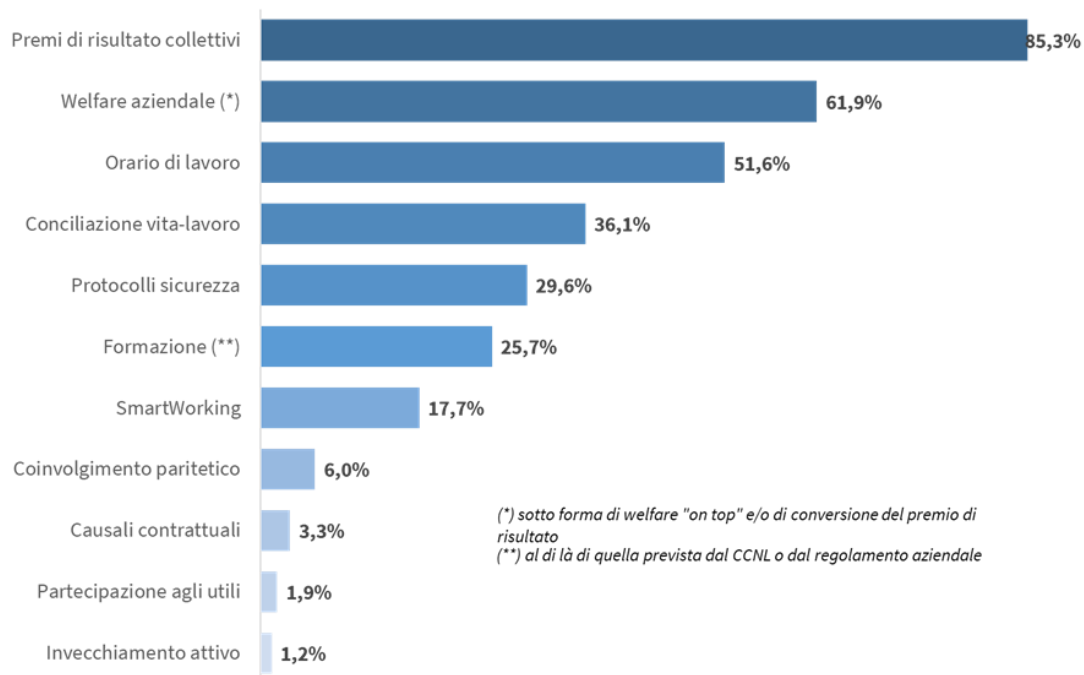
⁷ La percentuale riproporzionata sul totale delle aziende corrisponde al 35,9% (ovvero l'85,3% del 42,1%): il 37,9% riportato nel precedente paragrafo alla Figura 2.10 (28,4% individuale e collettivo + 9,5% solo collettivo) include anche le imprese in cui il premio è erogato unilateralmente, o accordi scaduti per i quali i premi continuano a essere pagati o casi in cui in azienda è presente un comitato premi.

⁸ Con la locuzione "agevolazioni legate all'orario di lavoro" si intendono agevolazioni inerenti ai turni, la flessibilità dell'orario e maggiorazioni retributive su turni/straordinario.

→ Figura 2.11 - Diffusione della contrattazione aziendale



→ Figura 2.12 - Materie regolate dal contratto aziendale



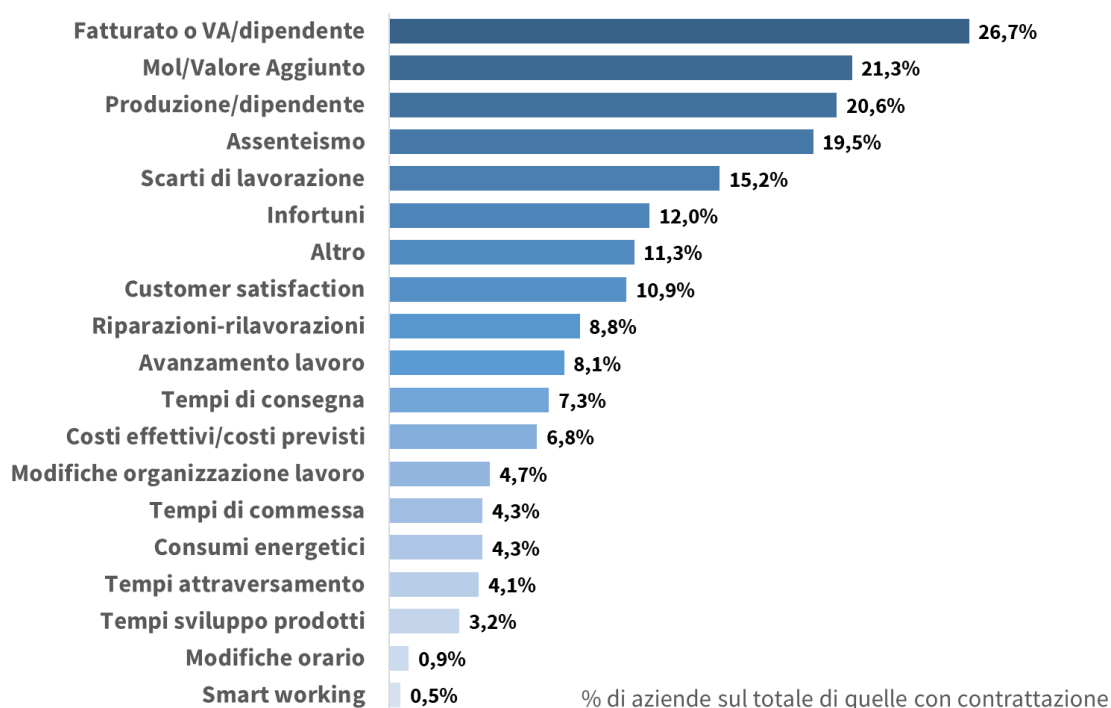
2.2.4 I parametri per la corresponsione dei premi

L'indagine ha permesso di evidenziare i parametri più utilizzati dalle imprese nelle quali è presente il premio di risultato istituito con la contrattazione aziendale. Si conferma, nella sostanza, il trend degli ultimi anni, con un ruolo preminente degli indicatori legati alla redditività e alla produttività, oltre che del basso tasso di assenteismo (19,5%): infatti, i parametri a cui viene più spesso correlata l'erogazione del premio sono il fatturato o valore aggiunto per dipendente (26,7%), il Mol/Valore aggiunto (21,3%) e la produzione/dipendente (20,6%) (Figura 2.13).

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

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

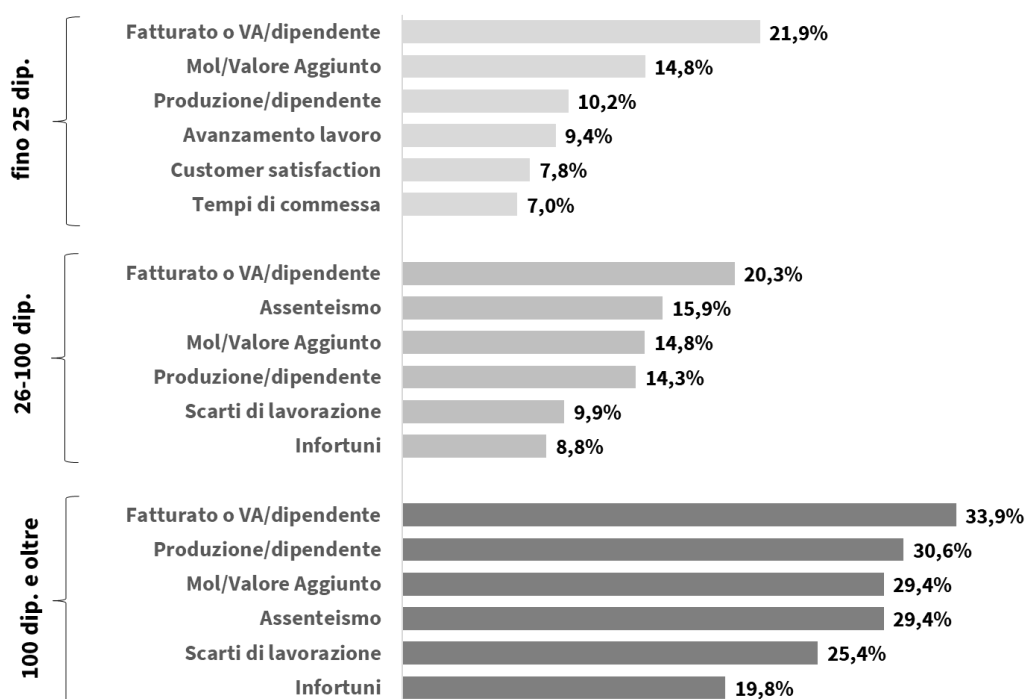
→ Figura 2.13 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati



Entrando più nel dettaglio e focalizzando l'analisi sulle classi dimensionali delle imprese (Figura 2.14), emerge il ruolo preponderante del fatturato o del valore aggiunto per dipendente, che risulta essere l'indicatore più utilizzato in sede di contrattazione, in tutte le dimensioni aziendali. Con la dimensione aziendale cresce d'importanza il criterio della produzione per dipendente, la cui diffusione passa dal 10,2% nelle piccole imprese, al 14,3% e al 30,6% in quelle medie e grandi.

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

→ Figura 2.14 - Indicatori per classe dimensionale



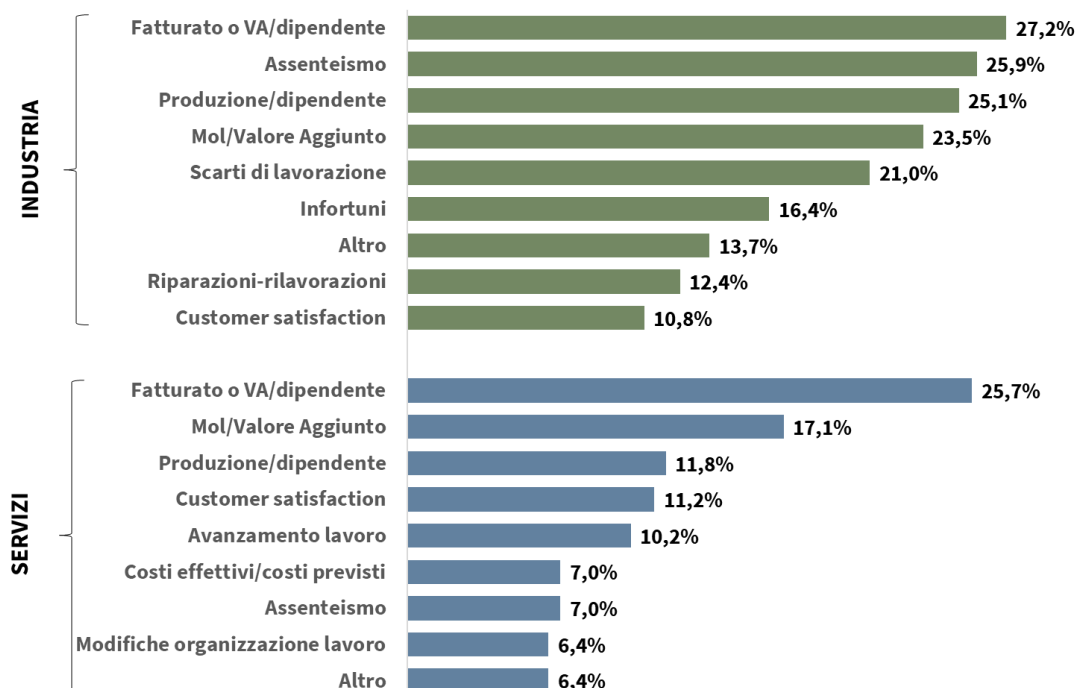
Concentrando l'analisi sul settore di attività (Figura 2.15), si conferma, sia nell'industria che nei servizi, la sostanziale preminenza dei parametri del fatturato o del valore aggiunto per dipendente, MOL/valore aggiunto e produzione/dipendente. Da segnalare che, nei servizi, a differenza della precedente rilevazione, il basso tasso di assenteismo non è più tra gli indicatori più diffusi. Il parametro è stato infatti sostituito dalla *customer satisfaction* (11,2%), che entra quest'anno nell'elenco degli indicatori più utilizzati. Il basso tasso di assenteismo rimane, invece, importante per l'industria che lo sceglie nel 25,9% dei casi.

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

Inoltre, i dati evidenziano che, mentre nelle aziende industriali i parametri principali hanno una frequenza di diffusione sostanzialmente equivalente, in quelle dei servizi

spicca per rilevanza, rispetto agli altri, il criterio del fatturato o valore aggiunto per dipendente.

→ Figura 2.15 - Indicatori per settore



2.2.5 Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva

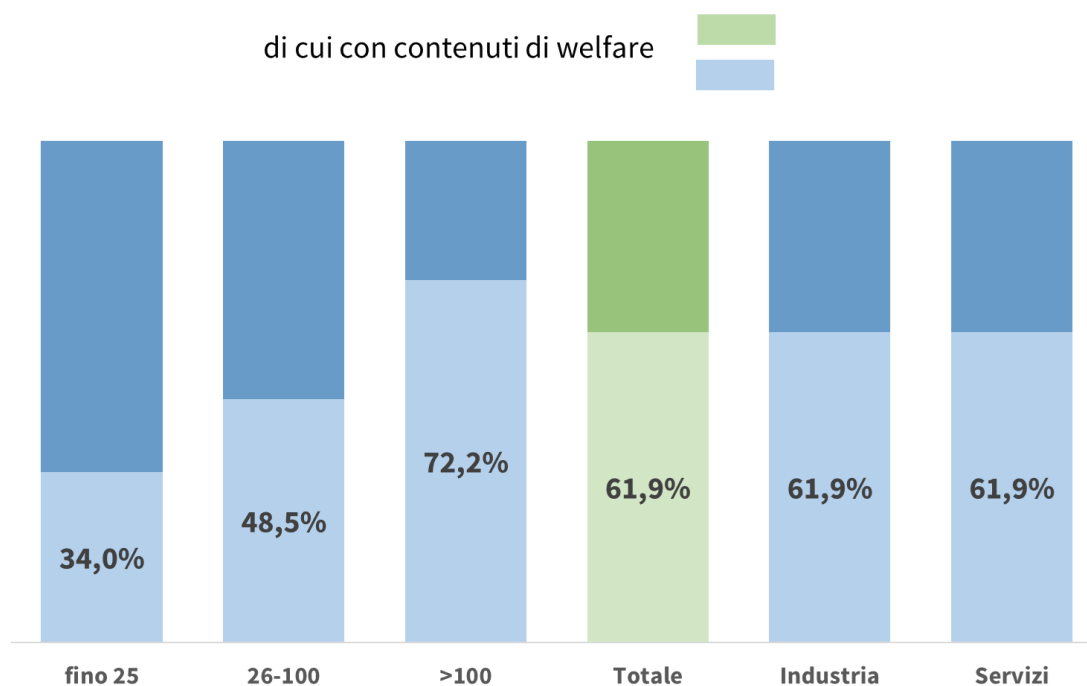
Come già evidenziato nel paragrafo 2.2.3 relativo ai sistemi di incentivazione, tra le materie regolate dal contratto aziendale troviamo la presenza di welfare nel 61,9% dei casi. La diffusione risulta tanto più elevata quanto maggiori sono le dimensioni aziendali. Il valore raggiunge il 72,2% nelle aziende con oltre 100 dipendenti. Come si evince dalla Figura 2.16, non si riscontrano differenze a livello di settore.

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

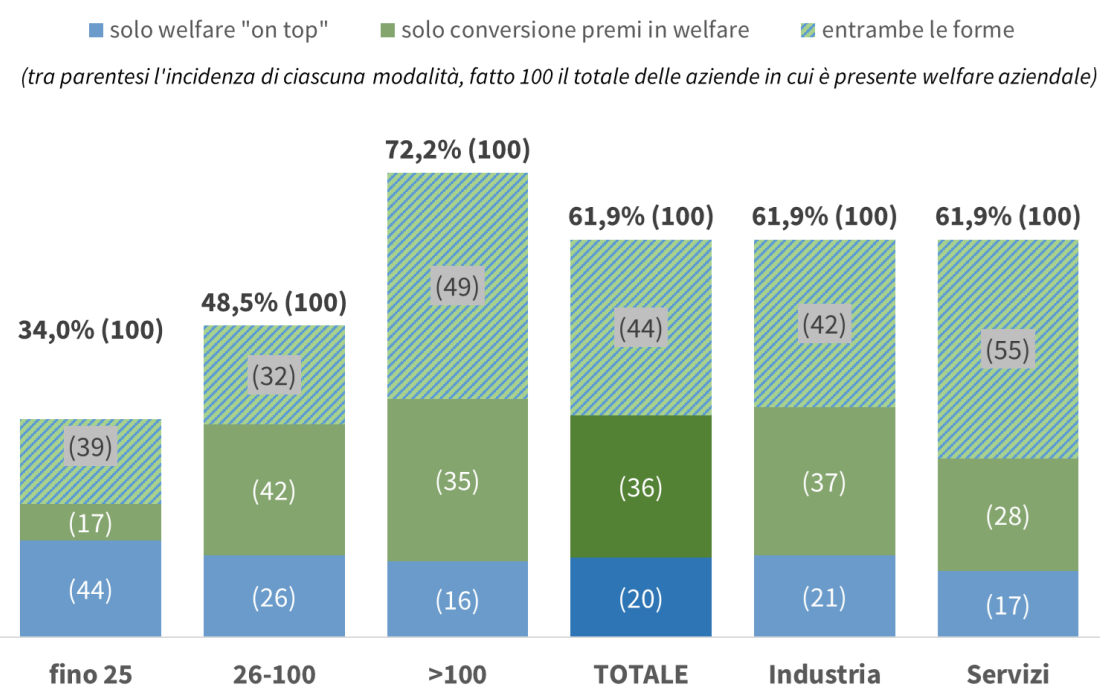
In tutti i settori e in tutte le classi dimensionali, si registrano le tre diverse modalità (Figura 2.17). Vi sono però differenze significative che distinguono le classi dimensionali: nelle aziende fino a 25 dipendenti la forma più diffusa è quella del welfare “on top” (44%), formula che diminuisce il proprio peso relativo con l’aumento delle dimensioni aziendali (26% nelle medie aziende, 16% nelle grandi aziende). Al contrario, al crescere della dimensione aziendale aumenta la copresenza di entrambe le forme, che raggiunge una diffusione del 49% nelle aziende con oltre 100 dipendenti.

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

→ Figura 2.16 - Diffusione di welfare aziendale nella contrattazione aziendale



→ Figura 2.17 - Welfare aziendale negli accordi di secondo livello

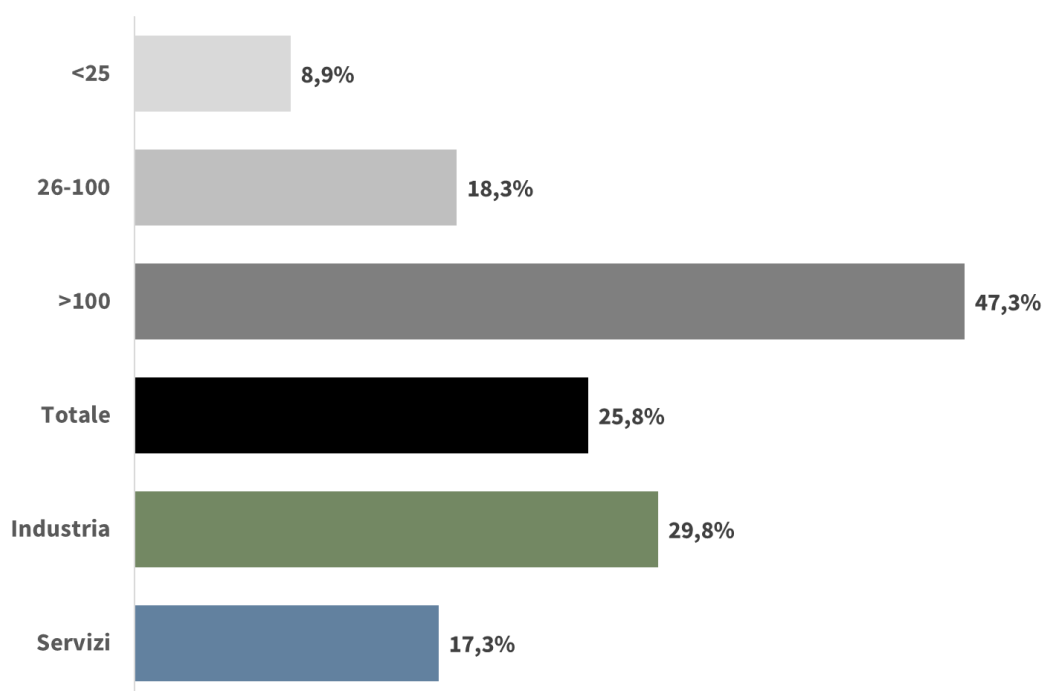


2.2.6 La conversione del premio

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

All'interno del campione di rispondenti, la convertibilità del premio viene riscontrata in poco più di un quarto dei casi (25,8%) (Figura 2.18). La diffusione di questa opzione appare correlata positivamente con le dimensioni aziendali, raggiungendo un valore più elevato (47,3%) nelle aziende di maggiori dimensioni. Risalta il dato estremamente basso di diffusione nelle piccole imprese (8,9%) che tendono, nella quasi totalità, a erogare il premio esclusivamente in denaro. Notevole anche la differenza di diffusione tra le imprese industriali (29,8%) e quella, sensibilmente inferiore, riscontrata nel settore dei servizi (17,3%).

→ **Figura 2.18 - Diffusione delle clausole di conversione**

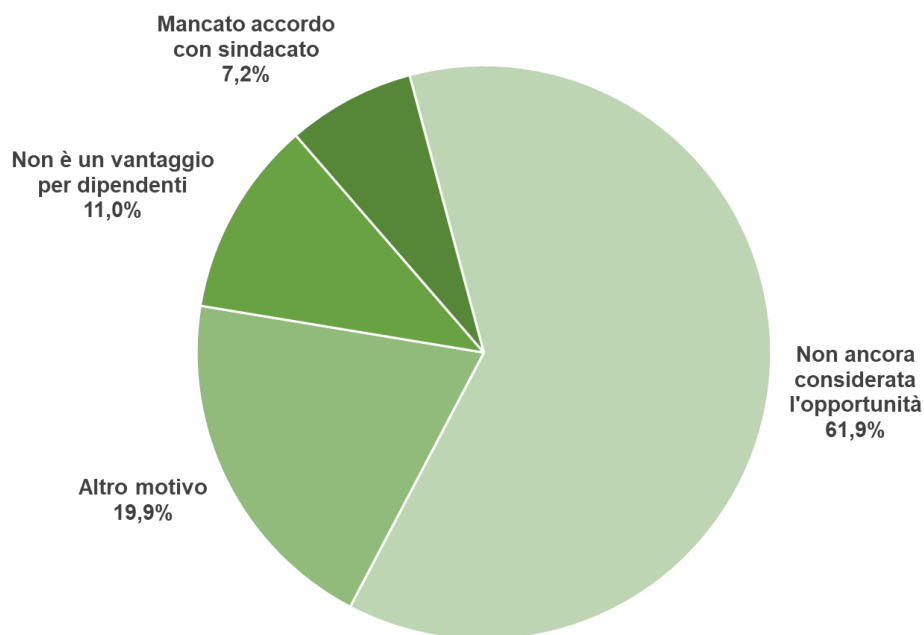


Il 61,9% delle aziende che non prevede la conversione del premio motiva questa scelta come "non ancora considerata l'opportunità", nell'11,0% dei casi si segnala l'assenza di un impatto vantaggioso sui dipendenti e nel 7,2% dei casi si è verificato un mancato accordo con le controparti sindacali (Figura 2.19).

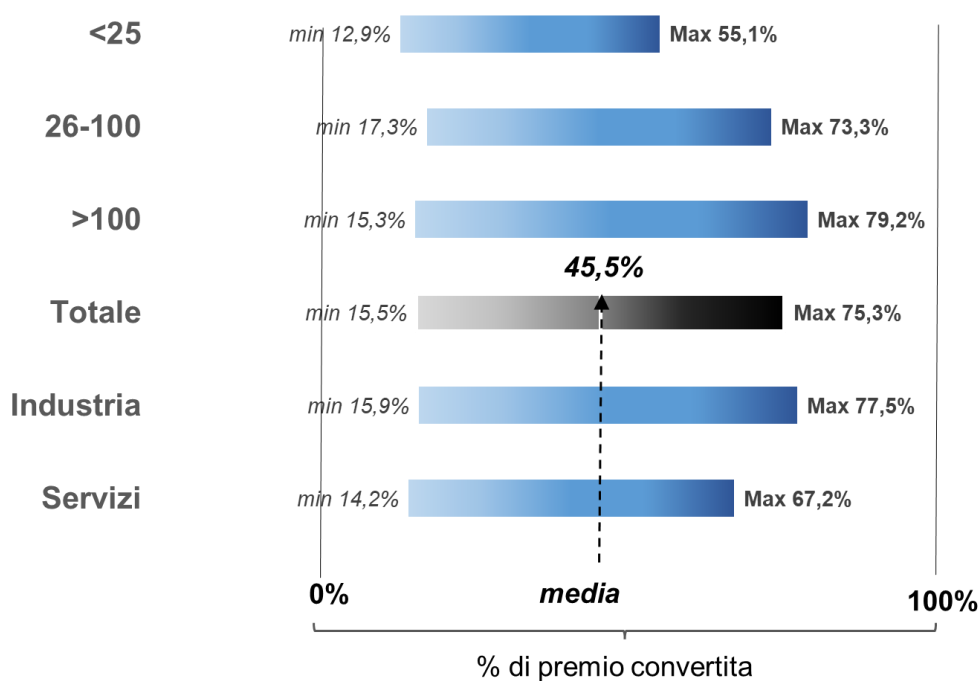
Nelle realtà che prevedono la convertibilità del premio, normalmente, questa è solo parziale, sebbene si sia riscontrata grande variabilità delle risposte all'interno del campione.

Mediamente, viene convertito il 45,5% del valore complessivo (Figura 2.20), con percentuali inferiori nelle imprese di dimensioni minori. Il valore massimo di conversione si riscontra nelle imprese di grandi dimensioni. A livello di settori non si registrano differenze significative se prendiamo in considerazione i valori minimi mentre uno divario più marcato distingue i valori massimi dell'industria (77,5%) rispetto ai servizi (67,2%).

→ **Figura 2.19 - Motivi della mancata conversione**

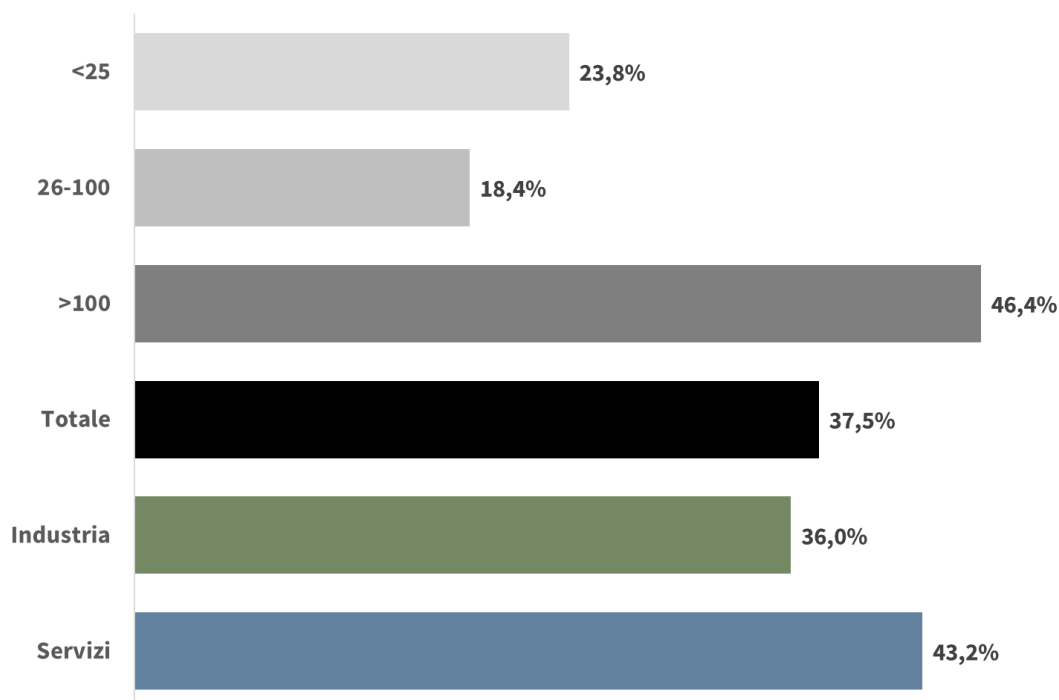


→ Figura 2.20 - Percentuale di conversione per settore e dimensione aziendali



In molti casi, al fine di incentivare la conversione da parte dei dipendenti, è prevista una maggiorazione del valore del premio convertito: questo accade, mediamente, nel 37,5% delle imprese (Figura 2.21). La percentuale di diffusione sale al 46,4% in quelle di maggiori dimensioni, e risulta decisamente superiore nelle aziende dei servizi (43,2%) rispetto a quelle industriali (36,0%).

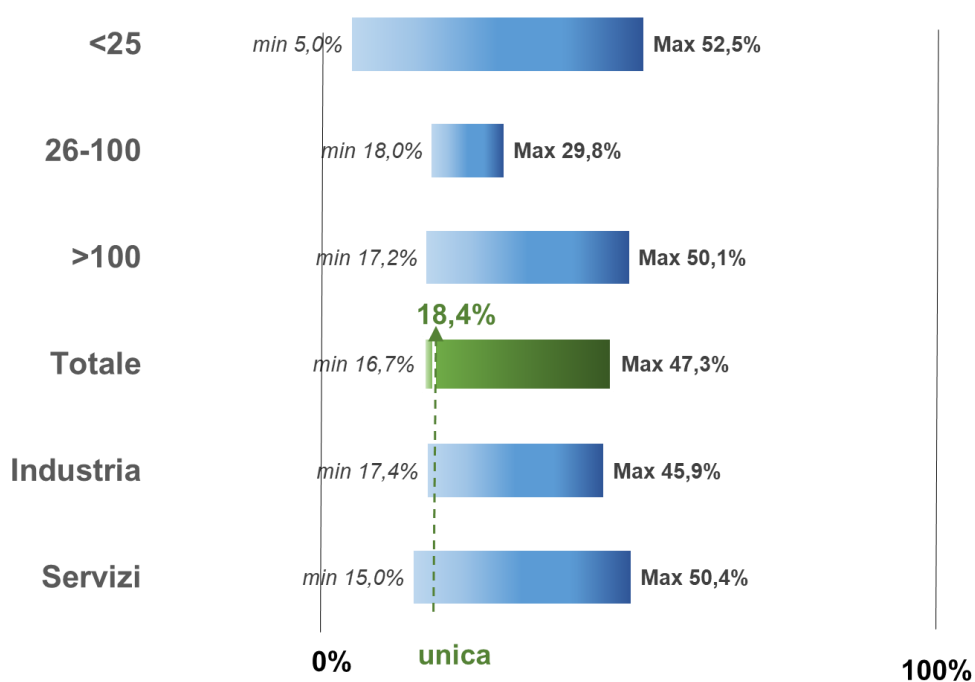
→ **Figura 2.21 - Diffusione della previsione di maggiorazioni per la conversione**



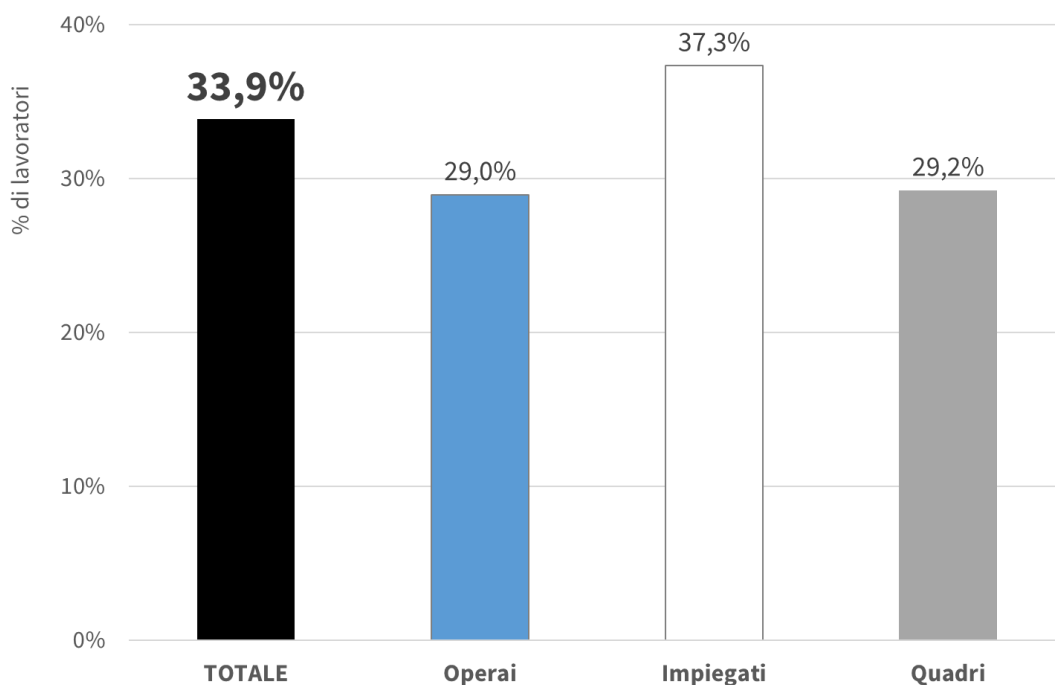
Mediamente, la maggiorazione riconosciuta in caso di conversione è pari al 18,4% del valore del premio erogato (Figura 2.22). Anche per quanto riguarda l'incidenza della maggiorazione, si riscontrano valori più elevati nelle aziende dei servizi rispetto a quelle dell'industria. Nelle imprese di medie dimensioni si registra un valore massimo di maggiorazione (29,8%) marcatamente inferiore a quello delle piccole (52,2%) e delle grandi (50,1%) imprese.

Nelle aziende dove si poteva optare per la conversione, in qualsiasi misura, essa è stata scelta mediamente dal 33,9% dei lavoratori (Figura 2.23) con una significativa differenza degli impiegati (37,3%) rispetto agli operai e ai quadri, entrambi vicini al 29%.

→ Figura 2.22 - Percentuale aggiuntiva riconosciuta in caso di conversione



→ Figura 2.23 - Percentuale dei lavoratori che ha convertito il premio in welfare



2.3 PIANI DI INSERIMENTO

2.3.1 Retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

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

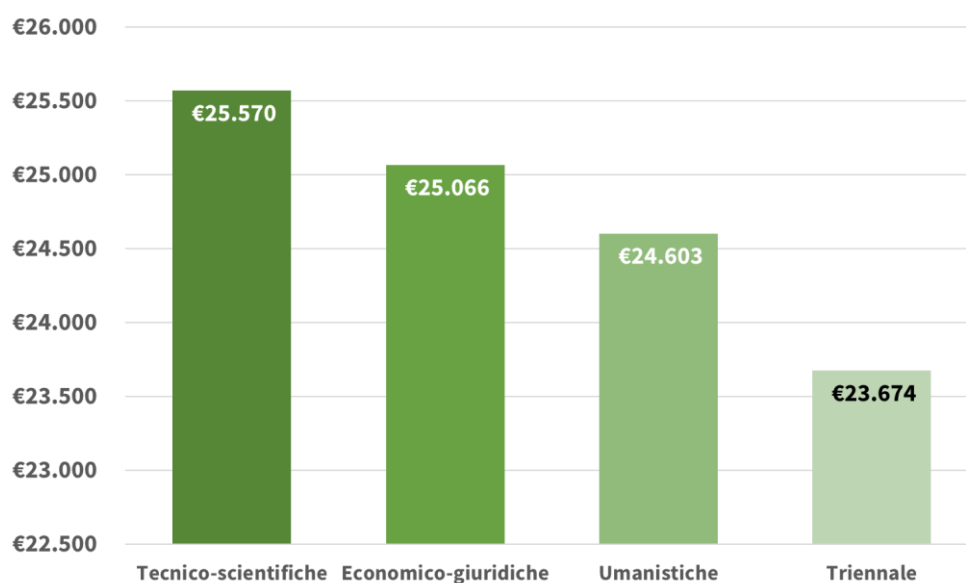
A queste domande l'indagine ha dedicato uno spazio specifico: infatti, rilevando il dato sulle aziende che, nel corso del 2021, hanno assunto un giovane laureato alla prima esperienza lavorativa, è possibile comprendere come si caratterizzino queste dinamiche.

La retribuzione d'ingresso, nella media (Figura 2.24), si colloca tra i 23.674 e i 25.570 euro, ma sono individuabili differenze legate sia all'indirizzo di studi che al possesso di una laurea triennale o magistrale.

L'indirizzo di studi maggiormente remunerato è quello legato alle discipline tecnico-scientifiche: qui, il salario medio d'ingresso è di 25.570 euro, seguito da quello dei laureati in materie economico-giuridiche (25.066 euro) e da chi ha una formazione di tipo umanistico (24.603 euro).

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

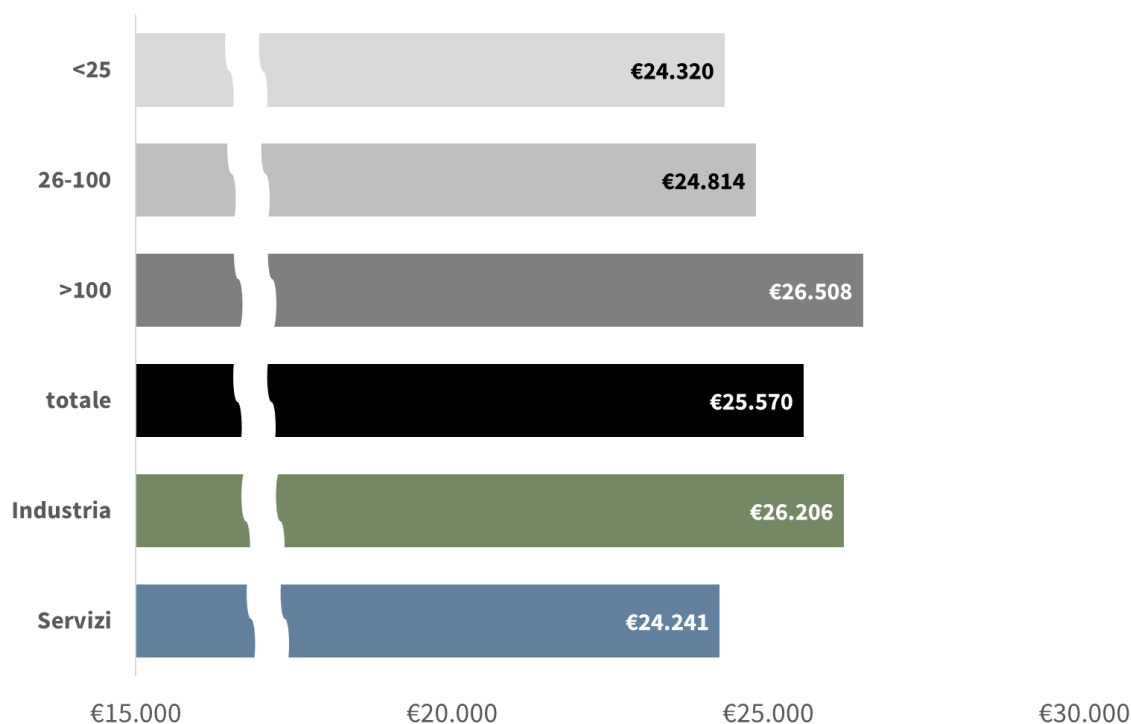
→ **Figura 2.24 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea)**



In linea generale, indipendentemente dalla tipologia di laurea, le retribuzioni risultano più alte nelle imprese con più dipendenti e operanti nel settore industriale, mentre la piccola dimensione e i servizi tendono a offrire salari inferiori.

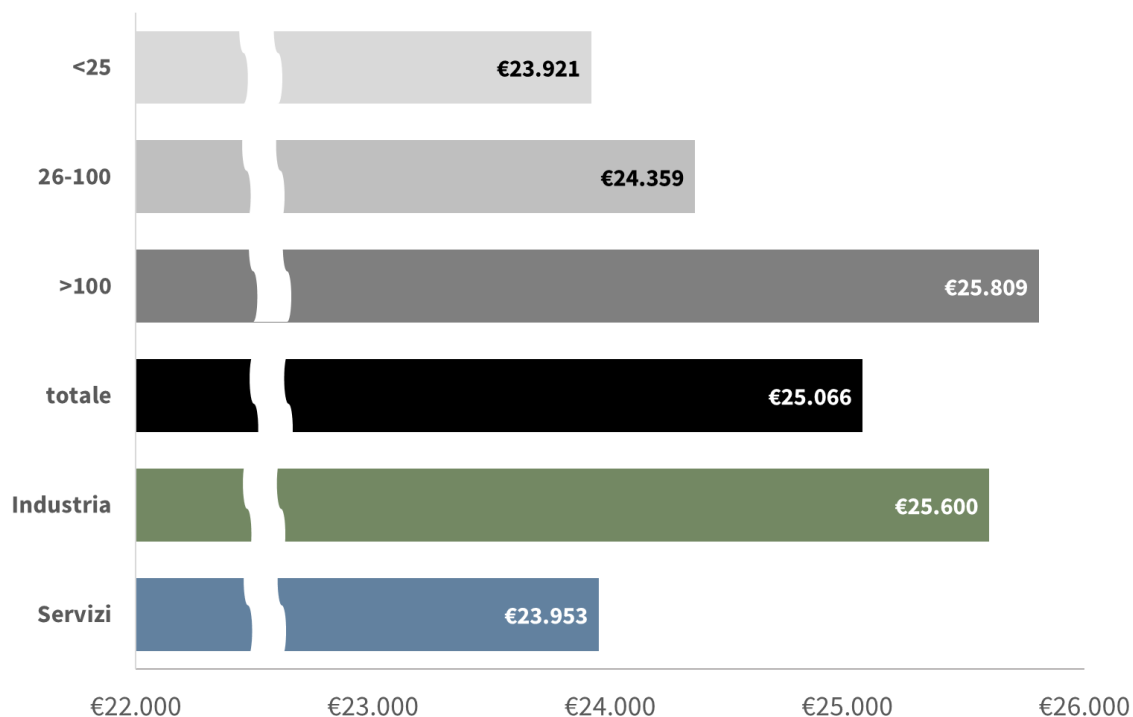
Analizzando nel dettaglio i diversi profili, si può osservare che i giovani laureati in materie tecnico-scientifiche (Figura 2.25) impegnati in grandi aziende (26.508 euro) o nell'industria (26.206 euro) tendono a godere di stipendi mediamente più alti rispetto a quelli operanti in realtà con meno di 25 dipendenti (24.320 euro), di dimensioni medie (24.814 euro) o operanti nel settore dei servizi (24.241 euro). I gap retributivi sono di poco meno di 2.000 euro tra industria e servizi e di quasi 2.200 euro tra aziende piccole e grandi.

→ **Figura 2.25 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie tecnico-scientifiche**



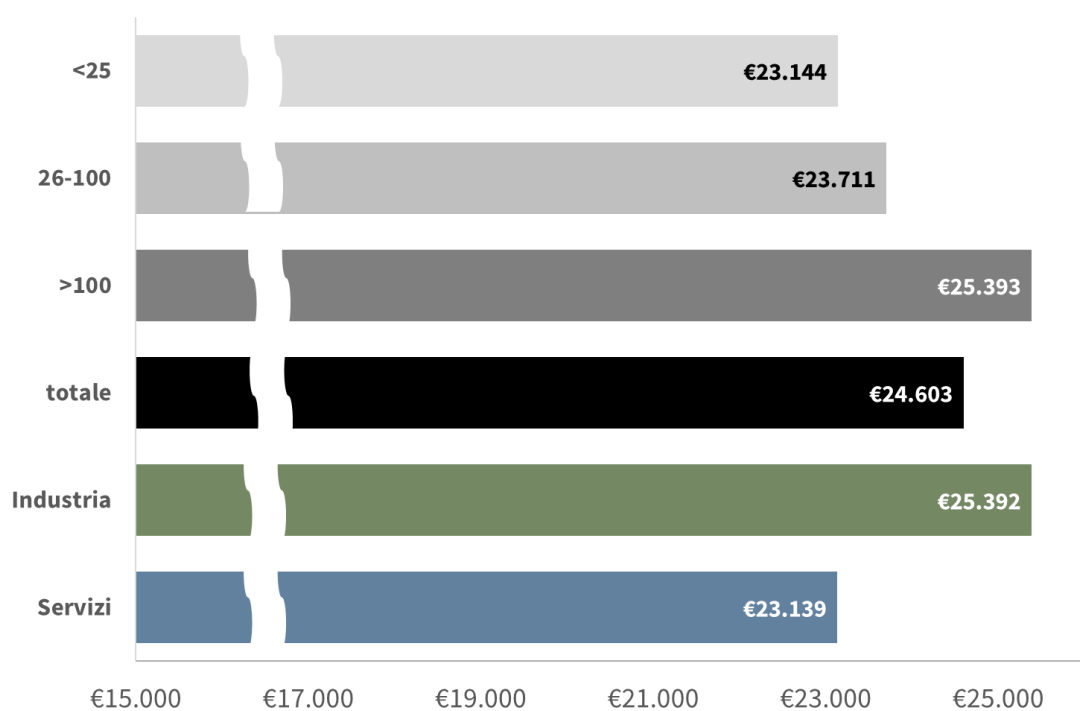
Una dinamica simile è osservabile per i laureati in materie economico-giuridiche (Figura 2.26): anche in questo caso, gli stipendi più alti sono rintracciabili tra le aziende più grandi (25.809 euro) e in quelle operanti nel settore industriale (25.600 euro). In questo caso, la differenza per classe dimensionale è di 1.888 euro, mentre quella per settore è di 1.647 euro.

→ Figura 2.26 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie economico-giuridiche



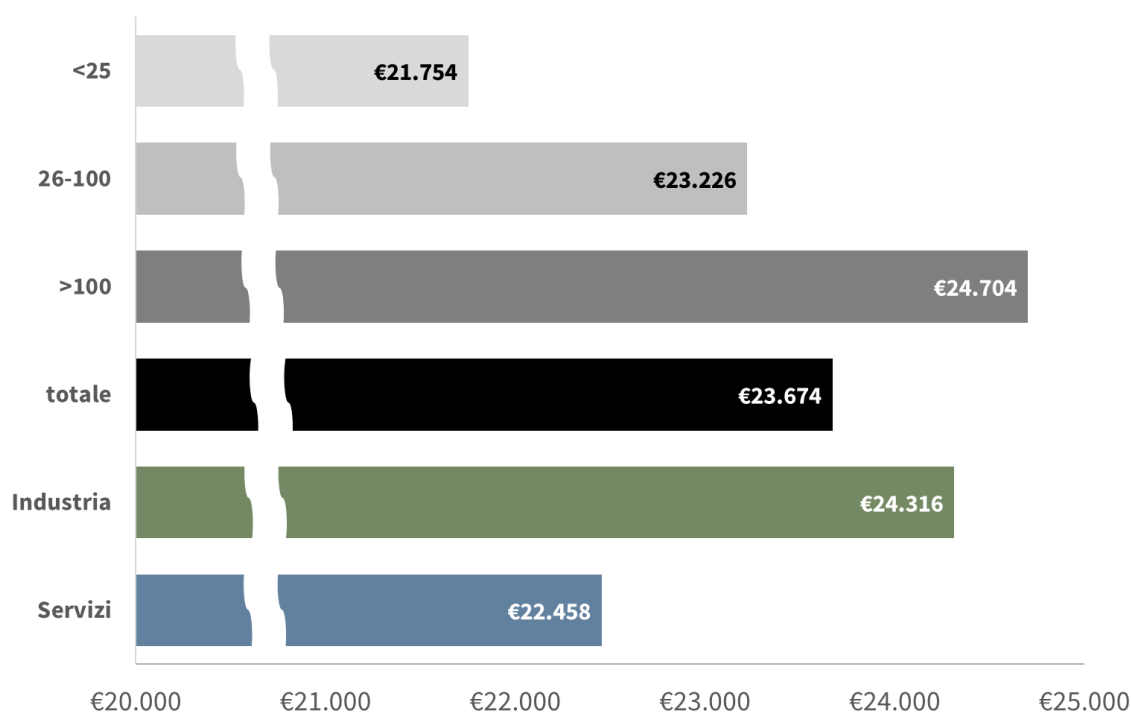
Ancora più marcato, poi, appare il gap registrato tra coloro che hanno conseguito una laurea umanistica: oltre 2.249 euro la differenza fra piccole e grandi imprese, 2.253 euro fra industria e servizi (Figura 2.27).

→ Figura 2.27 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie umanistiche



La stessa dinamica interessa i giovani laureati con percorso triennale (Figura 2.28), ai quali viene, mediamente, riconosciuto il più basso salario d'ingresso (23.674 euro). Anche in questo caso la retribuzione tende a salire nel settore industriale (24.316 euro) mentre si riduce ulteriormente in quello dei servizi (22.458 euro). Allo stesso modo, lo stipendio medio di un neo-laureato triennale tende ad essere proporzionale alla dimensione aziendale: si ferma a 21.754 euro per le realtà più piccole; raggiunge i 23.226 euro per quelle che hanno tra i 26 e i 100 dipendenti; si attesta a 24.704 euro per le grandi aziende.

→ **Figura 2.28 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi triennali**



2.3.2 Gli aumenti nel primo anno

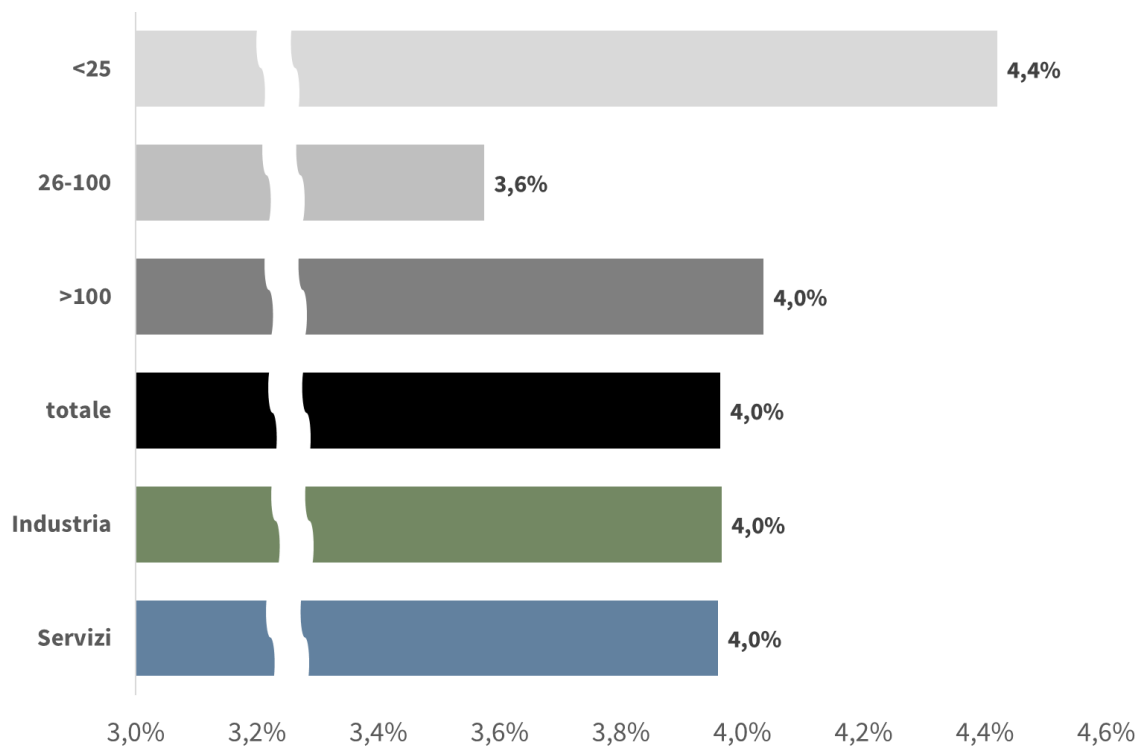
La politica adottata circa la retribuzione di inserimento dei neolaureati contribuisce a definire il profilo di *retention* dell'azienda, soprattutto se valutata insieme agli incrementi retributivi che si registrano nel primo anno di lavoro. L'indagine ha rilevato che tali incrementi, nel 2021, si sono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

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

Invece, maggiori distinguo possono essere apprezzati guardando alla dimensione aziendale, anche se di segno almeno in parte diverso rispetto a quanto osservato per lo stipendio di ingresso. L'incremento medio delle retribuzioni, infatti, tocca il suo valore

massimo tra le realtà con meno di 25 dipendenti (+4,4%); si attesta al 3,6% tra quelle tra 26 e 100 dipendenti e risale al 4,0% tra le aziende più grandi (Figura 2.29).

→ **Figura 2.29 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi**



3

L'organizzazione del lavoro

3.1 GLI ORARI DI LAVORO

L'indagine sul lavoro di Confindustria raccoglie annualmente gli elementi utili a determinare la quantità di tempo lavorato nel territorio costituito dalla Città Metropolitana di Milano e dalle province di Pavia, Monza Brianza e Lodi. Considerati gli orari settimanali e il tempo retribuito non lavorato (ferie, riduzione orari di lavoro, eventuale ricorso alla Cig) vengono determinate le ore potenzialmente lavorabili per contratto cui, ai fini della quantificazione del monte ore effettivamente lavorato, vanno sottratte le ore di assenza e aggiunte le eventuali ore di lavoro straordinario⁹.

In base ai dati raccolti nel territorio costituito dalla città metropolitana di Milano e dalle province di Monza, Lodi e Pavia, nel 2021 le **ore lavorabili** sono state in media 1.659, con valori per qualifica compresi tra le 1.607 degli operai, le 1.677 del personale impiegatizio¹⁰ e le 1.691 dei quadri.

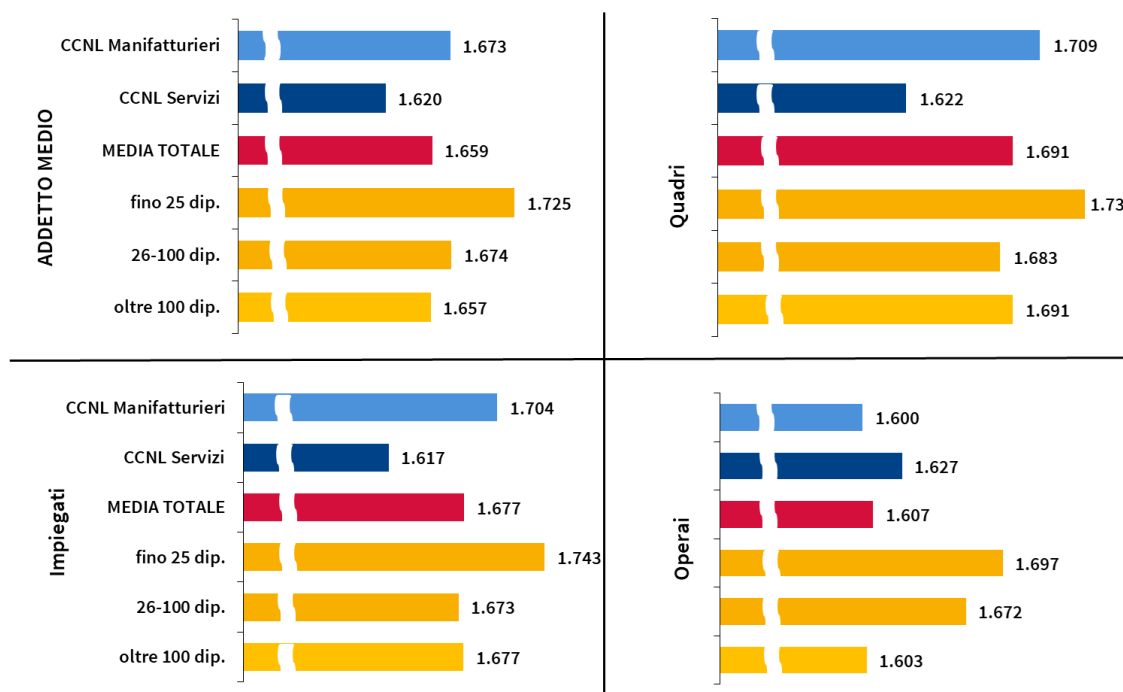
Le differenze per genere sono all'origine di quelle tra imprese manifatturiere (1.673) - dove si concentra il personale operaio di sesso maschile - e dei servizi (1.620); lo stesso effetto-struttura è alla base dei differenziali per dimensione, con gli operai presenti

⁹ Per un quadro completo sulla metodologia di calcolo si veda il par. 5.2.1

¹⁰ Comprendono il personale con la qualifica di intermedio.

prevalentemente nelle grandi imprese caratterizzate dal numero medio di ore lavorabili più basso (1.657), rispetto alle 1.674 delle medie e alle 1.743 delle piccole).

→ **Figura 3.1 - Ore lavorabili nel 2021 (per qualifica, settore e classe dimensionale)**

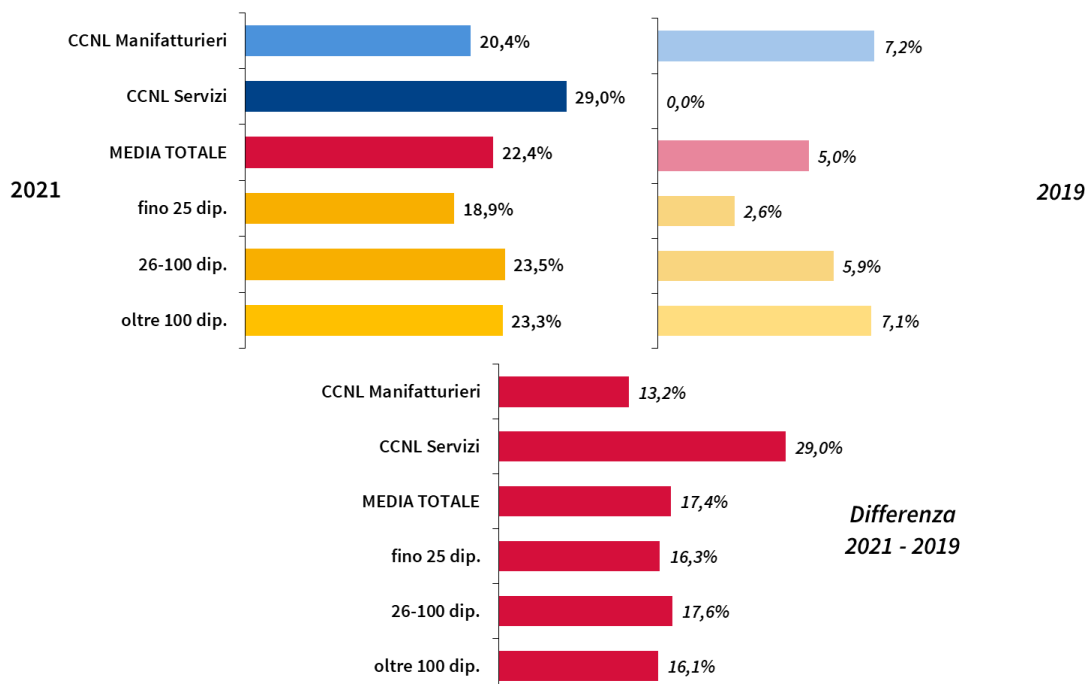


Nel 2021 ha fatto ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni** (Ordinaria, Straordinaria o in Deroga) il 22,4% delle imprese, una percentuale ben superiore – in conseguenza della pandemia – al fisiologico 5% del 2019¹¹.

Dal numero di ore di cassa utilizzate mediamente per ciascun dipendente in forza (circa 30) l'effetto dell'emergenza appare ripartito in modo pressoché uniforme per dimensione, ma è del tutto evidente come le conseguenze economiche siano state particolarmente rilevanti soprattutto nel settore dei servizi, dove nel 2021 le aziende che hanno dovuto ricorrere agli ammortizzatori sociali hanno utilizzato ben 66 ore per ciascuno dei loro dipendenti, contro le 16 dei settori manifatturieri.

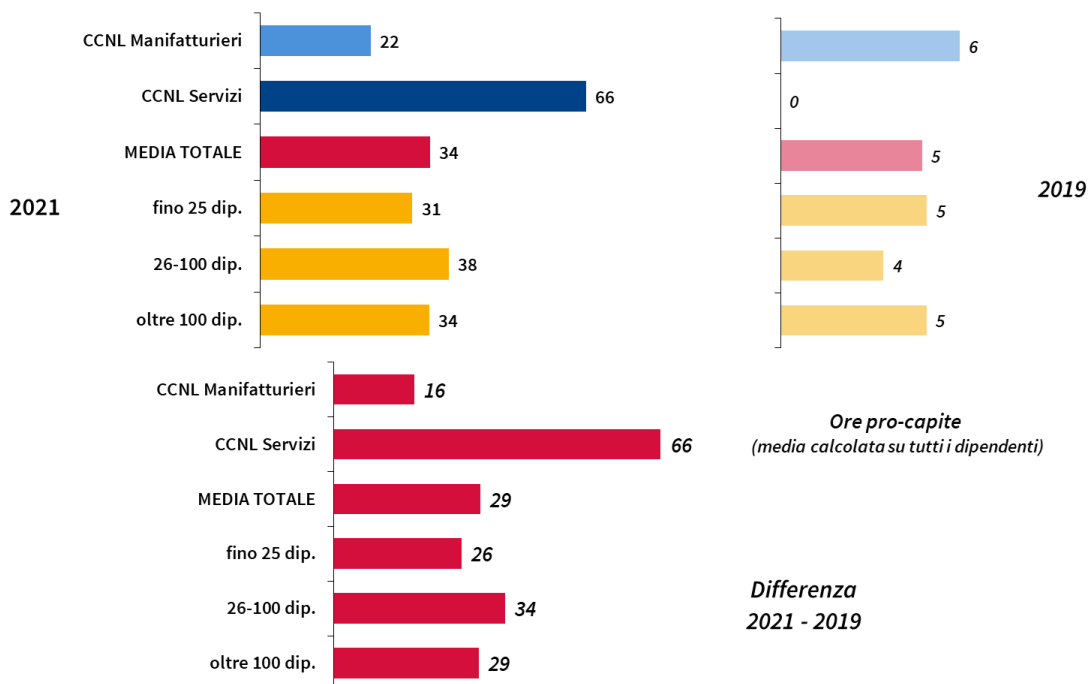
¹¹ Il confronto viene fatto con l'anno 2019 in quanto nel 2020 l'indagine non aveva trattato i temi sulle assenze a causa dell'emergenza Covid.

→ **Figura 3.2 - Imprese che hanno utilizzato la Cig: 2021 vs 2019**



I dati sull'utilizzo riflettono quelli sulla diffusione: sono solo le medie imprese ad aver visto aumentare l'intensità di utilizzo.

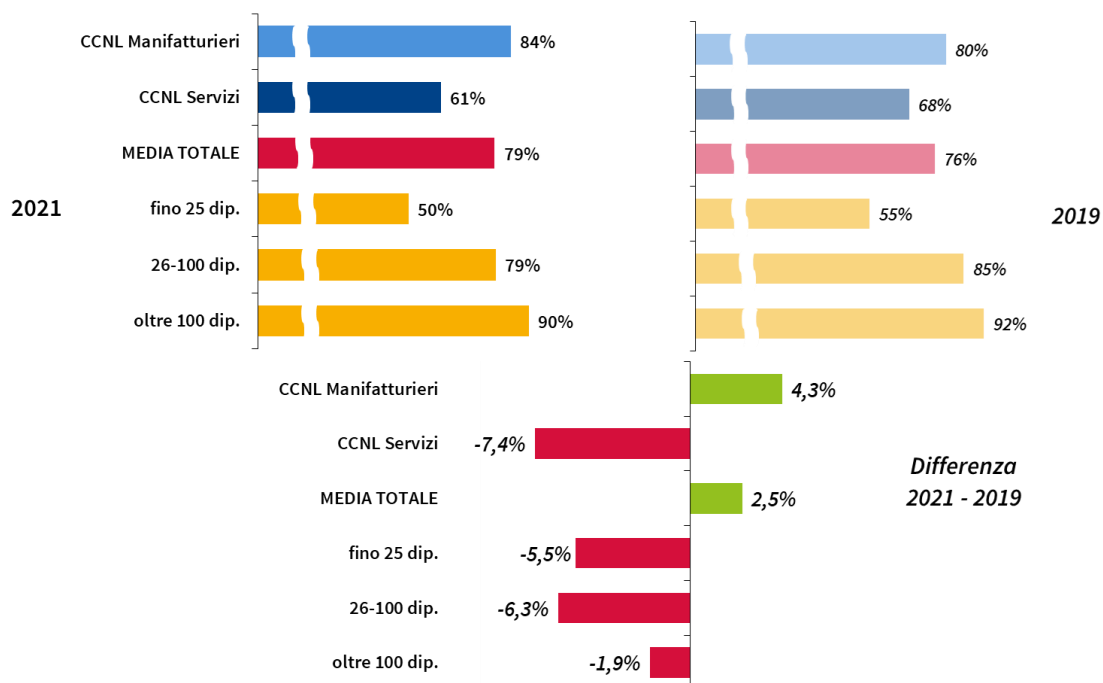
→ **Figura 3.3 - Le ore di Cig utilizzate dalle imprese: 2021 vs 2019**



Nel 2021 il 79% delle imprese del territorio di è ricorso al **lavoro straordinario**, una percentuale in linea con il 76% rilevato nel 2019.

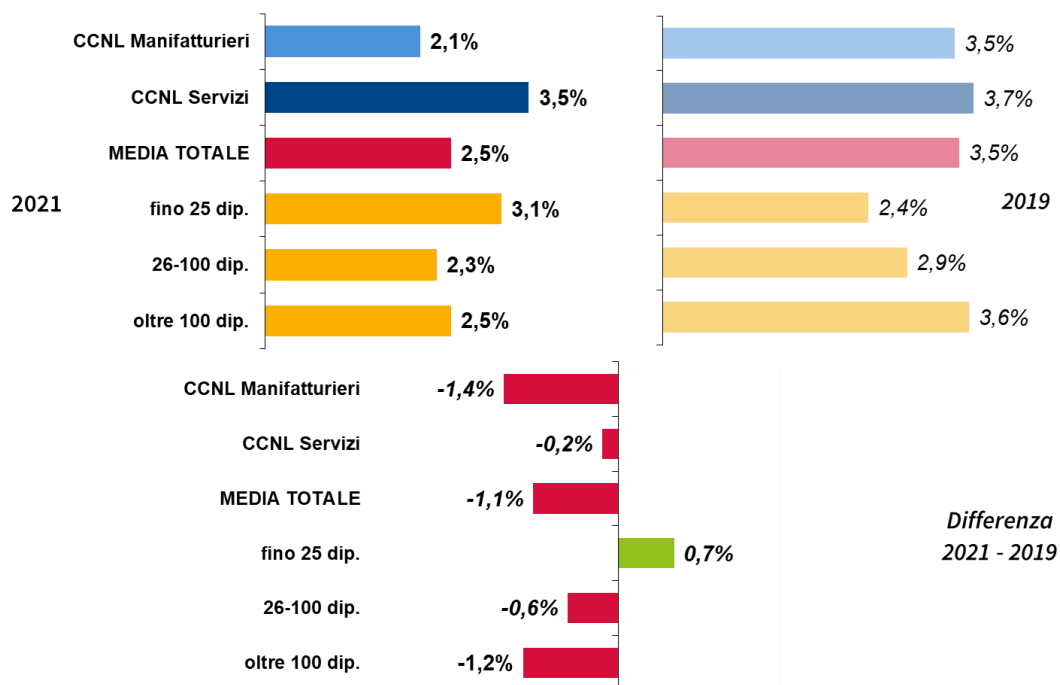
Nel confronto si distingue il manifatturiero, dove la percentuale di imprese sale all'84% (dall'80% del periodo pre-Covid), a fronte di un diminuito ricorso al lavoro oltre l'orario contrattuale per tutte le altre tipologie di impresa (servizi, piccole, medie e grandi imprese).

→ **Figura 3.4 - Imprese che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2021 vs 2019**



L'incidenza delle ore di straordinario rispetto alle ore lavorabili è scesa in modo generalizzato (con la sola eccezione delle realtà di minore dimensione), passando in media al 2,5% dal 3,5% rilevato nel 2019.

→ Figura 3.5 - Ore di straordinario per lavoratore (% sulle ore lavorabili): 2021 vs 2019



3.2 L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ IN SMART WORKING

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

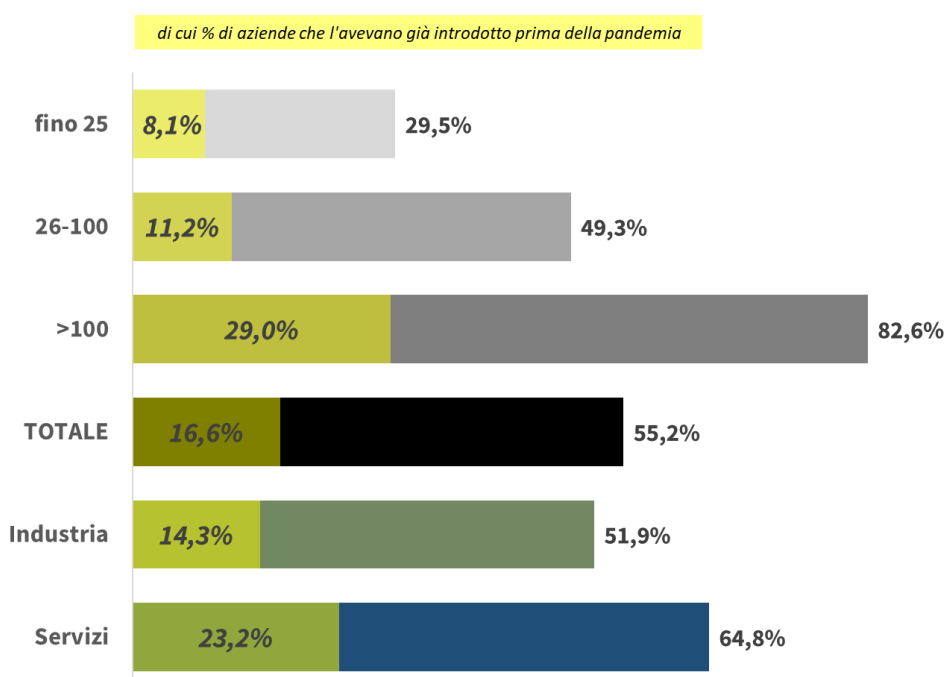
Tale modalità organizzativa, già in fase di grande sviluppo prima del 2019, a seguito dell'emergenza creata dalla pandemia e per effetto della rapida e profonda evoluzione del mercato del lavoro dovuta alla digitalizzazione, è diventata un fattore ancor più rilevante ed è ormai comunemente considerata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

Nel corso del I trimestre 2022 il 55,2% delle aziende che ha partecipato all'indagine¹³ dichiara di utilizzare lo smart working, sia pure, almeno parzialmente, nella sua fattispecie “emergenziale”. Nel periodo pre-Covid la percentuale tra le stesse aziende è risultata del 16,6%.

¹² Art 18, L. 81/2017

¹³ Il focus sullo smart working relativo al territorio di Assolombarda (Milano, Monza, Lodi e Pavia) è disponibile nel Magazine Your Next Milano (<https://yournextmilano.it/article/9814/smart-working-2022/>)

→ **Figura 3.6 - Diffusione dello smart working (per dimensione e settore): 2022 vs periodo pre-Covid**



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

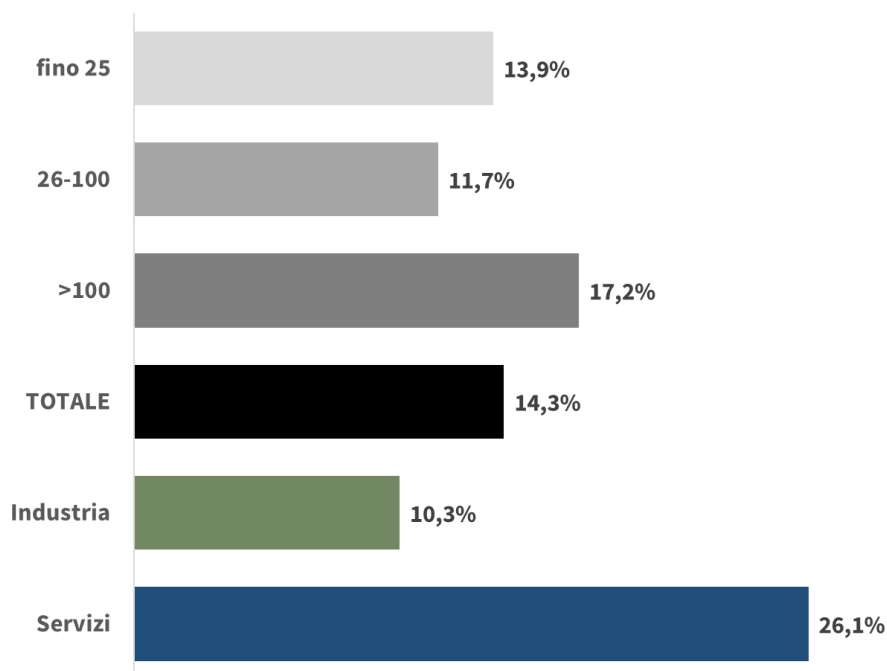
L'emergenza non ha modificato queste tendenze di fondo del fenomeno, se non riducendo, almeno in parte, il gap tra servizi e industria: infatti, prima dell'emergenza la quota di aziende con almeno un lavoratore in smart working nell'industria era circa la metà rispetto ai servizi, mentre ora il differenziale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

La quota di lavoratori coinvolti (Figura 3.7), stando alle informazioni fornite dalle imprese che hanno partecipato alla rilevazione, si colloca in media al 14,3%¹⁴ dei lavoratori *eligibili*, ovvero di chi potenzialmente potrebbe beneficiare di tale opportunità¹⁵. Sotto il profilo del coinvolgimento dei lavoratori (*marginie intensivo*), le differenze per dimensione aziendale si attenuano: nelle piccole realtà, forse perché in molti casi appartenenti al settore dei servizi, la quota degli smart worker sfiora il 14%, superando quella delle realtà di media dimensione (11,7%) e avvicinandosi al 17,2% delle grandi. Viceversa, si accentuano le differenze in base al settore: nelle aziende dei servizi, in media, svolge attività da remoto 1 dipendente su 4, mentre nelle aziende industriali solo 1 ogni 10.

¹⁴ Il dato più recente (III trim 2021) dell'Osservatorio sullo Smart working del Politecnico di Milano stima in poco più di 4 milioni gli smart worker in Italia, pari al 22% dei circa 18 milioni di lavoratori dipendenti. Il dato include il settore pubblico.

¹⁵ Il concetto si è modificato nel corso del tempo. Prima dell'emergenza erano considerati potenziali smart worker solo i colletti bianchi (dirigenti, quadri e impiegati) nelle aziende con più di 10 addetti. Successivamente, nell'impossibilità di definire con precisione il numero di chi svolge mansioni remotizzabili, per convenzione si sono considerati eligibili tutti i lavoratori alle dipendenze a tempo indeterminato.

→ Figura 3.7 - Incidenza degli smart worker sul totale dei lavoratori eligibili (per dimensione e settore)



3.3 FOCUS: LO SMART WORKING 2.0

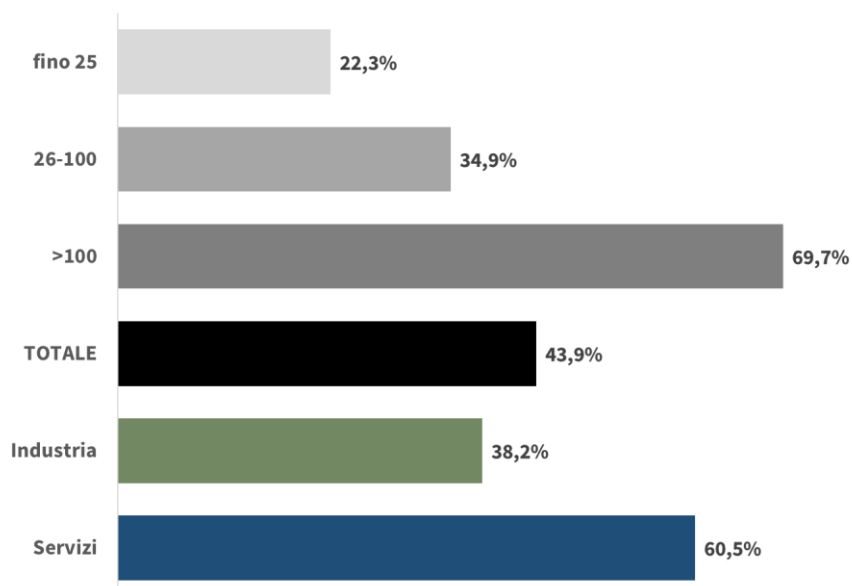
Quale evoluzione avrà lo smart working nel dopo-emergenza? Alla luce di quanto avvenuto per effetto della pandemia, già molte imprese avevano avviato una riflessione sulla valorizzazione dell'organizzazione del lavoro da remoto e, in alcuni casi, introdotto lo smart working in modo strutturale che, in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

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

3.3.1 La diffusione dello smart working strutturale tra aziende e lavoratori

Guardando alle caratteristiche aziendali, le realtà che hanno introdotto lo smart working 2.0 (o hanno intenzione di farlo entro la fine del 2024) sono concentrate soprattutto tra quelle di maggiori dimensioni (69,7%) e quelle del settore dei servizi (60,5%) (Figura 3.8).

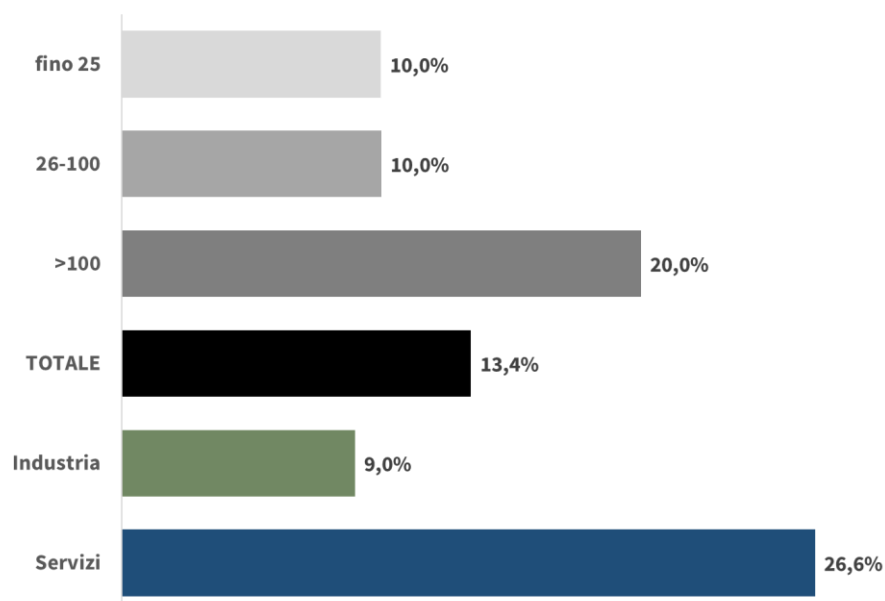
→ **Figura 3.8 - Diffusione dello smart working 2.0 (per dimensione e settore)**



Il numero di dipendenti che le aziende hanno indicato come fruitori della modalità smart 2.0 di lavoro da remoto per almeno una parte del proprio orario lavorativo (in virtù di accordi già in vigore o che si prevede di introdurre entro il prossimo biennio) rappresenta il 13,4% dei lavoratori in forza, con punte del 20,0% nelle realtà oltre i 100 dipendenti e del 26,6% nei servizi (Figura 3.9).

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

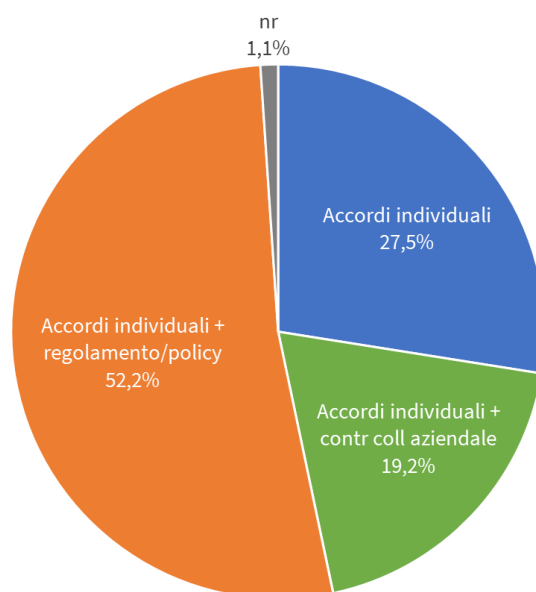
→ **Figura 3.9 - Incidenza % degli smart worker 2.0 (per dimensione e settore)**



3.3.2 Le modalità di introduzione dello smart working 2.0 in azienda

La modalità adottata più diffusamente per regolamentare lo smart working in azienda è quella mista che, oltre agli accordi individuali, prevede un regolamento o una policy (in cinque casi su dieci), mentre il solo accordo individuale è previsto nel 27,5% dei casi. Nel restante 19,2% lo smart working è regolamentato da un contratto collettivo e dall'accordo individuale. (Figura 3.10)

→ **Figura 3.10 - Modalità di regolamentazione**

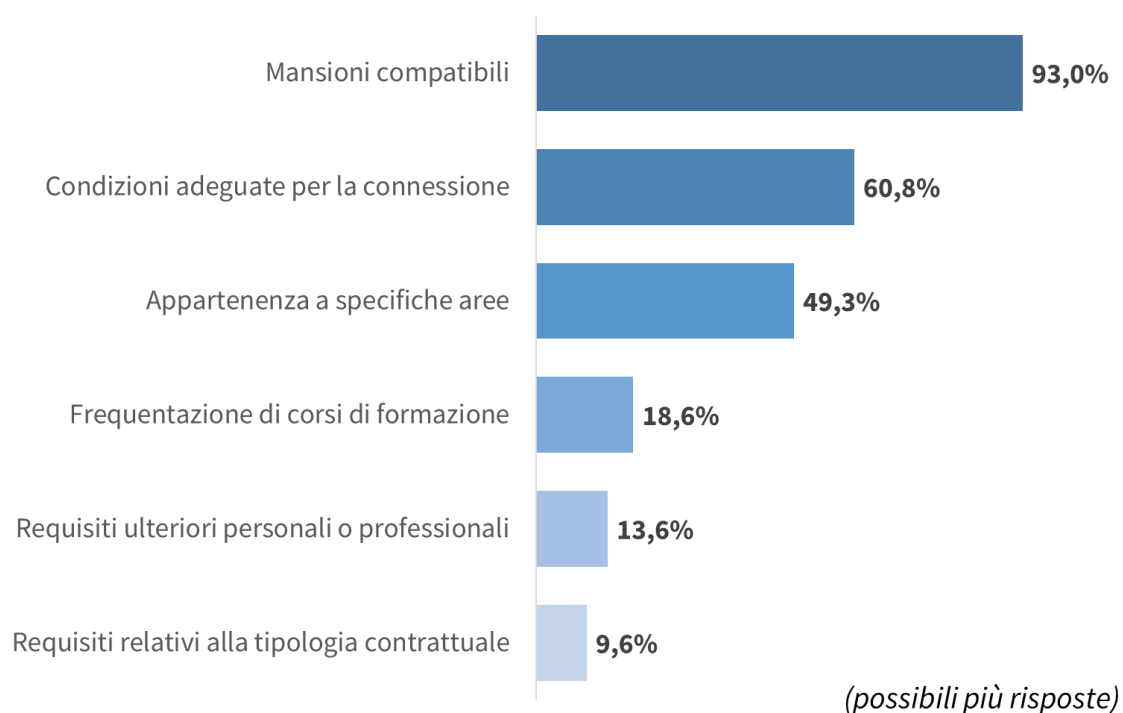


Condizione necessaria affinché il lavoratore possa organizzare la propria attività da remoto è dichiarata essere, dalla quasi totalità delle aziende che ha partecipato alla survey (93,0%), la compatibilità della mansione (Figura 3.11).

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

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

→ **Figura 3.11 - Condizioni di accesso allo smart working 2.0**

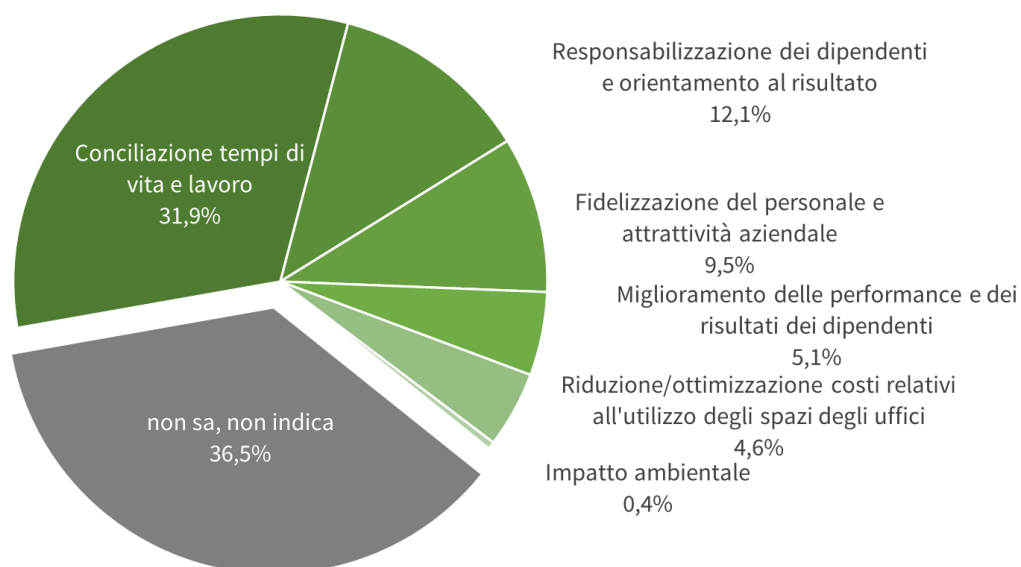


3.3.3 Opportunità e rischi

Qual è l'opportunità principale che ha indotto le imprese ad introdurre lo smart working strutturale? ¹⁶. Al primo posto (31,9%) le imprese hanno indicato un vantaggio per i lavoratori, ovvero la loro possibilità di conciliare i tempi di vita con quelli di lavoro.

¹⁶ La rilevazione offriva una sola possibilità di risposta

→ Figura 3.12 - Principale opportunità connessa allo smart working



una sola risposta possibile

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

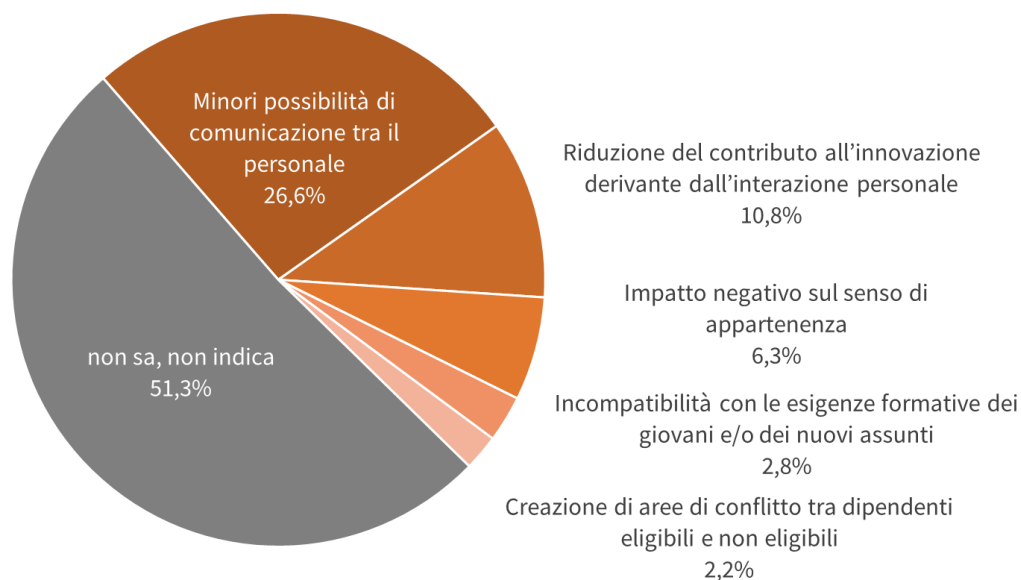
Le valutazioni economiche (riduzione dei costi resa possibile dall'efficientamento degli spazi e la maggiore produttività) raccolgono, nel loro insieme, un altro 9,7%; mentre l'attenzione all'ambiente è la motivazione più importante per una quota marginale di aziende.

L'indagine ha approfondito anche il principale rischio connesso alla possibilità di lavoro da remoto¹⁶ (Figura 3.13).

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

Sorprendentemente sono molto circoscritti (2,2%) i timori di conflitti tra lavoratori eligibili e non, quantomeno come rischio più importante.

→ **Figura 3.13 - Principale rischio derivante dallo smart working**



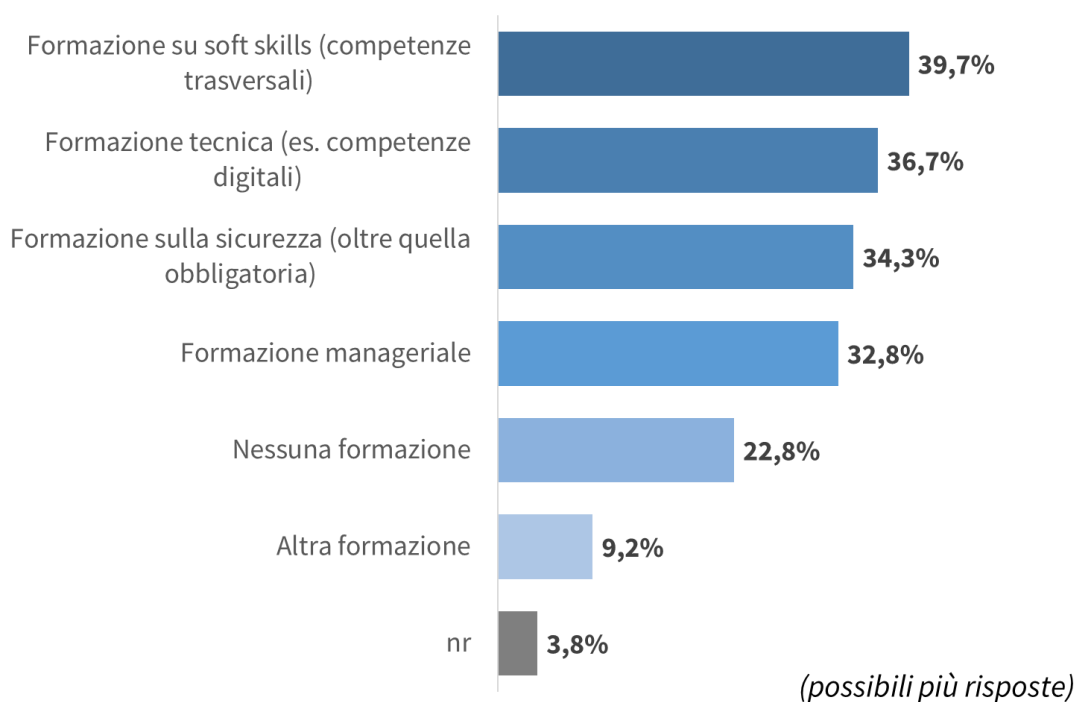
(*) *una sola risposta possibile*

3.3.4 L'impatto della scelta su investimenti e organizzazione

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

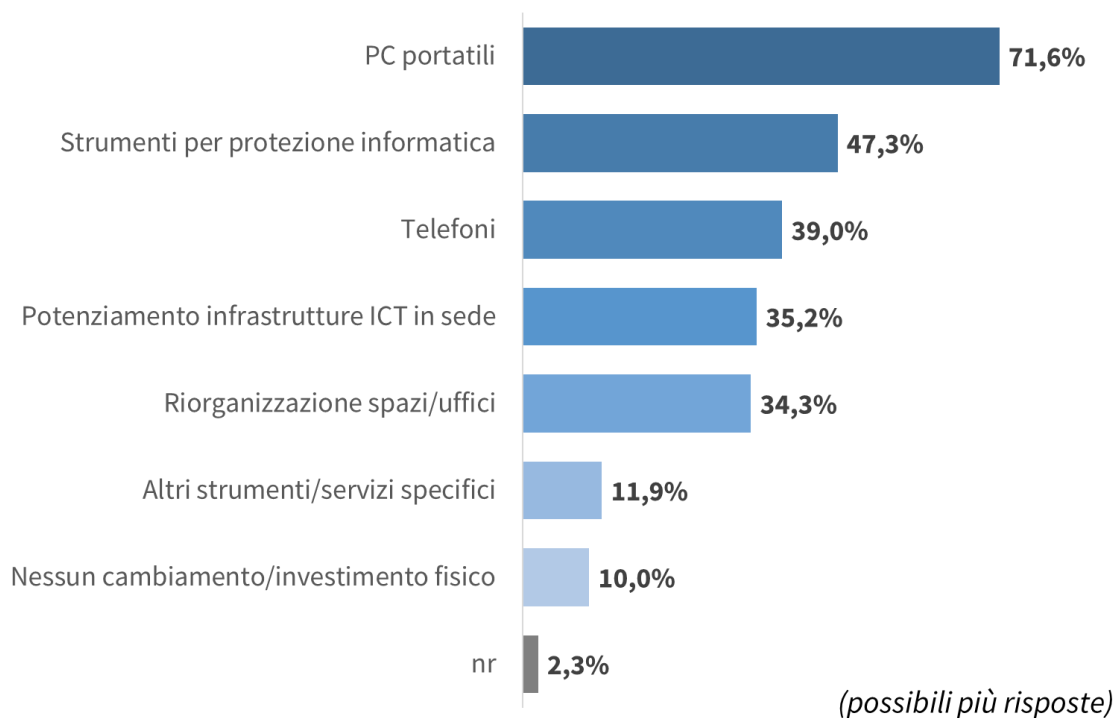
Per quanto riguarda la formazione (Figura 3.14), solo il 22,8% dei rispondenti non ha effettuato investimenti; viceversa, chi ha effettuato interventi mirati ha cercato di rafforzare le competenze del personale interessato, tanto le skills digitali (36,7% delle aziende), quanto quelle trasversali (39,7% dei casi). Attenzione è stata data anche al tema della sicurezza (dal 34,3% dei rispondenti) e alla preparazione dei manager (nel 32,8% delle imprese).

→ **Figura 3.14 - Investimenti in formazione connessi allo smart working**



Gli investimenti di carattere fisico/tecnologico sono risultati più diffusi di quelli in formazione: solo il 10,0% delle aziende, infatti, non ne ha effettuati (Figura 3.15). Il più frequente (nel 71,6% dei casi) ha riguardato i pc portatili, mentre telefoni (39,0%) e le infrastrutture della sede (35,2%) sono risultati più spesso già adeguati alle esigenze.

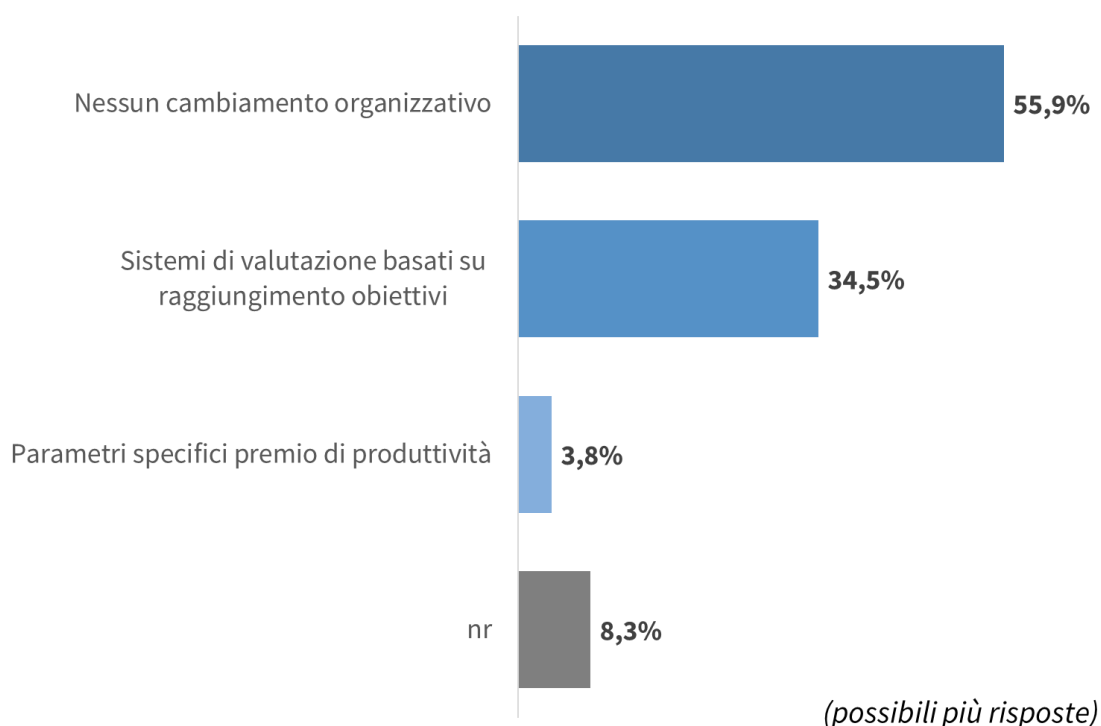
→ **Figura 3.15 - Investimenti “fisici” connessi allo smart working**



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

Infine, per quanto riguarda i cambiamenti organizzativi legati all'introduzione dello smart working 2.0, emergono per ora politiche aziendali abbastanza conservative. Il 55,9% delle aziende, infatti, non segnala questo tipo di intervento; emerge, in circa un terzo dei casi, l'importanza di adottare sistemi di valutazione basati sul raggiungimento di obiettivi o, più raramente, la previsione di parametri specifici per il premio di produttività. (Figura 3.16).

→ **Figura 3.16 - Cambiamenti organizzativi resi necessari dallo smart working**



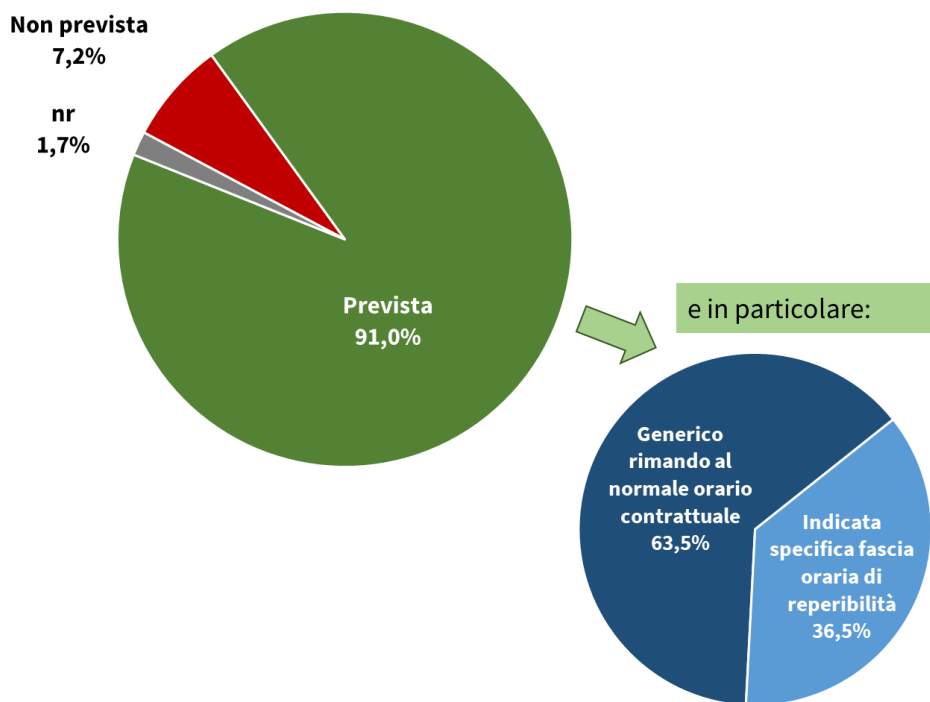
3.3.5 I temi regolamentati dagli accordi

La regolamentazione della collocazione oraria della prestazione in smart working è uno dei temi più regolamentati negli accordi, infatti, è prevista nel 91,0% dei casi; anche se prevalentemente (63,5%) rimanda al normale orario di lavoro. Nei rimanenti casi (36,5%), invece, l'accordo specifica le fasce orarie di reperibilità (Figura 3.17).

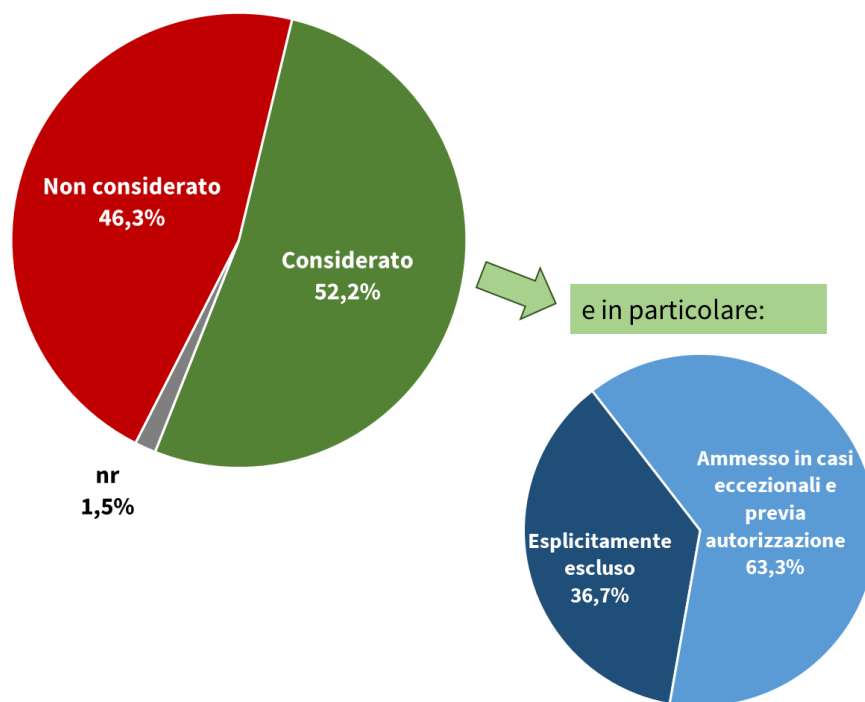
Più della metà degli accordi contiene un preciso riferimento al caso di svolgimento di attività oltre il normale orario lavorativo: quando questa fattispecie viene considerata, la formula prevalentemente utilizzata (63,3%) è per ammetterne la possibilità, ma solo eccezionalmente e comunque previa autorizzazione, mentre nel 36,7% dei casi viene esplicitamente esclusa (Figura 3.18).

Molto più frequente (81,7%) è invece la regolamentazione dei permessi durante lo smart working 2.0; ammessi nel 95,0% dei casi e solo raramente (5,0%) esclusi (Figura 3.19).

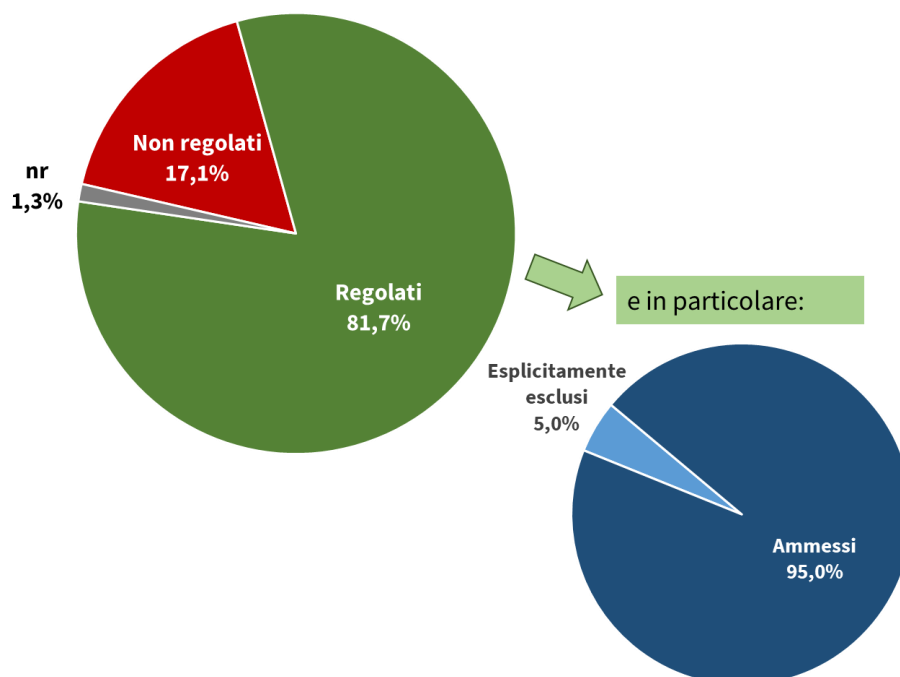
→ Figura 3.17 - Riferimenti alla collocazione oraria della prestazione in smart working



→ Figura 3.18 - Riferimenti al lavoro oltre l'orario normale in smart working

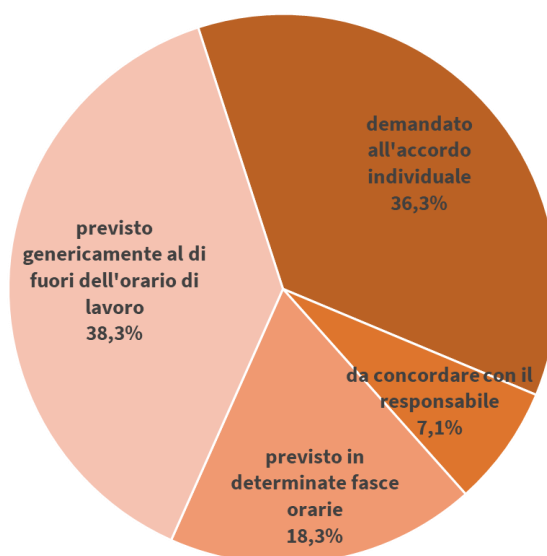


→ Figura 3.19 - Permessi nelle giornate di smart working



Per quanto riguarda il diritto alla disconnessione, la regolamentazione più diffusa (38,3%) la prevede, genericamente, al di fuori dell'orario di lavoro. Nel 36,3% dei casi l'azienda demanda la questione all'accordo individuale, mentre più raramente viene disciplinata prevedendola in determinate fasce orarie (18,3%) o da concordare con il responsabile (7,1%). (Figura 3.20)

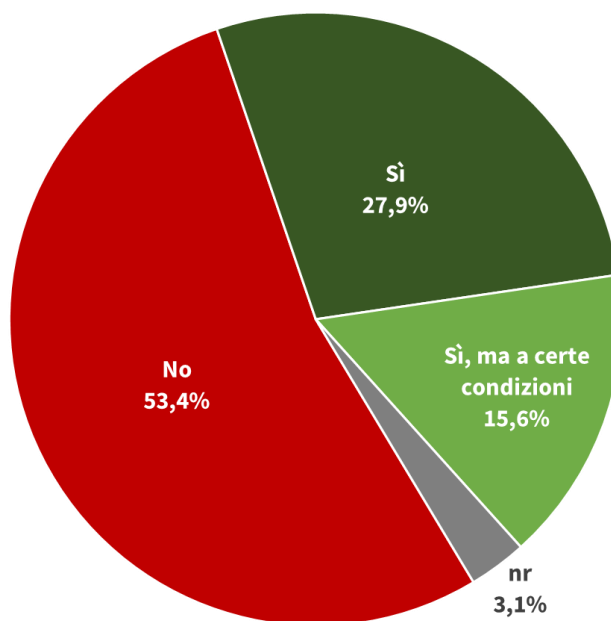
→ Figura 3.20 - Regolamentazione del diritto di disconnessione



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

Nei rimanenti casi il buono viene invece erogato anche nei giorni di smart working, in qualche caso (15,6%) condizionatamente al verificarsi di specifiche circostanze. (Figura 3.21)

→ **Figura 3.21 - Erogazione dei buoni pasto agli smart worker**



4

Focus: le strategie di HR management

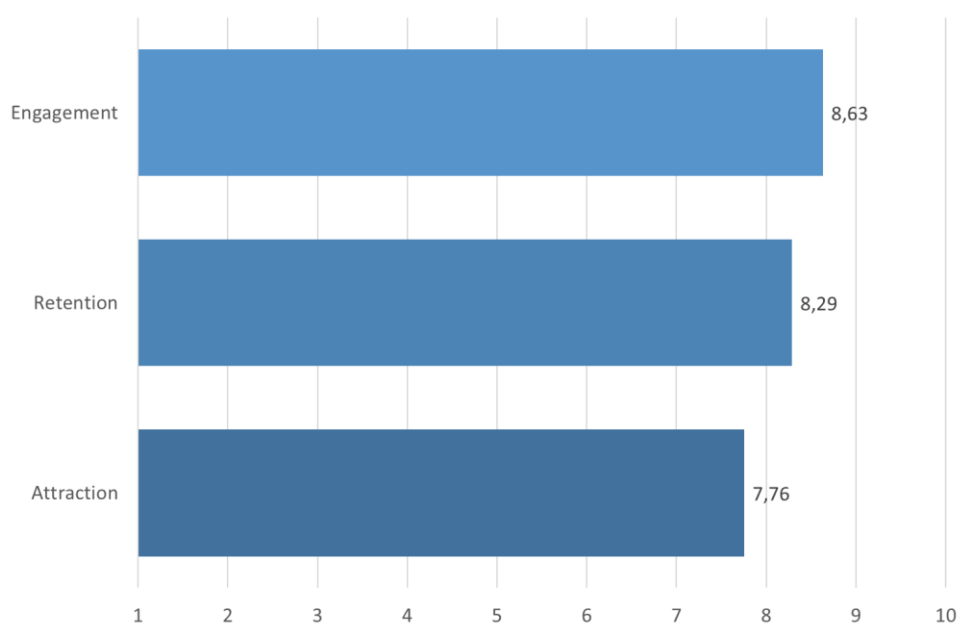
Nell'attuale mercato del lavoro risulta evidente come la sola leva economica non sia più sufficiente per garantirsi i migliori collaboratori possibili e trattenerli. Vi sono altri strumenti strategici che le imprese possono e devono sfruttare per rimanere competitive ed evitare la perdita di talenti e conseguentemente di competitività. L'indagine ha raccolto, dalle imprese, informazioni sulle priorità delle aziende nella gestione delle risorse umane nel 2022 e sulle leve utilizzate¹⁷ per assumere, trattenerne e attrarre i collaboratori.

¹⁷ L'analisi prevede un successivo approfondimento basato su una survey condotta da OD&M (partner dell'iniziativa) tra i lavoratori, per verificare il livello di allineamento su queste tematiche tra i due attori del mercato del lavoro: le aziende che rappresentano la domanda e i lavoratori che costituiscono l'offerta. I risultati saranno riportati nell'Indagine Retributiva 2022 di prossima realizzazione.

4.1 LA PRIORITÀ DELLE AZIENDE NEL 2022

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

→ **Figura 4.1 - Importanza delle tre leve di HR management (scala 1-10)**



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

4.2 LE STRATEGIE PIÙ UTILIZZATE

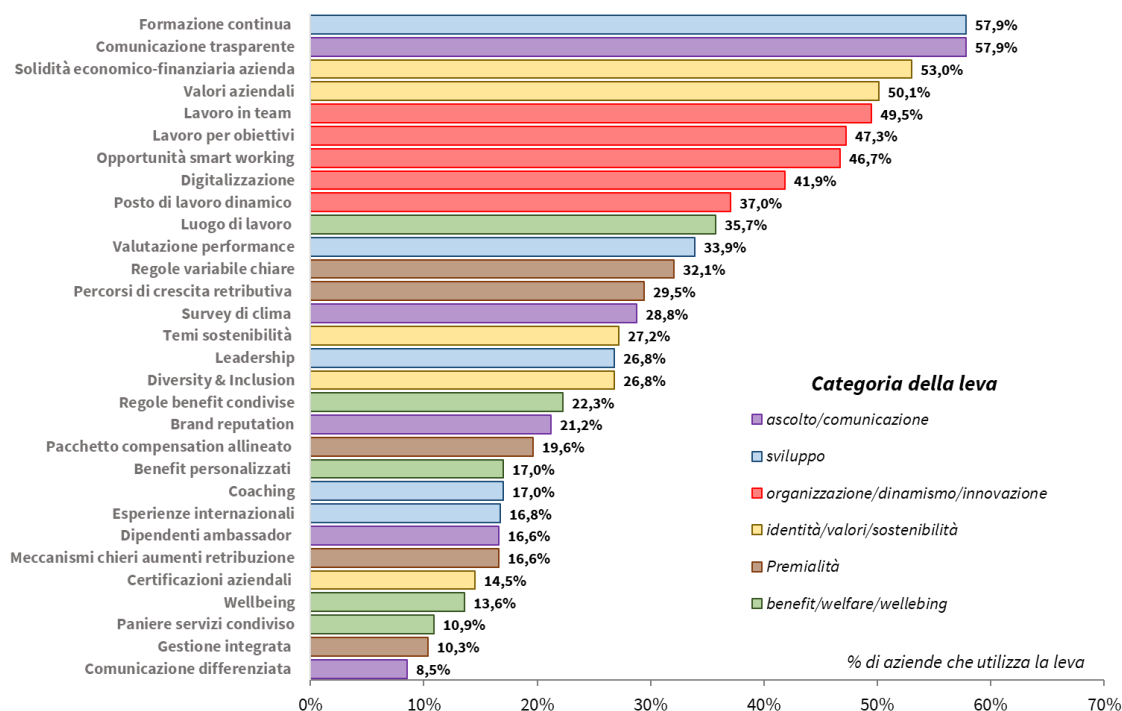
Sono state considerate 30 leve utilizzabili, raggruppate in 6 ambiti di intervento:

- 1) ASCOLTO & COMUNICAZIONE
 - Comunicazione interna chiara e trasparente
 - Strumenti e servizi di ascolto dei dipendenti (survey di clima e ascolto delle esigenze dei lavoratori)
 - Investimento su brand reputation
 - Dipendenti come ambassador dei progetti aziendali
 - Comunicazione differenziata per differenti target di popolazione
- 2) SVILUPPO
 - Formazione continua e percorsi di crescita chiari
 - Attenzione ai temi della valutazione della performance
 - Progetti orientati alla costruzione di uno stile di leadership allineato ai valori aziendali
 - Servizi di Mentorship o Coaching
 - Possibilità di rapporti ed esperienze internazionali
- 3) ORGANIZZAZIONE DINAMISMO E INNOVAZIONE
 - Lavoro in team come approccio organizzativo
 - Introdurre/ rafforzare la cultura del lavoro per obiettivi
 - Opportunità di lavoro agile/ smartworking
 - Digitalizzazione
 - Posto di lavoro dinamico che proponga progetti in cui credere
- 4) IDENTITA', VALORI E SOSTENIBILITA'
 - Solidità economico-finanziaria dell'azienda
 - Comunicare agire e orientare i comportamenti nel rispetto dei valori aziendali
 - Introdurre e comunicare attività sui temi della sostenibilità come vantaggio competitivo
 - Diversity & Inclusion
 - Certificazioni aziendali (best employer, società benefit...)
- 5) PREMIALITA'
 - Regole di erogazione della retribuzione variabile (premi) chiare e formalizzate
 - Percorsi di crescita retributiva più chiari nel medio periodo
 - Garantire pacchetto di ricompensa allineato alle buone prassi di mercato
 - Meccanismi su cui si basano gli aumenti della retribuzione fissa chiari e condivisi
 - Gestione integrata di compensation, welfare, sviluppo professionale e ambiente di lavoro
- 6) BENEFIT WELFARE E WELLBEING
 - Luogo di lavoro bello da vedere, confortevole, con spazi dedicati allo svago
 - Regole di assegnazione dei benefit tradizionali chiare e condivise
 - Benefit personalizzati (palestre, previdenza integrativa, assistenza a non autosufficienti, ecc)
 - Cultura/ Servizi orientati al wellbeing (temi nutrizionali, salute psicologica)
 - Coinvolgimento nella scelta del paniere dei servizi che l'azienda mette a disposizione

Nella Figura 4.2 le leve sono state riordinate in funzione della loro diffusione, misurata dalla percentuale di aziende rispondenti che ha indicato di farne uso. Per facilitare la

lettura e l'interpretazione dei risultati è stata utilizzata una scala cromatica che riconduce ogni leva alla categoria di appartenenza.

→ **Figura 4.2 - Diffusione delle leve di HR management (% di aziende sul totale delle rispondenti)**



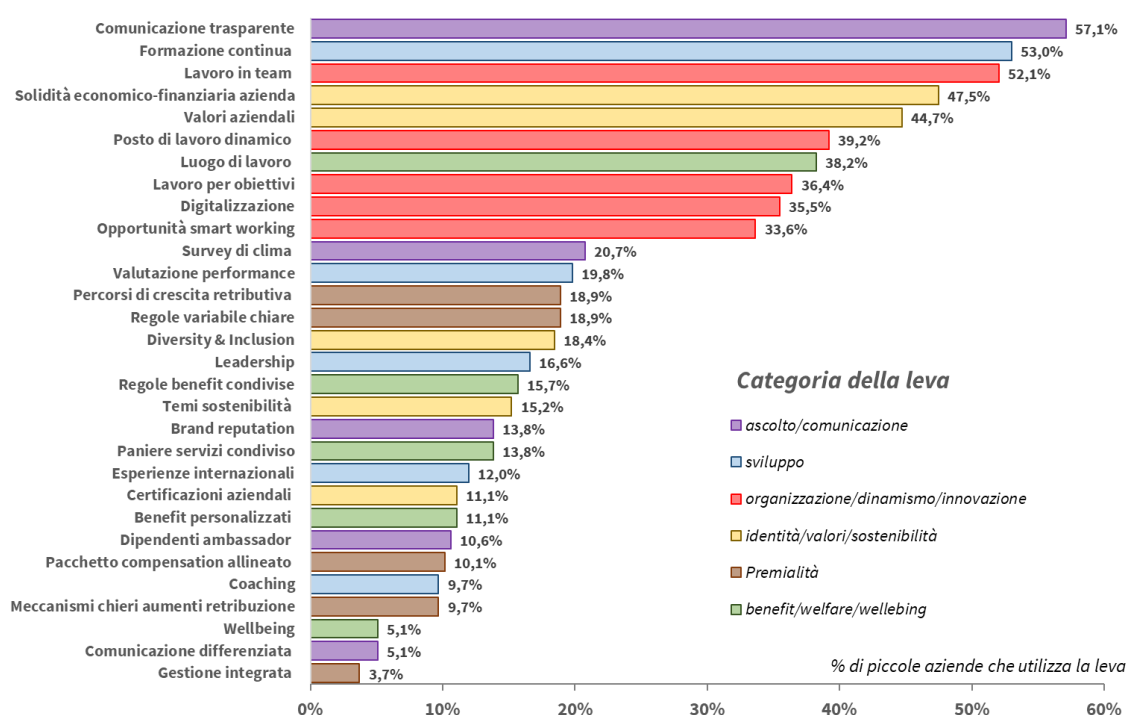
Appare del tutto evidente che, se da un lato le due leve più diffuse sono la formazione continua (categoria *sviluppo*) e la comunicazione trasparente (categoria *ascolto e comunicazione*), dall'altro lato notevoli sforzi sono concentrati nell'ambito dell'*organizzazione, dinamismo e innovazione*. Risulta,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

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

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

Osservando le strategie adottate in funzione alla dimensione aziendale, le piccole imprese (Figura 4.3) confermano l'importanza strategica della comunicazione trasparente e della formazione continua. Tuttavia, anche per loro sono gli aspetti organizzativi, innovativi e il dinamismo quelli su cui è necessario intervenire maggiormente. La capacità di lavorare in team è la terza leva considerata, i posti di lavoro devono essere dinamici e molto digitalizzati, inoltre lo smartworking è una leva importante per la gestione delle risorse. La seconda categoria di intervento per le piccole imprese si conferma essere quella dei valori e dell'identità aziendale con uno sguardo alla sostenibilità. Infine, lo sviluppo legato sia alla formazione continua che alla valutazione delle performance rappresenta, nel suo insieme, la terza categoria di leve da sfruttare.

→ Figura 4.3 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende fino a 25 dipendenti

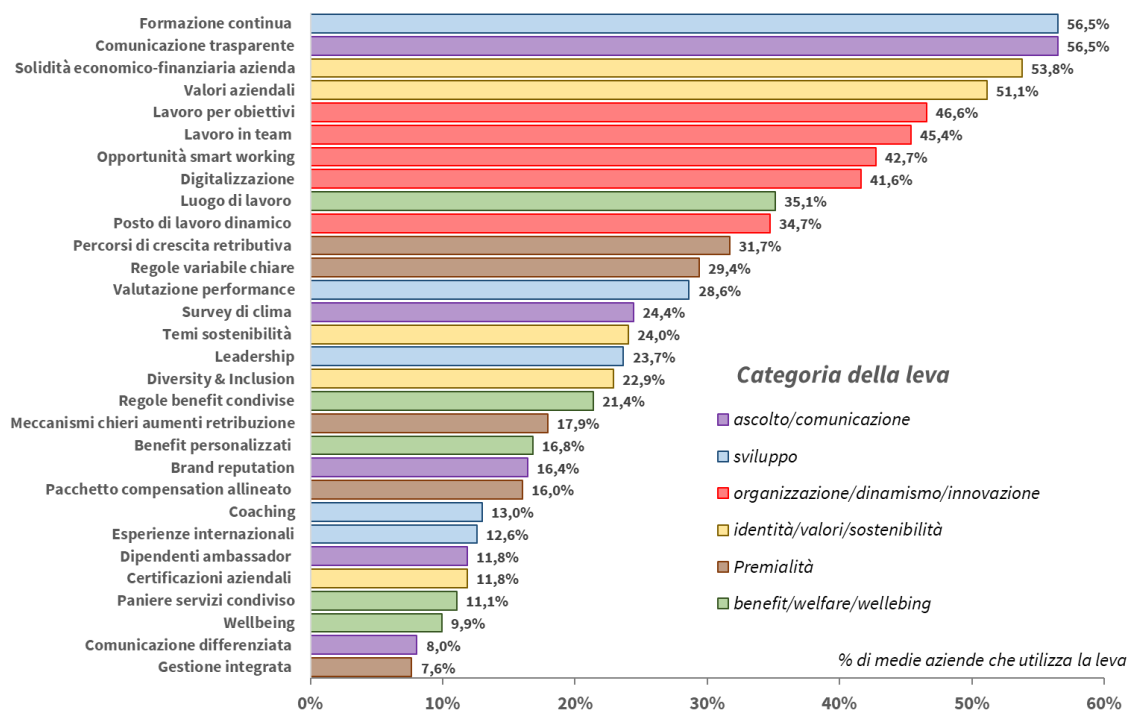


Anche nel cluster delle medie imprese la formazione continua e la comunicazione trasparente confermano la loro importanza strategica per attrarre, motivare e trattenere le risorse più strategiche (Figura 4.4). Seguono due leve legate all'ambito dei valori e della sostenibilità: la solidità economico-finanziaria e i valori aziendali considerate altrettanto rilevanti. Nel complesso però, anche questa tipologia di imprese concentra maggiormente gli sforzi sugli strumenti organizzativi: il lavoro per obiettivi in squadra è considerato un punto di forza, così come lo smart working e la digitalizzazione rappresentano due leve prioritarie nella gestione delle risorse umane.

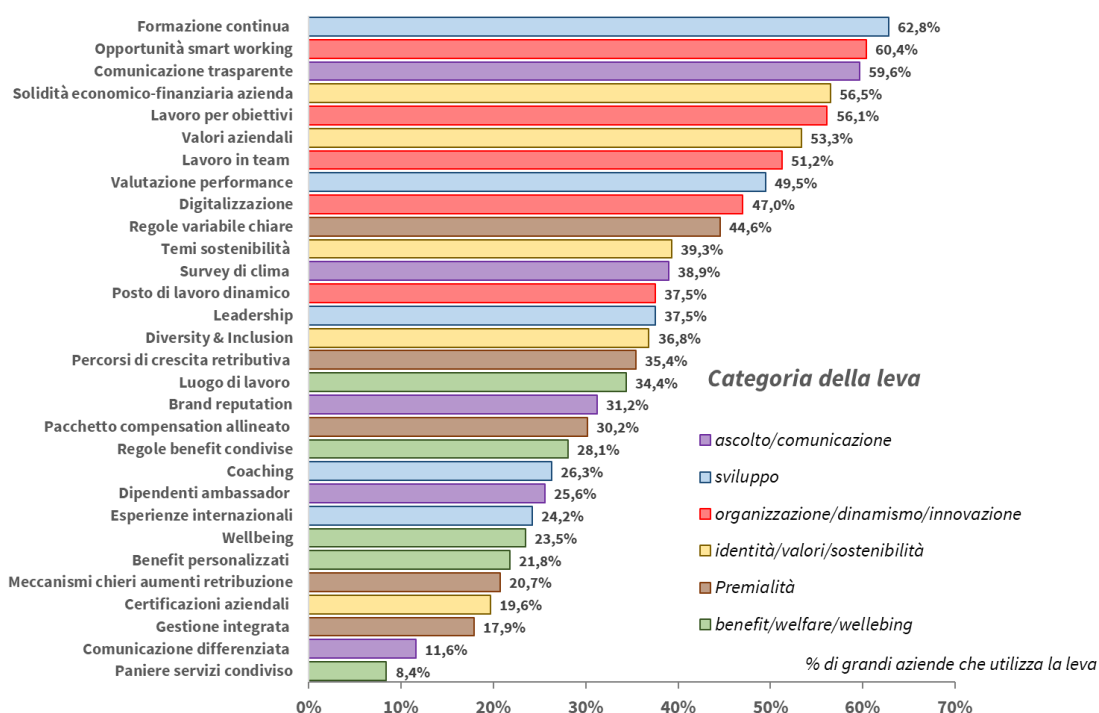
Per le aziende di maggiori dimensioni (Figura 4.5), il mix delle leve cambia leggermente. La formazione continua si conferma la più diffusa in assoluto e al secondo posto si trovano le opportunità legate allo smart working. Non sorprende l'attenzione alle opportunità di lavoro da remoto che in organizzazioni più complesse ha un maggiore spazio di sviluppo ed è forse uno dei principali strumenti a disposizione delle imprese per attrarre e

trattenere le risorse migliori. Nel complesso, il gruppo di leve sulle quali si concentrano gli sforzi maggiori è quello organizzativo: non solo smart working ma anche lavoro per obiettivi e in team sono leve vincenti in un ambiente sempre più digitalizzato. Molto rilevanti sono poi gli strumenti relativi alla sostenibilità e ai valori aziendali, mentre lo sviluppo delle risorse avviene con una attenta valutazione delle performance.

→ **Figura 4.4 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende 26-100 dipendenti**



→ Figura 4.5 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende con più di 100 dipendenti



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

4.3 GLI OBIETTIVI

Tre sono i principali obiettivi considerati dalla rilevazione:

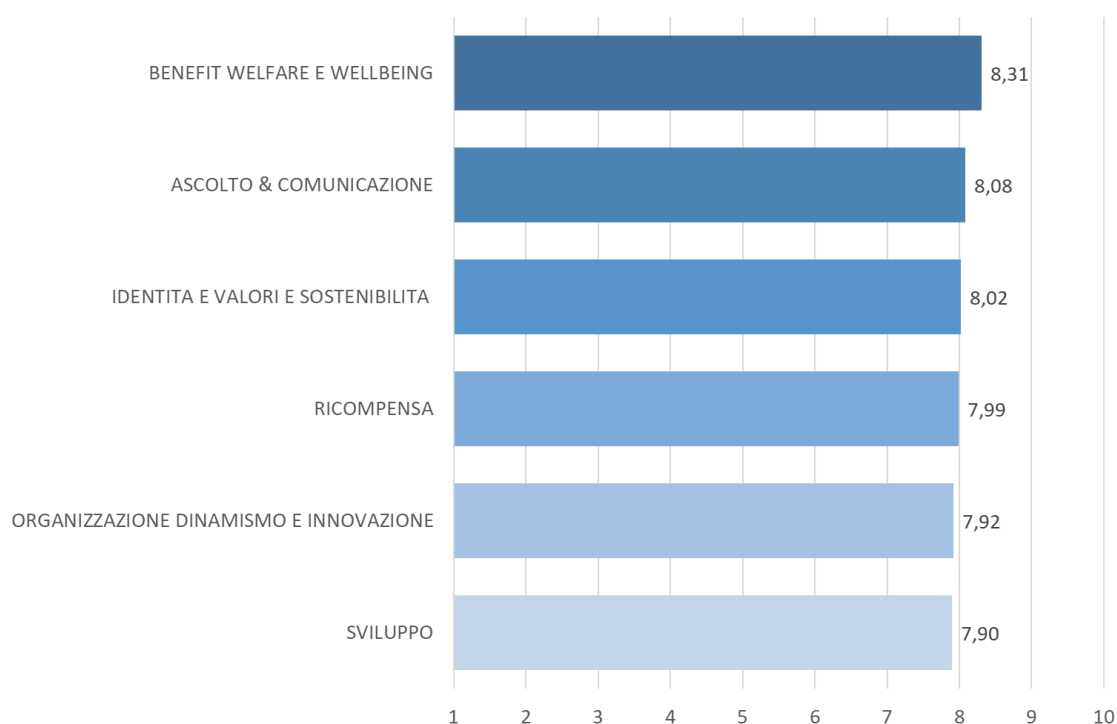
- A. motivazione del personale (*engagement*);
- B. attrazione di nuove risorse (*attraction*);
- C. conservazione propri collaboratori (*retention*).

4.3.1 Engagement

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

In una scala da uno a dieci, i responsabili del personale indicano come gli strumenti relativi al welfare e al benessere delle persone abbiano più successo nel motivare i dipendenti, con un punteggio medio di 8,31. Le aziende usano, comunque, in maniera molto intensa anche tutte le altre leve: in particolare sono segnalate come efficaci, per la motivazione, quelle riguardanti gli ambiti della comunicazione, dei valori e della sostenibilità. Gli strumenti relativi agli ambiti economici, organizzativi e di sviluppo, in alcuni casi, richiedono risorse non sempre a disposizione delle singole aziende. (Figura 4.6)

→ **Figura 4.6 - Impatto delle categorie di leve di HR management su *engagement* (scala 1-10)**

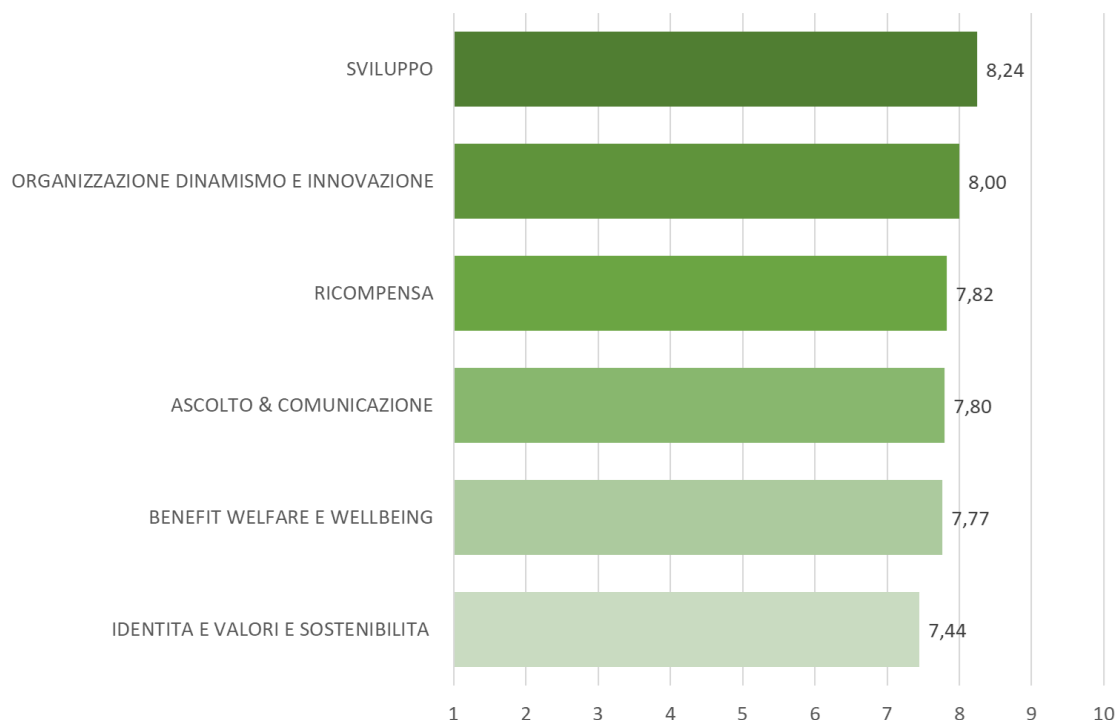


4.3.2 Retention

Uno dei fenomeni di cui si dibatte negli ultimi mesi è quello delle dimissioni. Il turnover volontario¹⁸, soprattutto nel caso delle risorse chiave, è un problema al quale le imprese reagiscono rafforzando le strategie finalizzate a trattenere le persone in azienda. L'indagine ha approfondito quali siano le leve più efficaci per raggiungere questo obiettivo. (Figura 4.7).

¹⁸ Il rapporto mette a disposizione un valore di riferimento, rappresentato dal tasso di turnover in uscita per dimissioni calcolato dall'indagine sulla base delle informazioni raccolte tra le aziende partecipanti (cfr. 5.1).

→ Figura 4.7 - Impatto delle categorie di leve di HR management su *retention* (scala 1-10)



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

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

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

4.3.3 Attraction

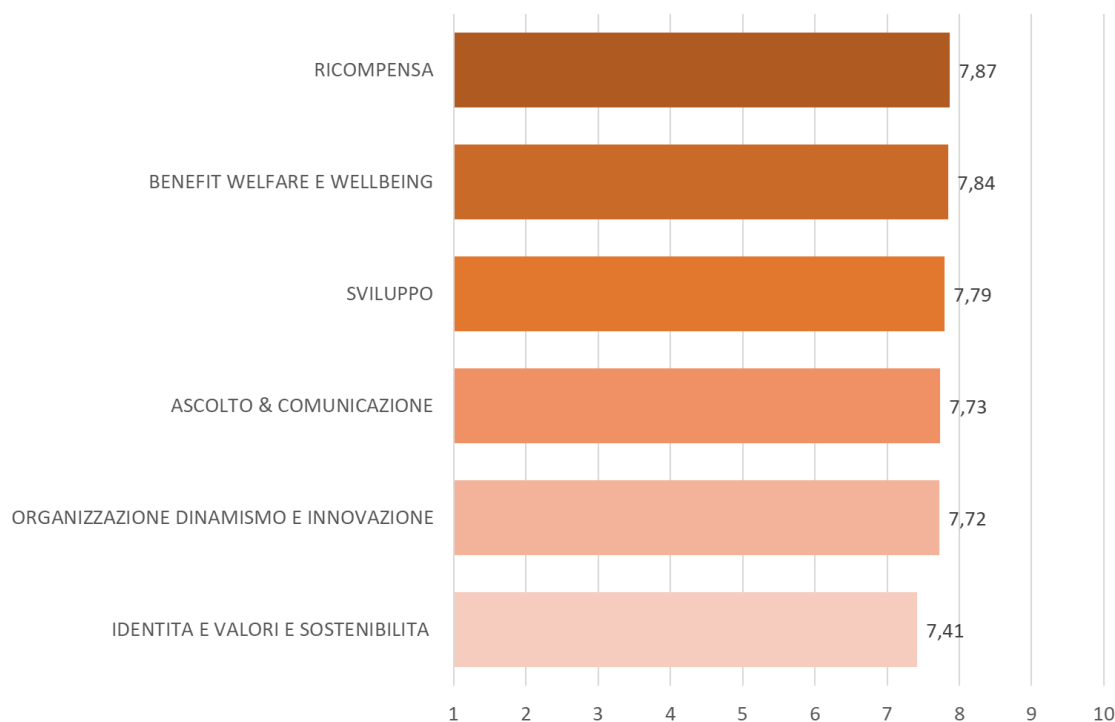
La mancanza di alcuni profili professionali specializzati obbliga le imprese a mettere in atto strategie specifiche e calibrate per attrarre i talenti di cui hanno bisogno.

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

Nel concetto di total reward, inoltre, il pacchetto di compensation include anche elementi di welfare, sempre molto apprezzati e prospettive nello sviluppo di carriera nel medio

periodo. Tutto questo deve essere comunicato in modo trasparente, mettendo in evidenza un modello organizzativo innovativo e che tiene conto delle esigenze dei potenziali nuovi assunti. (Figura 4.8)

→ Figura 4.8 - Impatto delle categorie di leve di HR management su *attraction* (scala 1-10)



4.4 CONCLUSIONI

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

Per aiutare le aziende a misurare la propria competitività su questi temi, le Associazioni coinvolte nell'indagine propongono, da diversi anni, un'Indagine Retributiva, per offrire alle imprese uno strumento di benchmarking salariale territoriale che permetta di valutare il grado di allineamento del proprio sistema di compensation con quello del mercato di riferimento. Ciò al fine di ridurre, per quanto possibile, la fuga dei talenti (retention contro turnover volontario), fidelizzare i propri dipendenti chiave (engagement) e attrarre, con le strategie più adeguate, le risorse di cui hanno bisogno.¹⁹

¹⁹ Nella seconda parte dell'anno verrà avviata la nuova edizione di questa iniziativa alla quale saranno invitate tutte le imprese associate.

5

Indicatori di feedback organizzativo

5.1 IL TASSO DI TURNOVER

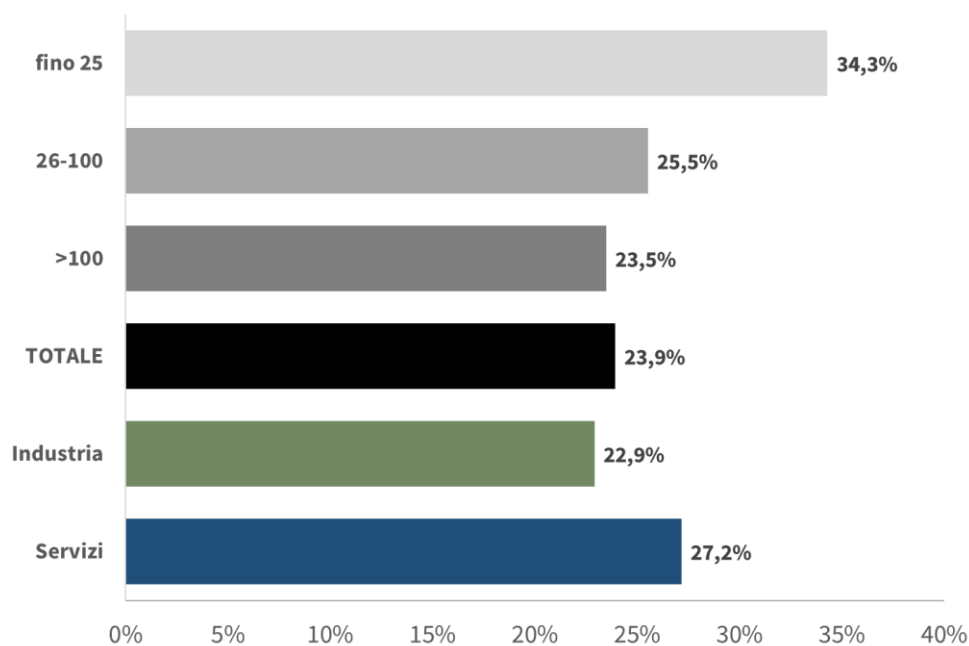
Il tasso di turnover misura l'intensità con cui avviene il processo di sostituzione della forza lavoro all'interno di un'azienda nel corso di un anno. Tale indicatore rappresenta la quota di forza lavoro che è variata nei 12 mesi o per effetto dell'entrata di nuovi lavoratori oppure come conseguenza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

Di particolare rilievo è la quota determinata dalla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda²⁰. 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.

²⁰ 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.

Nel 2021, nelle oltre 1.500 aziende che hanno partecipato all'indagine, è stato registrato un tasso di turnover medio del 23,9%, in crescita di 5,6 punti rispetto al 18,3% rilevato nel 2020. Rispetto ai risultati precedenti trovano conferma le principali tendenze per settore e dimensione delle imprese. (Figura 5.1)

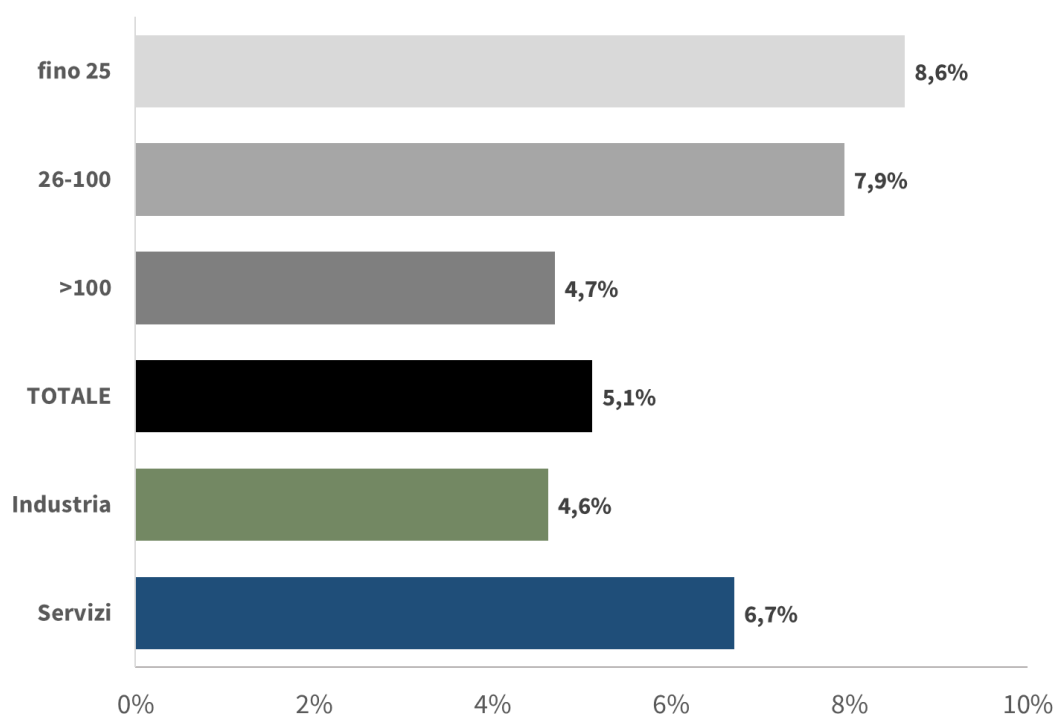
→ **Figura 5.1 - Tasso di turnover per dimensione e settore 2021**



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

Il flusso in uscita dovuto alle dimissioni dei lavoratori pesa per poco meno di un quinto sul totale: il tasso di turnover volontario è, infatti, mediamente pari al 5,1%, con una discreta variabilità in funzione della tipologia di azienda, come mostra la Figura 5.2.

→ Figura 5.2 - Tasso di turnover volontario – 2021 (per dimensione e settore)



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

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

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

5.2 I TASSI DI ASSENZA

5.2.1 Metodologia di calcolo del tasso di assenza

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

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

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

Partendo dall'orario settimanale applicato a livello aziendale e

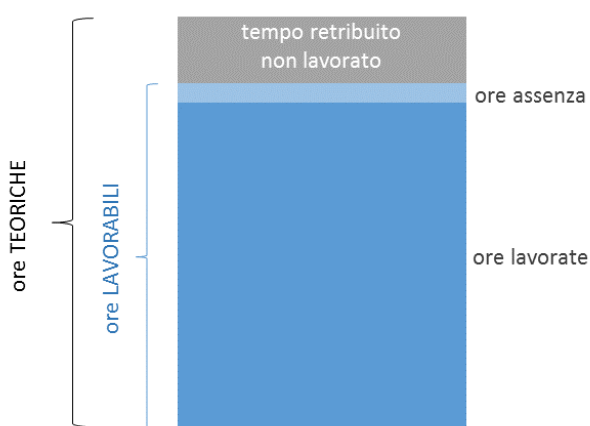
moltiplicando per il numero di settimane è, infatti, possibile definire il numero di **ore teoriche** di lavoro. In un semplice esempio, se l'orario settimanale è di 40 ore, teoricamente, in un anno, le ore di lavoro sarebbero 2.080, che si ottengono moltiplicando 40 per 52 settimane.

In realtà non è così, per un duplice motivo:

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

I giorni festivi in Italia sono 11, ovvero:

- ✓ Capodanno (1° gennaio);
- ✓ Epifania (6 gennaio);
- ✓ Lunedì dell'Angelo o Pasquetta (il lunedì dopo la Pasqua);
- ✓ Festa della Liberazione (25 aprile);
- ✓ Festa dei lavoratori (1° maggio);
- ✓ Festa della Repubblica (2 giugno);
- ✓ Assunzione di Maria Vergine o Ferragosto (15 agosto);



- ✓ Tutti i santi (1° novembre);
- ✓ Immacolata Concezione (8 dicembre);
- ✓ Natale (25 dicembre);
- ✓ Santo Stefano (26 dicembre).

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

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

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

L'indagine raccoglie dalle aziende, distintamente per quadri, impiegati e operai, informazioni su:

- numero di giorni lavorativi di ferie, di recupero ex festività, di riduzione dell'orario di lavoro goduti da ciascun dipendente nel corso dell'anno;
- orario del personale a tempo pieno e le pause retribuite applicate in azienda;
- totale delle ore non lavorate nel corso dell'anno per intervento CIG (ordinaria, straordinaria e in deroga), distintamente per il personale maschile e per quello femminile, nonché per qualifica.

Non vengono invece considerate, ai fini del calcolo, le ore di lavoro straordinario²¹, 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.

²¹ 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.

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 equivoche spesso il tasso di assenza del personale femminile viene rappresentato mettendo in evidenza la quota riconducibile a questa specifica causale.

Procedimento di calcolo del tasso di assenza: un esempio numerico

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

- i sabati e le domeniche (104 gg. nel corso dell'anno considerato) e le festività infrasettimanali (7 gg. nel 2021);
- il dato aziendale dei giorni di ferie, quelli di P.A.R. (ex festività e riduzione orario di lavoro) e quelli di permesso per banca ore e conto ore: supponiamo a titolo di esempio che il totale di questi ammonti a 33 gg.

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

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

$$(220 : 5) \times (40 - 60 / 60) = 1.724 \text{ ore}$$

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

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

Le ore di assenza medie per ciascun lavoratore vengono determinate dividendo il numero complessivo di ore perdute nell'anno (per ogni causale) per il numero medio di lavoratori full time e a tempo indeterminato in organico nell'arco dell'anno.

Supponiamo che fossero 9 al 31.12.2020 e 11 al 31.12.2021: il numero medio è

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

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

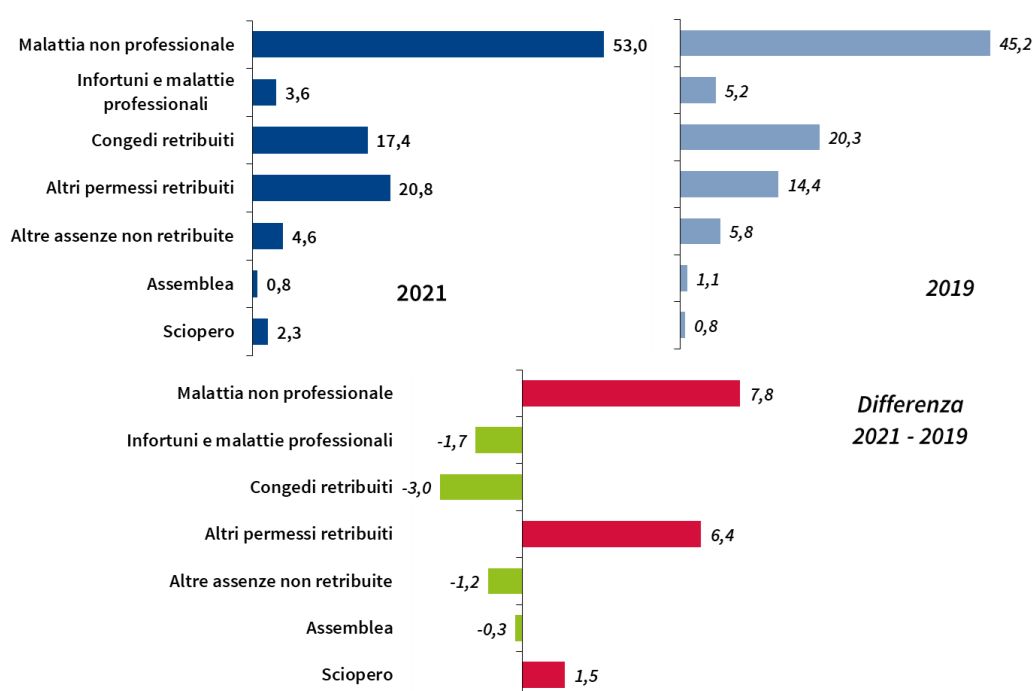
$$70 : 1.674 = 4,2\%$$

5.2.2 Il quadro generale del territorio

Mediamente, nel 2021, ogni dipendente si è assentato per circa 102 ore, 7 in più delle 95 rilevate nel 2019.

L'aumento si concentra in tre delle sette causali: la malattia non professionale (che è la principale causa di assenza, essendo riconducibili a questo motivo 53 delle 102 ore), gli altri permessi e lo sciopero; infortuni, congedi retribuiti, altre assenze non retribuite e assemblea registrano, invece, una diminuzione delle ore di assenza pro-capite rispetto al 2019.

→ **Figura 5.3 - Ore perse per causali di assenza: 2021 vs 2019**



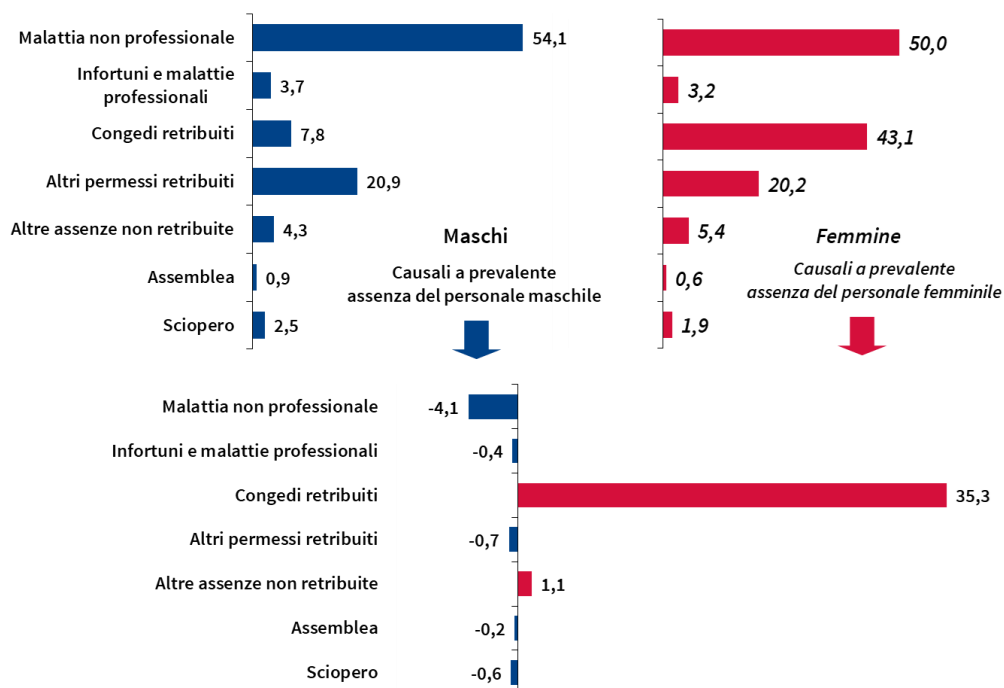
Tra uomini e donne non esistono significativi differenziali di assenza, tranne nei Congedi retribuiti (che includono la maternità obbligatoria): 43,1 ore in media per le lavoratrici, 7,8 per il personale maschile.

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

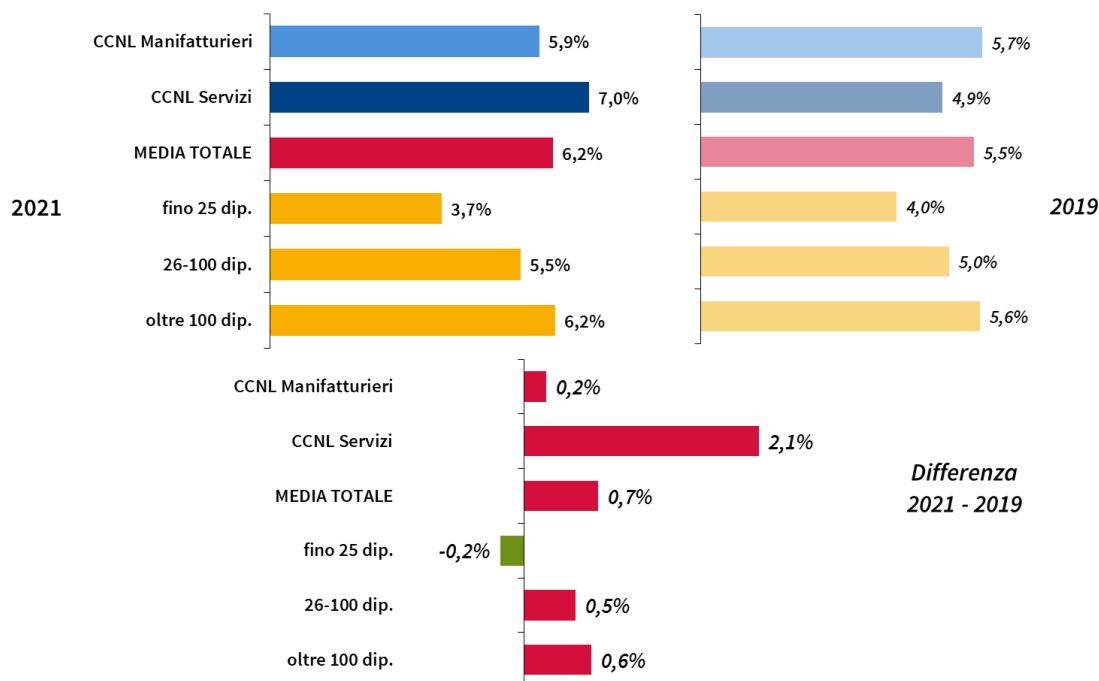
Il tasso di assenza nell'area milanese, nel 2021, si è assestato al 6,2%, in salita rispetto al 5,5% del 2019. L'aumento è diffuso su tutte le tipologie d'impresa (tranne quelle di minore dimensione, dove la percentuale scende al 3,7% dal 4,0%), ma è senza dubbio concentrato in particolare nel comparto dei servizi (+2,1 punti percentuali, da 4,9% a 7,0%).

A livello di dimensione l'aumento rispetto al periodo pre-Covid ha interessato le aziende medie e grandi in misura analoga (rispettivamente +0,5 punti e + 0,6 punti percentuali).

→ Figura 5.4 - Ore perdute nel 2021 per causali di assenza: differenze per genere



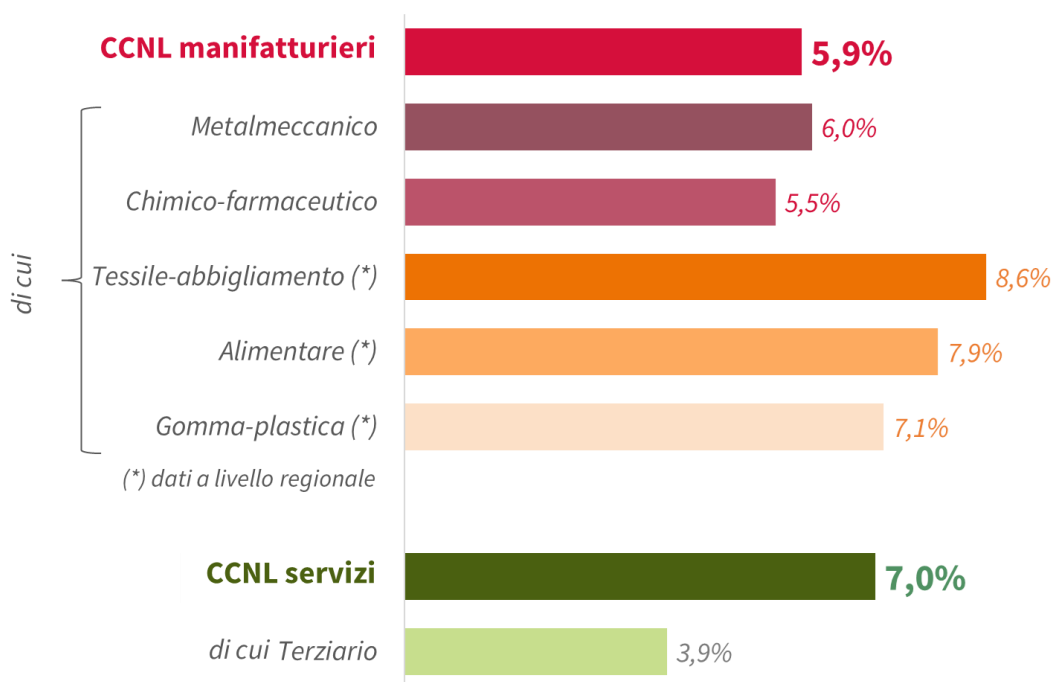
→ Figura 5.5 - Tassi di assenza addetto medio: 2021 vs 2019



Tra i principali CCNL manifatturieri il metalmeccanico registra un tasso di assenza del 6,0%, poco sopra la media del comparto, mentre il chimico-farmaceutico si ferma al 5,5%.

Tra gli altri CCNL manifatturieri più diffusi²², il tessile-abbigliamento tocca l'8,6% (il valore più elevato, che riflette l'elevata quota della componente femminile nel settore), l'alimentare si colloca al 7,9% e la gomma-plastica al 7,1%.

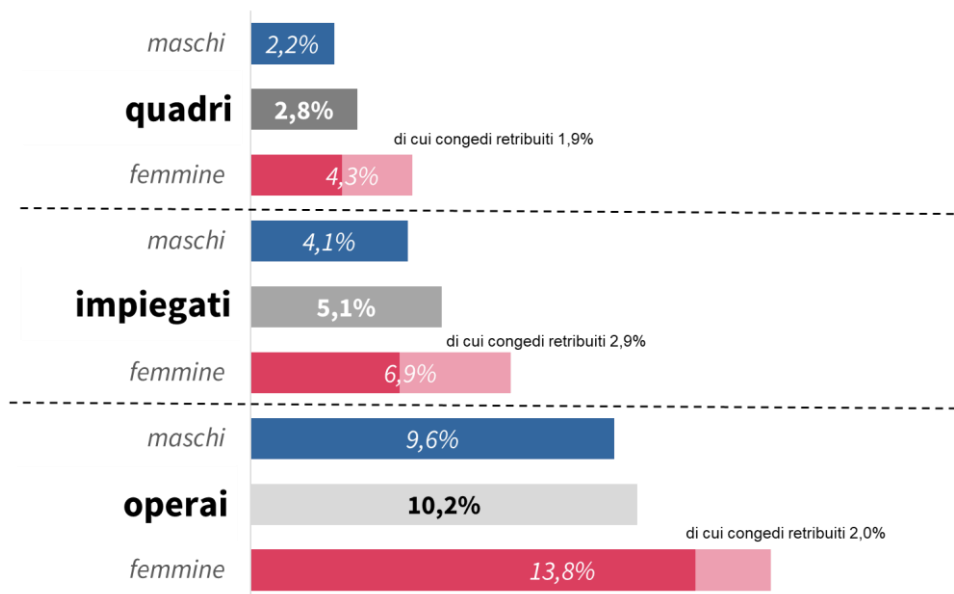
→ Figura 5.6 - Tassi di assenza 2021 per CCNL



Il CCNL più rappresentativo tra quelli del comparto dei servizi – il CCNL Terziario (o Commercio) – presenta un tasso di assenza medio del 3,9%, sensibilmente inferiore alla media del 7,0%. Il tasso di assenza risulta inversamente correlato alla qualifica, variando dal minimo relativo ai quadri (2,8%), passando attraverso il 5,1% degli impiegati fino al 10,2% registrato tra gli operai.

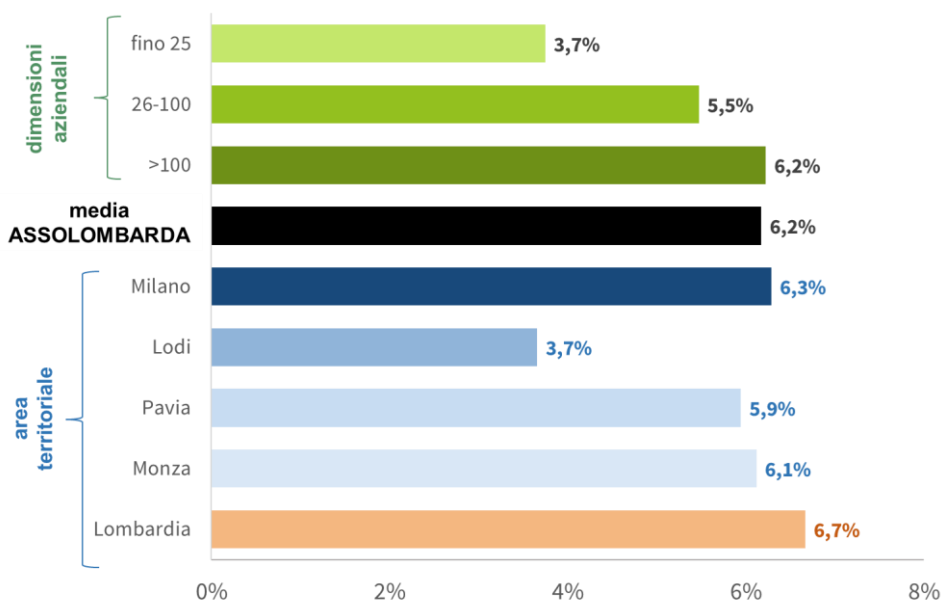
²² ai fini di una maggiore rappresentatività il dato di questi 3 settori è calcolato su un ambito territoriale più esteso, che comprende l'intera Lombardia.

→ Figura 5.7 - Tassi di assenza 2021 per qualifica e genere



Anche per questo indicatore l'effetto struttura gioca un ruolo sulle differenze per dimensione, con le aziende più grandi caratterizzate da un tasso di assenza medio (6,2%) significativamente superiore a piccole (3,7%) e medie (5,5%) a causa della maggiore presenza di personale operaio.

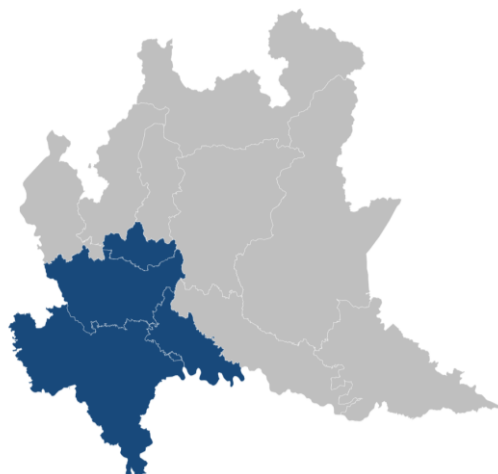
→ Figura 5.8 - Tassi di assenza per dimensione aziendale e territorio



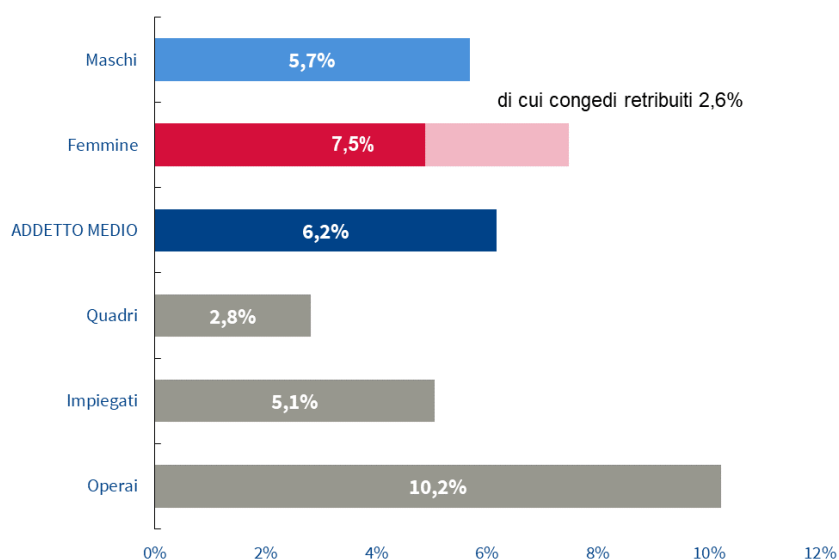
Le differenze dei tassi di assenza per ambito territoriale sono il riflesso delle caratteristiche del tessuto economico locale, per specializzazione settoriale (concentrazione manifatturiera e di personale operaio a Monza e Pavia, più terziaria a Lodi) e dimensionale (grandi imprese a Milano).

5.2.3 I numeri in dettaglio – anno 2021

Totale territorio (Milano + Monza Brianza + Lodi + Pavia)



→ Figura 5.9 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.658,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,7	3,2	3,6	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		54,1	50,0	53,0	3,3%	3,0%	3,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,4	6,1	4,8	0,3%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		7,8	43,1	17,4	0,5%	2,6%	1,0%
Altri permessi retribuiti		20,9	20,2	20,8	1,3%	1,2%	1,3%
Altre assenze non retribuite		4,3	5,4	4,6	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		2,5	1,9	2,3	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,9	0,6	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		94,2	124,6	102,4	5,7%	7,5%	6,2%

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

ORE LAVORABILI	1.690,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		2,4	3,2	2,7	0,1%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		19,2	21,0	19,7	1,1%	1,2%	1,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,8	2,6	2,0	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		3,9	31,5	12,0	0,2%	1,9%	0,7%
Altri permessi retribuiti		10,5	13,1	11,2	0,6%	0,8%	0,7%
Altre assenze non retribuite		0,9	3,2	1,6	0,1%	0,2%	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		37,3	72,4	47,7	2,2%	4,3%	2,8%

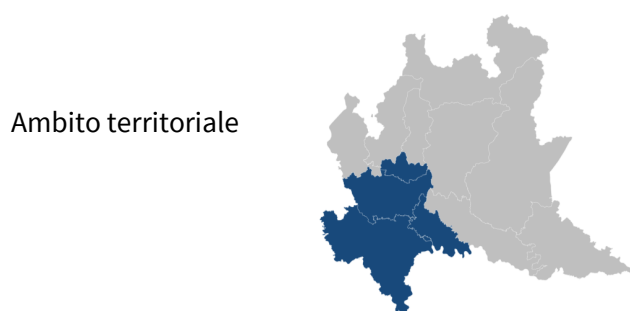
→ Tabella 3 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.677,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		1,9	2,6	2,1	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		34,7	39,0	36,1	2,1%	2,3%	2,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,7	4,1	3,1	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		8,0	49,3	21,7	0,5%	2,9%	1,3%
Altri permessi retribuiti		21,0	19,2	20,4	1,3%	1,1%	1,2%
Altre assenze non retribuite		3,0	4,6	3,5	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,6	0,3	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		69,6	115,1	84,7	4,1%	6,9%	5,1%

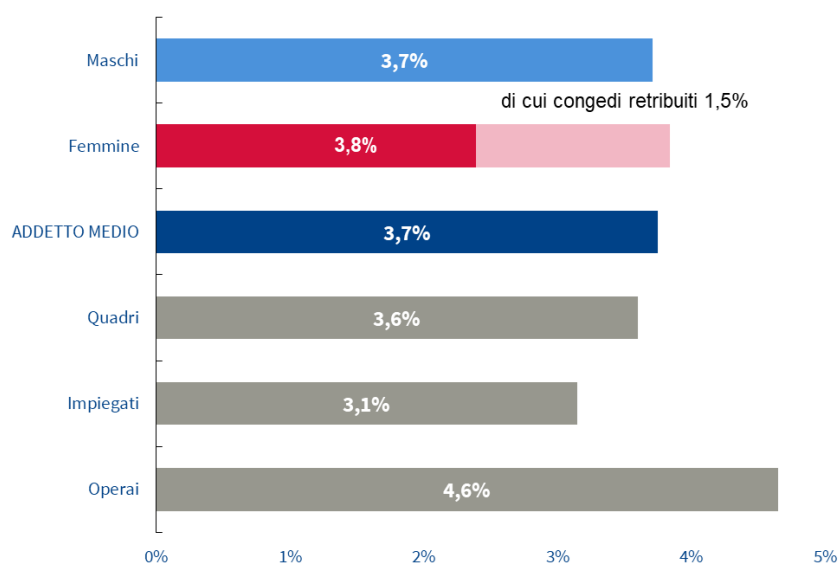
→ Tabella 4 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.608,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		6,7	5,9	6,6	0,4%	0,4%	0,4%
Malattia non professionale		97,0	126,3	101,3	6,0%	7,9%	6,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		7,9	17,6	9,3	0,5%	1,1%	0,6%
Congedi retribuiti		9,4	32,0	12,7	0,6%	2,0%	0,8%
Altri permessi retribuiti		25,8	32,6	26,8	1,6%	2,0%	1,7%
Altre assenze non retribuite		7,7	11,4	8,3	0,5%	0,7%	0,5%
Sciopero		6,1	10,3	6,7	0,4%	0,6%	0,4%
Assemblea		1,7	2,4	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		154,5	220,8	164,3	9,6%	13,8%	10,2%

**Classe dimensionale
Aziende fino a 25 dipendenti**



→ Figura 5.10 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.725,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,7	0,5	4,1	0,3%	0,0%	0,2%
Malattia non professionale		40,8	26,5	36,5	2,4%	1,5%	2,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		11,8	4,9	9,7	0,7%	0,3%	0,6%
Congedi retribuiti		4,9	25,1	11,0	0,3%	1,5%	0,6%
Altri permessi retribuiti		12,0	13,2	12,3	0,7%	0,8%	0,7%
Altre assenze non retribuite		0,6	1,0	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		63,9	66,4	64,7	3,7%	3,8%	3,7%

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

ORE LAVORABILI	1.738,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		58,2	4,5	44,9	3,3%	0,3%	2,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		19,1	1,5	14,7	1,1%	0,1%	0,8%
Congedi retribuiti		4,3	0,0	3,2	0,2%	0,0%	0,2%
Altri permessi retribuiti		12,4	20,6	14,5	0,7%	1,2%	0,8%
Altre assenze non retribuite		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		74,9	25,2	62,6	4,3%	1,5%	3,6%

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

ORE LAVORABILI	1.742,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		2,3	0,7	1,5	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		28,3	23,8	26,1	1,6%	1,4%	1,5%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,9	5,8	5,3	0,3%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		6,4	31,3	18,5	0,4%	1,8%	1,1%
Altri permessi retribuiti		5,7	10,3	8,0	0,3%	0,6%	0,5%
Altre assenze non retribuite		0,1	1,2	0,6	0,0%	0,1%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		42,8	67,4	54,8	2,5%	3,9%	3,1%

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

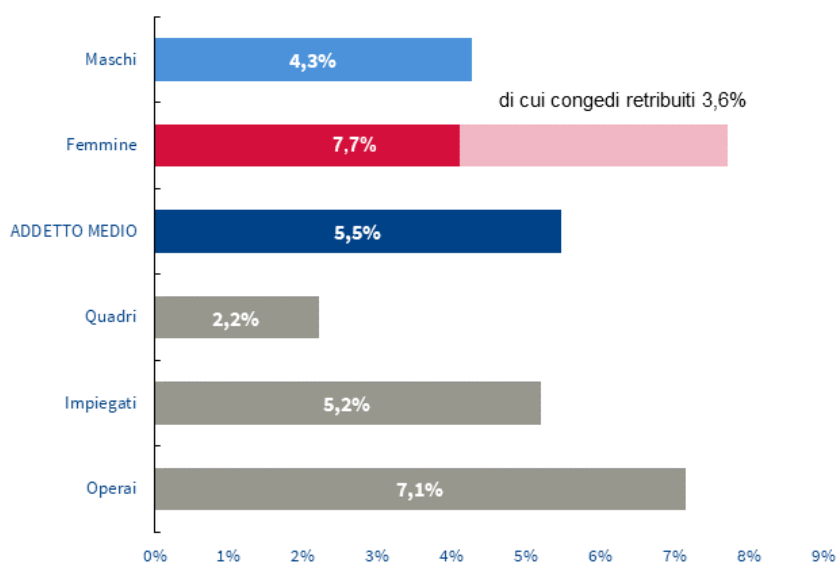
ORE LAVORABILI	1.696,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		9,9	0,0	9,2	0,6%	0,0%	0,5%
Malattia non professionale		44,8	81,5	47,4	2,6%	5,3%	2,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		14,8	0,0	13,8	0,9%	0,0%	0,8%
Congedi retribuiti		3,9	0,0	3,6	0,2%	0,0%	0,2%
Altri permessi retribuiti		16,5	30,3	17,5	1,0%	2,0%	1,0%
Altre assenze non retribuite		1,2	0,0	1,1	0,1%	0,0%	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		76,4	111,8	78,8	4,5%	7,3%	4,6%

**Classe dimensionale
Aziende con 26-99 dipendenti**

Ambito territoriale



→ Figura 5.11 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.673,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infartuni e malattie professionali		3,4	1,1	2,6	0,2%	0,1%	0,2%
Malattia non professionale		50,1	43,7	47,8	3,0%	2,6%	2,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,8	4,2	5,2	0,3%	0,2%	0,3%
Congedi retribuiti		4,8	59,7	24,2	0,3%	3,6%	1,4%
Altri permessi retribuiti		9,9	18,2	12,8	0,6%	1,1%	0,8%
Altre assenze non retribuite		2,8	4,8	3,5	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,4	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		71,8	128,0	91,6	4,3%	7,7%	5,5%

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

ORE LAVORABILI	1.682,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,6	0,8	1,3	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		17,2	18,4	17,6	1,0%	1,1%	1,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,7	1,8	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		2,5	15,8	7,0	0,1%	0,9%	0,4%
Altri permessi retribuiti		9,4	13,6	10,8	0,6%	0,8%	0,6%
Altre assenze non retribuite		0,2	1,3	0,6	0,0%	0,1%	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		30,8	49,9	37,3	1,8%	2,9%	2,2%

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

ORE LAVORABILI	1.673,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,1	1,1	1,6	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		28,4	36,4	32,3	1,7%	2,2%	1,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,6	2,9	3,3	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		4,8	77,0	39,7	0,3%	4,7%	2,4%
Altri permessi retribuiti		7,4	13,9	10,5	0,4%	0,8%	0,6%
Altre assenze non retribuite		2,6	2,3	2,5	0,2%	0,1%	0,1%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		45,6	130,9	86,9	2,7%	7,9%	5,2%

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

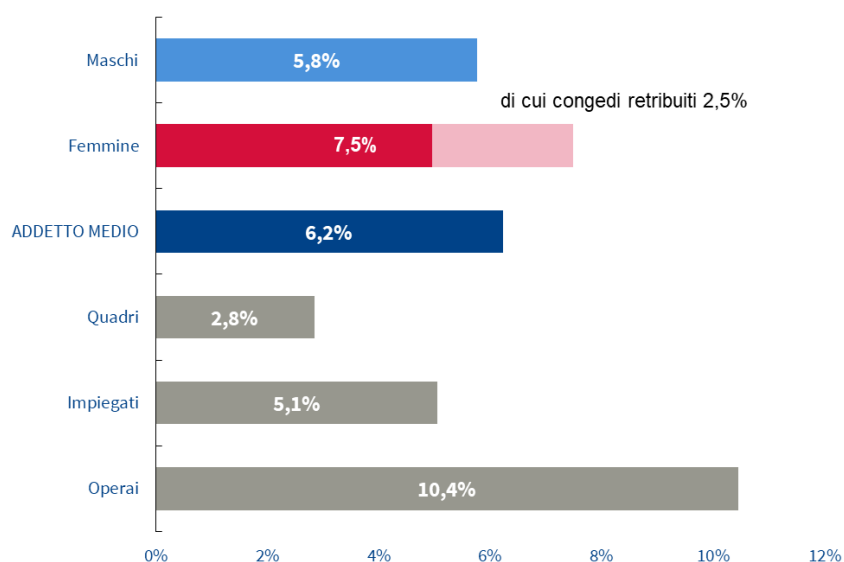
ORE LAVORABILI	1.671,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,2	1,4	4,5	0,3%	0,1%	0,3%
Malattia non professionale		80,0	95,9	82,6	4,8%	5,8%	4,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		9,0	11,7	9,4	0,5%	0,7%	0,6%
Congedi retribuiti		5,5	17,7	7,5	0,3%	1,1%	0,4%
Altri permessi retribuiti		12,4	41,0	17,1	0,7%	2,5%	1,0%
Altre assenze non retribuite		3,8	18,7	6,2	0,2%	1,1%	0,4%
Sciopero		0,5	1,0	0,6	0,0%	0,1%	0,0%
Assemblea		1,0	1,3	1,0	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		108,2	177,0	119,4	6,5%	10,6%	7,1%

**Classe dimensionale
Aziende con 100 dipendenti e oltre**

Ambito territoriale



→ Figura 5.12 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.657,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infornuti e malattie professionali		3,7	3,4	3,6	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		54,3	50,6	53,3	3,3%	3,0%	3,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,3	6,2	4,8	0,3%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		8,0	42,2	17,1	0,5%	2,5%	1,0%
Altri permessi retribuiti		21,5	20,4	21,2	1,3%	1,2%	1,3%
Altre assenze non retribuite		4,4	5,5	4,7	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		2,6	2,0	2,4	0,2%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,9	0,6	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		95,3	124,8	103,1	5,8%	7,5%	6,2%

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

ORE LAVORABILI	1.691,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,5	3,3	2,7	0,1%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		19,1	21,2	19,7	1,1%	1,3%	1,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,7	2,6	1,9	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		3,9	32,3	12,3	0,2%	1,9%	0,7%
Altri permessi retribuiti		10,5	13,0	11,2	0,6%	0,8%	0,7%
Altre assenze non retribuite		0,9	3,3	1,6	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		37,3	73,6	48,0	2,2%	4,3%	2,8%

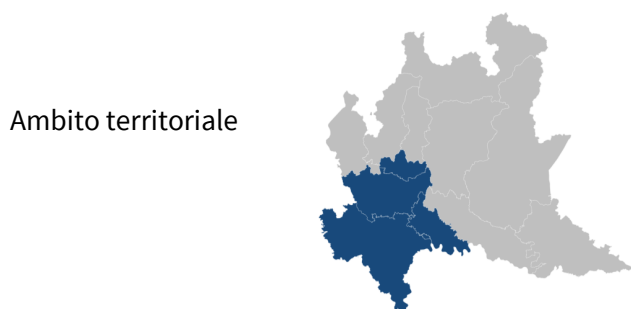
→ Tabella 15 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.677,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,9	2,7	2,1	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		35,0	39,3	36,4	2,1%	2,3%	2,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,6	4,2	3,1	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		8,2	47,5	20,9	0,5%	2,8%	1,2%
Altri permessi retribuiti		21,6	19,6	20,9	1,3%	1,2%	1,2%
Altre assenze non retribuite		3,0	4,8	3,6	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,6	0,3	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		70,6	114,5	84,8	4,2%	6,8%	5,1%

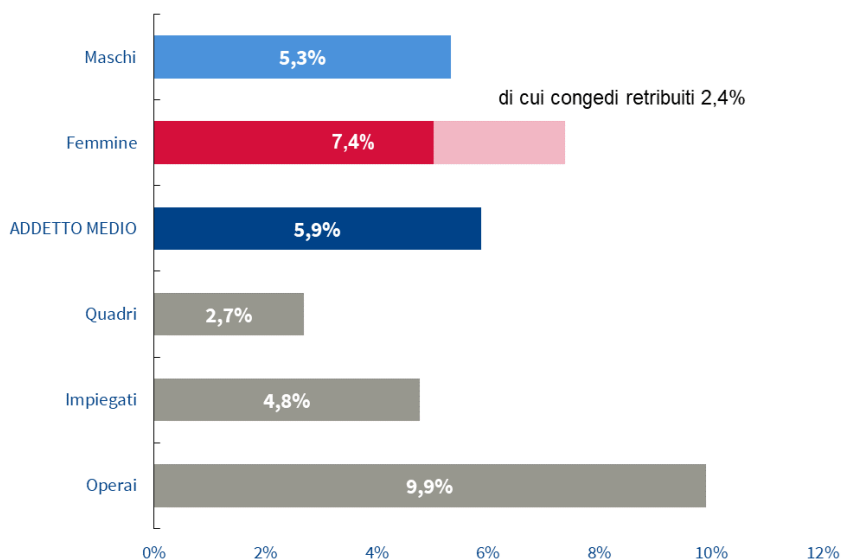
→ Tabella 16 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.602,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,8	6,2	6,7	0,4%	0,4%	0,4%
Malattia non professionale		98,4	128,3	102,8	6,1%	8,0%	6,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		7,8	18,1	9,3	0,5%	1,1%	0,6%
Congedi retribuiti		9,6	33,0	13,1	0,6%	2,1%	0,8%
Altri permessi retribuiti		26,6	32,1	27,4	1,7%	2,0%	1,7%
Altre assenze non retribuite		8,0	11,0	8,5	0,5%	0,7%	0,5%
Sciopero		6,5	10,9	7,1	0,4%	0,7%	0,4%
Assemblea		1,8	2,4	1,9	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		157,7	223,9	167,4	9,8%	14,0%	10,4%

Settore del CCNL
Aziende con CCNL manifatturieri



→ Figura 5.13 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.673,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,0	3,8	3,2	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		50,1	52,4	50,7	3,0%	3,1%	3,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,9	6,6	5,4	0,3%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		9,5	40,0	17,7	0,6%	2,4%	1,1%
Altri permessi retribuiti		18,0	19,5	18,4	1,1%	1,2%	1,1%
Altre assenze non retribuite		4,2	5,8	4,6	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		2,8	2,5	2,7	0,2%	0,1%	0,2%
Assemblea		1,1	0,9	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		88,8	124,8	98,4	5,3%	7,4%	5,9%

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

ORE LAVORABILI	1.708,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		2,8	3,8	3,1	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		18,7	18,9	18,7	1,1%	1,1%	1,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,3	1,9	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		4,3	29,4	11,5	0,3%	1,7%	0,7%
Altri permessi retribuiti		10,2	11,0	10,4	0,6%	0,6%	0,6%
Altre assenze non retribuite		0,9	3,2	1,5	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,4	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		37,4	66,7	45,9	2,2%	3,9%	2,7%

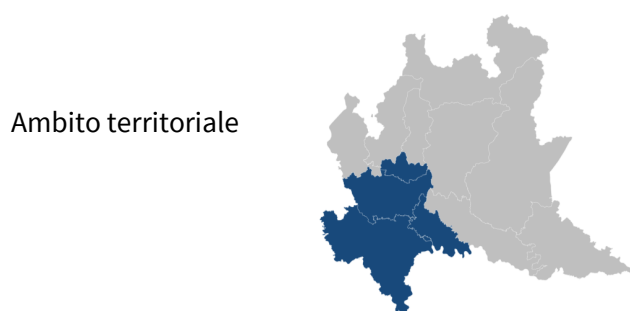
→ Tabella 19 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.704,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		2,0	3,1	2,3	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		33,4	38,4	34,9	2,0%	2,2%	2,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,6	3,8	3,0	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		10,0	46,6	21,3	0,6%	2,7%	1,3%
Altri permessi retribuiti		18,3	17,8	18,1	1,1%	1,0%	1,1%
Altre assenze non retribuite		2,9	5,0	3,6	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,6	0,3	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,4	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		67,8	111,7	81,4	4,0%	6,5%	4,8%

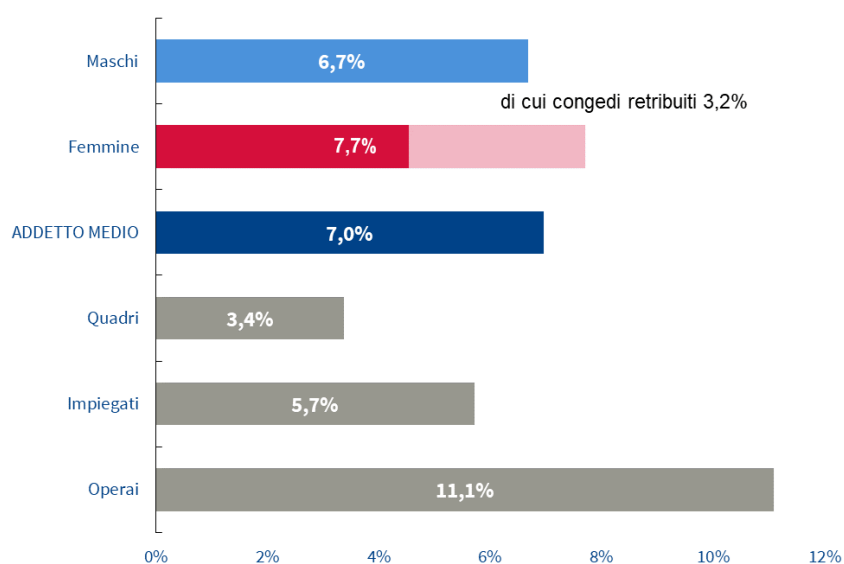
→ Tabella 20 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.599,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,5	5,4	4,7	0,3%	0,3%	0,3%
Malattia non professionale		90,1	123,4	96,2	5,6%	7,7%	6,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		10,1	18,9	11,7	0,6%	1,1%	0,7%
Congedi retribuiti		11,6	31,7	15,3	0,7%	2,0%	1,0%
Altri permessi retribuiti		21,9	32,2	23,7	1,4%	2,0%	1,5%
Altre assenze non retribuite		7,7	10,6	8,2	0,5%	0,7%	0,5%
Sciopero		7,3	11,0	8,0	0,5%	0,7%	0,5%
Assemblea		2,3	2,5	2,3	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		145,4	216,8	158,5	9,1%	13,5%	9,9%

**Settore del CCNL
Aziende con CCNL servizi**



→ Figura 5.14 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.620,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		5,5	2,0	4,6	0,3%	0,1%	0,3%
Malattia non professionale		64,7	44,1	59,0	4,0%	2,7%	3,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,9	4,8	3,4	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		3,3	50,9	16,6	0,2%	3,2%	1,0%
Altri permessi retribuiti		28,7	22,2	26,9	1,8%	1,4%	1,7%
Altre assenze non retribuite		4,6	4,5	4,6	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		1,5	0,3	1,2	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea		0,2	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		108,6	124,1	112,9	6,7%	7,7%	7,0%

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

ORE LAVORABILI	1.622,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,9	1,3	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		21,4	28,4	23,7	1,3%	1,8%	1,5%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,6	5,0	4,0	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		2,1	38,6	14,0	0,1%	2,4%	0,9%
Altri permessi retribuiti		11,5	20,0	14,3	0,7%	1,2%	0,9%
Altre assenze non retribuite		0,9	3,4	1,7	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		36,9	91,7	54,8	2,3%	5,7%	3,4%

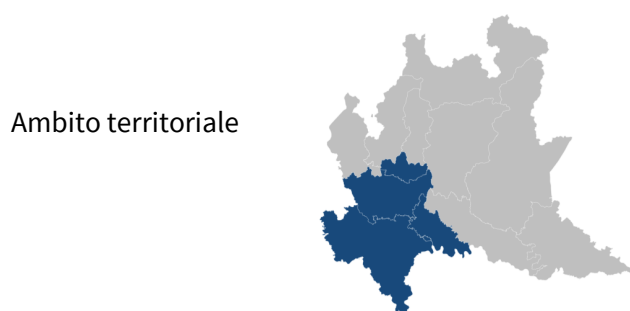
→ **Tabella 23 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.616,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,7	1,6	1,7	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		38,1	40,0	38,9	2,4%	2,5%	2,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,9	4,7	3,6	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		3,0	54,1	22,5	0,2%	3,4%	1,4%
Altri permessi retribuiti		27,9	21,7	25,5	1,7%	1,3%	1,6%
Altre assenze non retribuite		3,1	3,7	3,3	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,5	0,2	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		74,4	121,3	92,4	4,6%	7,5%	5,7%

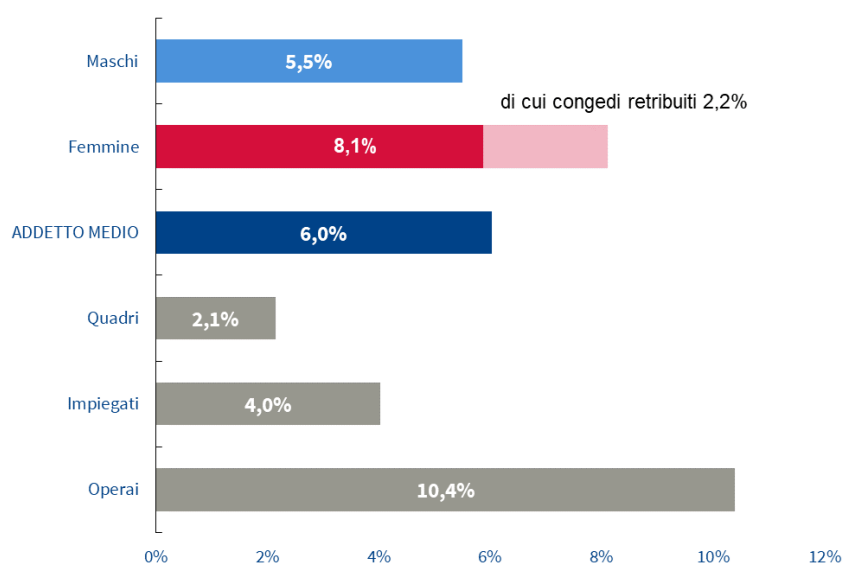
→ **Tabella 24 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.627,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		12,1	10,5	12,0	0,7%	0,7%	0,7%
Malattia non professionale		113,5	156,4	115,6	7,0%	9,8%	7,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,7	4,6	2,7	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		4,1	35,9	5,6	0,2%	2,2%	0,3%
Altri permessi retribuiti		35,1	36,8	35,2	2,2%	2,3%	2,2%
Altre assenze non retribuite		7,8	20,0	8,4	0,5%	1,3%	0,5%
Sciopero		3,3	2,7	3,2	0,2%	0,2%	0,2%
Assemblea		0,4	0,4	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		176,3	262,7	180,5	10,8%	16,4%	11,1%

Principali CCNL Aziende con CCNL metalmeccanico



→ Figura 5.15 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.642,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		1,9	1,4	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		54,3	64,5	56,4	3,3%	3,9%	3,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,5	8,3	6,0	0,3%	0,5%	0,4%
Congedi retribuiti		7,9	37,0	13,8	0,5%	2,2%	0,8%
Altri permessi retribuiti		15,8	19,9	16,7	1,0%	1,2%	1,0%
Altre assenze non retribuite		4,8	4,7	4,8	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		4,0	5,1	4,2	0,2%	0,3%	0,3%
Assemblea		1,5	1,4	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		90,2	134,0	99,1	5,5%	8,1%	6,0%

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

ORE LAVORABILI	1.692,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,5	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		19,7	20,2	19,8	1,2%	1,2%	1,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,4	1,9	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		3,1	24,6	7,4	0,2%	1,5%	0,4%
Altri permessi retribuiti		6,4	9,1	6,9	0,4%	0,5%	0,4%
Altre assenze non retribuite		0,7	1,6	0,8	0,0%	0,1%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,7	0,6	0,7	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		31,1	56,5	36,2	1,8%	3,3%	2,1%

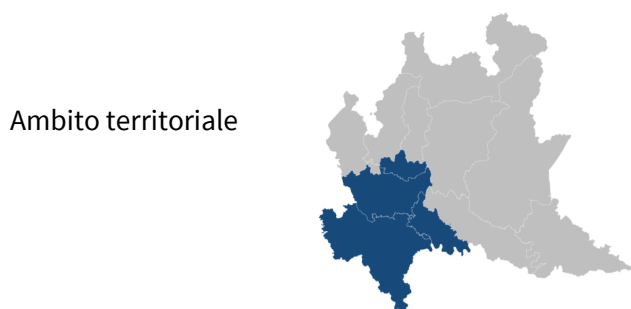
→ Tabella 27 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.686,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,8	0,7	0,8	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		32,8	37,2	33,9	1,9%	2,2%	2,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,0	3,1	2,2	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		7,0	41,7	15,6	0,4%	2,5%	0,9%
Altri permessi retribuiti		13,5	14,2	13,7	0,8%	0,8%	0,8%
Altre assenze non retribuite		2,7	3,2	2,9	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,7	0,3	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,5	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		58,1	97,9	68,0	3,4%	5,8%	4,0%

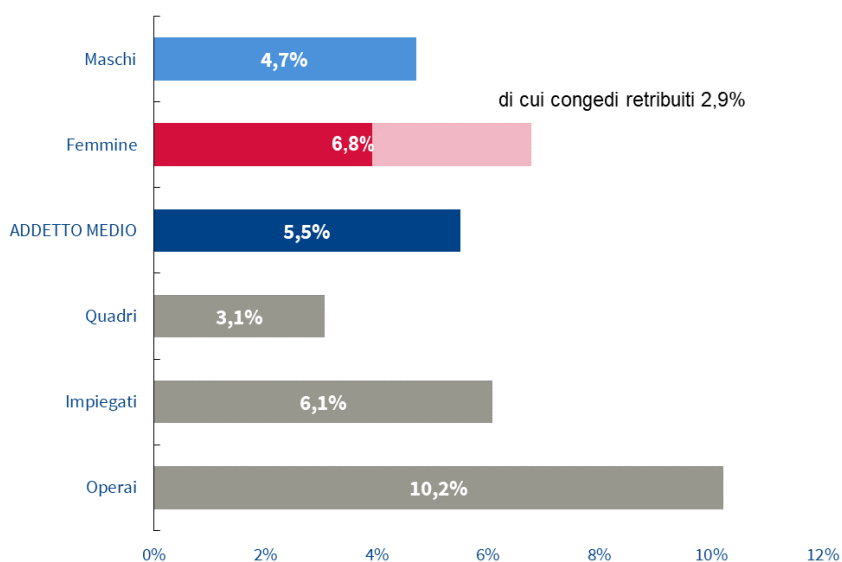
→ Tabella 28 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.567,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,7	3,4	3,7	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		90,8	147,2	99,1	5,8%	9,5%	6,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		10,9	23,3	12,7	0,7%	1,4%	0,8%
Congedi retribuiti		10,4	32,3	13,6	0,7%	2,1%	0,9%
Altri permessi retribuiti		21,7	38,1	24,1	1,4%	2,5%	1,5%
Altre assenze non retribuite		8,6	9,5	8,8	0,6%	0,6%	0,6%
Sciopero		9,1	18,2	10,5	0,6%	1,2%	0,7%
Assemblea		2,9	3,9	3,0	0,2%	0,3%	0,2%
TOTALE ASSENZE		147,3	252,6	162,8	9,4%	16,2%	10,4%

Principali CCNL
Aziende con CCNL chimico-farmaceutico



→ **Figura 5.16 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)**



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

ORE LAVORABILI	1.714,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,4	6,9	5,3	0,3%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		34,2	34,9	34,5	2,0%	2,0%	2,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,1	5,8	4,7	0,2%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		12,7	49,3	26,6	0,7%	2,9%	1,6%
Altri permessi retribuiti		26,5	20,5	24,2	1,5%	1,2%	1,4%
Altre assenze non retribuite		1,8	4,4	2,8	0,1%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,4	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		80,5	116,6	94,2	4,7%	6,8%	5,5%

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

ORE LAVORABILI	1.718,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,6	5,9	5,7	0,3%	0,3%	0,3%
Malattia non professionale		17,1	18,8	17,7	1,0%	1,1%	1,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,2	2,0	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		5,0	31,5	14,3	0,3%	1,8%	0,8%
Altri permessi retribuiti		14,4	13,0	13,9	0,8%	0,8%	0,8%
Altre assenze non retribuite		0,8	0,4	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		43,2	70,0	52,7	2,5%	4,0%	3,1%

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

ORE LAVORABILI	1.723,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,9	6,4	4,9	0,2%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		34,7	32,6	33,9	2,0%	1,9%	2,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,6	4,8	4,1	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		16,8	57,5	32,9	1,0%	3,3%	1,9%
Altri permessi retribuiti		31,6	23,8	28,5	1,8%	1,4%	1,7%
Altre assenze non retribuite		2,0	5,6	3,5	0,1%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,4	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,8	0,4	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		90,2	126,6	104,6	5,2%	7,3%	6,1%

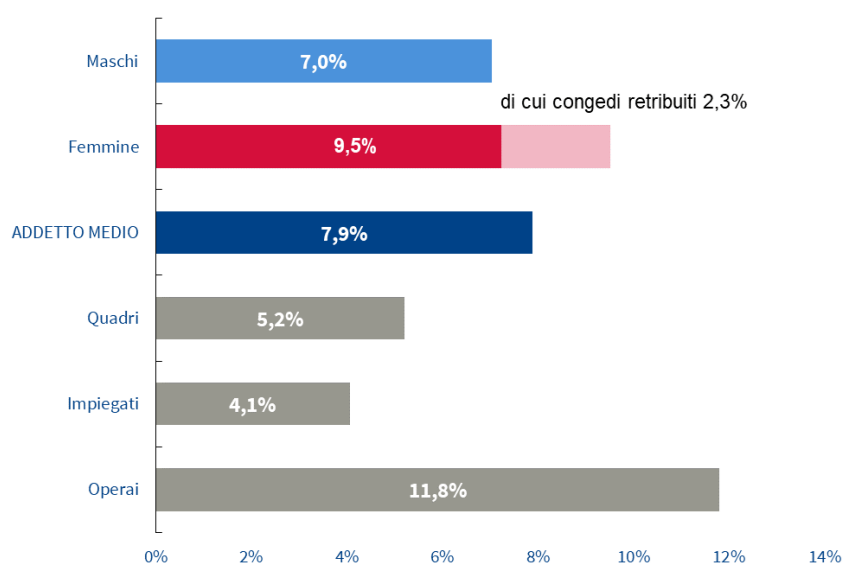
→ Tabella 32 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.650,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,3	13,0	6,9	0,2%	0,8%	0,4%
Malattia non professionale		89,6	97,7	92,6	5,4%	5,9%	5,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		16,8	23,5	19,3	1,0%	1,4%	1,1%
Congedi retribuiti		15,7	53,1	29,8	1,0%	3,2%	1,8%
Altri permessi retribuiti		38,7	23,2	32,9	2,4%	1,4%	2,0%
Altre assenze non retribuite		3,6	9,1	5,6	0,2%	0,5%	0,3%
Sciopero		0,3	0,6	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,5	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		151,7	197,2	168,8	9,2%	11,9%	10,2%

Principali CCNL Aziende con CCNL Alimentare



→ Figura 5.17 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.679,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,8	3,0	4,2	0,3%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		70,6	79,0	73,5	4,2%	4,7%	4,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,5	9,5	4,2	0,1%	0,6%	0,3%
Congedi retribuiti		11,4	38,5	20,8	0,7%	2,3%	1,2%
Altri permessi retribuiti		19,6	25,2	21,5	1,2%	1,5%	1,3%
Altre assenze non retribuite		7,6	10,5	8,6	0,5%	0,6%	0,5%
Sciopero		3,0	2,3	2,7	0,2%	0,1%	0,2%
Assemblea		1,2	1,2	1,2	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		118,2	159,7	132,5	7,0%	9,5%	7,9%

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

ORE LAVORABILI	1.737,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,4	0,6	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		26,8	12,5	20,9	1,6%	0,7%	1,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		0,1	0,6	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Congedi retribuiti		12,6	109,0	52,4	0,7%	6,2%	3,0%
Altri permessi retribuiti		13,2	10,3	12,0	0,8%	0,6%	0,7%
Altre assenze non retribuite		3,9	2,4	3,3	0,2%	0,1%	0,2%
Sciopero		2,4	0,2	1,5	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		59,3	135,0	90,5	3,4%	7,7%	5,2%

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

ORE LAVORABILI	1.728,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		3,0	0,3	1,7	0,2%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		25,1	34,2	29,4	1,4%	2,0%	1,7%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		0,6	1,0	0,8	0,0%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		9,4	35,1	21,6	0,5%	2,0%	1,2%
Altri permessi retribuiti		8,7	13,3	10,9	0,5%	0,8%	0,6%
Altre assenze non retribuite		5,2	5,8	5,5	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		0,9	0,3	0,6	0,1%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,2	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		52,9	89,1	70,1	3,1%	5,2%	4,1%

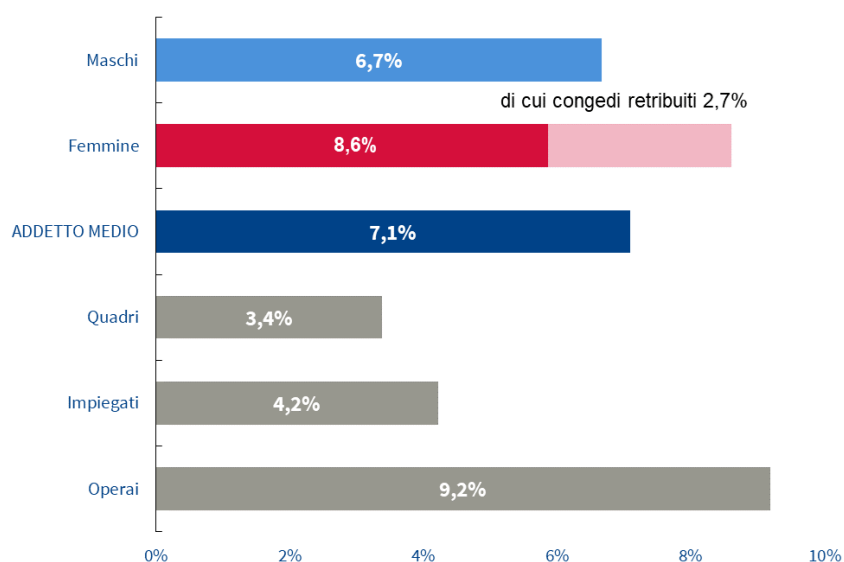
→ Tabella 36 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.627,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		6,4	8,4	6,8	0,4%	0,5%	0,4%
Malattia non professionale		102,2	178,1	119,4	6,2%	11,4%	7,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,1	27,1	7,8	0,1%	1,6%	0,5%
Congedi retribuiti		12,5	23,1	14,9	0,8%	1,5%	0,9%
Altri permessi retribuiti		26,6	50,7	32,0	1,6%	3,2%	2,0%
Altre assenze non retribuite		9,5	21,2	12,2	0,6%	1,4%	0,7%
Sciopero		4,2	6,5	4,7	0,3%	0,4%	0,3%
Assemblea		1,7	3,4	2,1	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		163,0	291,4	192,1	9,9%	18,6%	11,8%

**Principali CCNL
Aziende con CCNL Gomma-plastica**



→ Figura 5.18 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.698,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,4	1,6	6,2	0,4%	0,1%	0,4%
Malattia non professionale		75,5	65,3	73,3	4,4%	3,8%	4,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,6	12,9	6,5	0,3%	0,8%	0,4%
Congedi retribuiti		6,2	46,7	15,1	0,4%	2,7%	0,9%
Altri permessi retribuiti		13,6	11,5	13,1	0,8%	0,7%	0,8%
Altre assenze non retribuite		9,7	20,4	12,0	0,6%	1,2%	0,7%
Sciopero		0,6	0,6	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		113,3	146,3	120,5	6,7%	8,6%	7,1%

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

ORE LAVORABILI	1.748,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,7	0,1	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		28,4	17,6	25,0	1,6%	1,0%	1,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		0,5	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Congedi retribuiti		3,7	14,9	7,2	0,2%	0,8%	0,4%
Altri permessi retribuiti		7,2	3,6	6,0	0,4%	0,2%	0,3%
Altre assenze non retribuite		7,3	48,6	20,3	0,4%	2,8%	1,2%
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		47,3	84,8	59,2	2,7%	4,8%	3,4%

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

ORE LAVORABILI	1.734,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		1,9	0,8	1,5	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		32,0	32,0	32,0	1,9%	1,8%	1,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,0	2,4	3,4	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		7,1	39,5	18,5	0,4%	2,3%	1,1%
Altri permessi retribuiti		12,1	10,0	11,3	0,7%	0,6%	0,7%
Altre assenze non retribuite		7,4	13,9	9,7	0,4%	0,8%	0,6%
Sciopero		0,2	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		60,7	96,4	73,3	3,5%	5,5%	4,2%

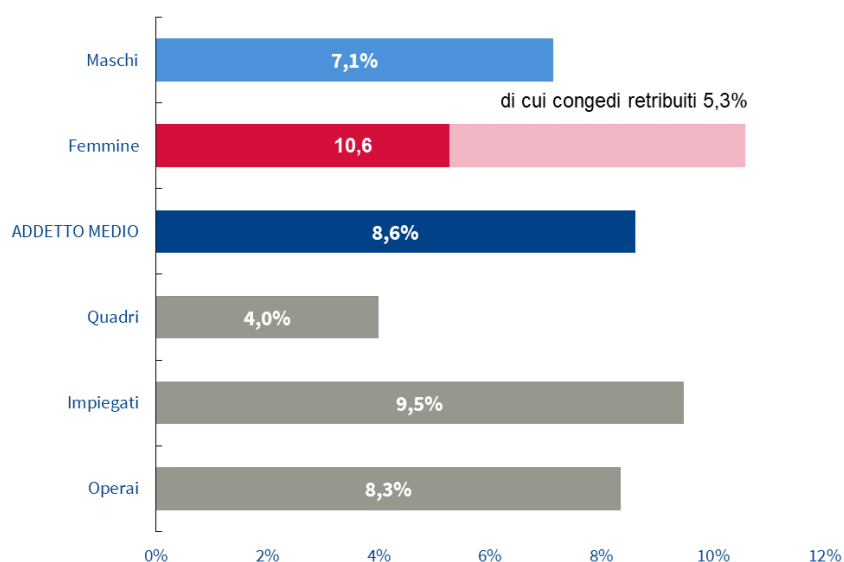
→ **Tabella 40 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.673,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		10,4	3,1	9,4	0,6%	0,2%	0,6%
Malattia non professionale		97,8	125,7	101,6	5,8%	7,7%	6,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,4	31,0	8,9	0,3%	1,8%	0,5%
Congedi retribuiti		6,3	67,8	14,7	0,4%	4,2%	0,9%
Altri permessi retribuiti		15,0	16,5	15,2	0,9%	1,0%	0,9%
Altre assenze non retribuite		10,8	17,9	11,8	0,6%	1,1%	0,7%
Sciopero		0,8	1,4	0,8	0,0%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,4	0,8	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		141,3	233,2	153,9	8,4%	14,4%	9,2%

Principali CCNL Aziende con CCNL Sistema moda



→ Figura 5.19 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.503,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		6,1	3,0	4,8	0,4%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		70,4	46,1	59,7	4,6%	3,1%	4,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		6,0	3,7	5,0	0,4%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		3,7	77,8	36,2	0,2%	5,3%	2,4%
Altri permessi retribuiti		20,3	22,9	21,5	1,3%	1,6%	1,4%
Altre assenze non retribuite		8,3	4,4	6,6	0,5%	0,3%	0,4%
Sciopero		0,4	0,4	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,5	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		109,3	155,1	129,4	7,1%	10,6%	8,6%

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

ORE LAVORABILI	1.654,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,1	25,5	10,6	0,2%	1,6%	0,6%
Malattia non professionale		30,6	35,0	31,9	1,8%	2,2%	1,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,0	0,7	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Congedi retribuiti		0,2	55,4	17,0	0,0%	3,4%	1,0%
Altri permessi retribuiti		3,0	6,5	4,1	0,2%	0,4%	0,2%
Altre assenze non retribuite		1,4	4,8	2,4	0,1%	0,3%	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		39,3	127,2	66,1	2,3%	7,9%	4,0%

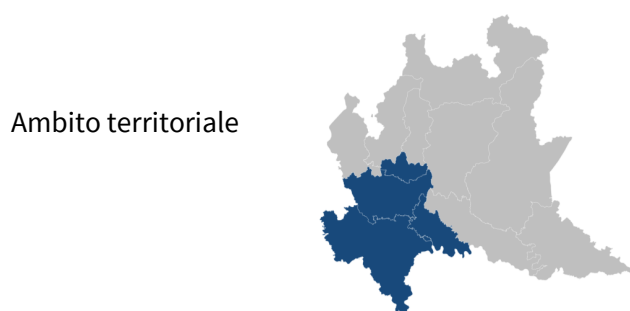
→ Tabella 43 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.555,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,1	3,0	3,0	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		39,0	40,2	39,6	2,4%	2,7%	2,5%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,0	1,3	2,6	0,3%	0,1%	0,2%
Congedi retribuiti		3,6	142,3	73,9	0,2%	9,5%	4,8%
Altri permessi retribuiti		30,2	22,2	26,2	1,9%	1,5%	1,7%
Altre assenze non retribuite		6,2	2,1	4,1	0,4%	0,1%	0,3%
Sciopero		0,5	0,6	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		82,8	210,3	147,4	5,1%	14,1%	9,5%

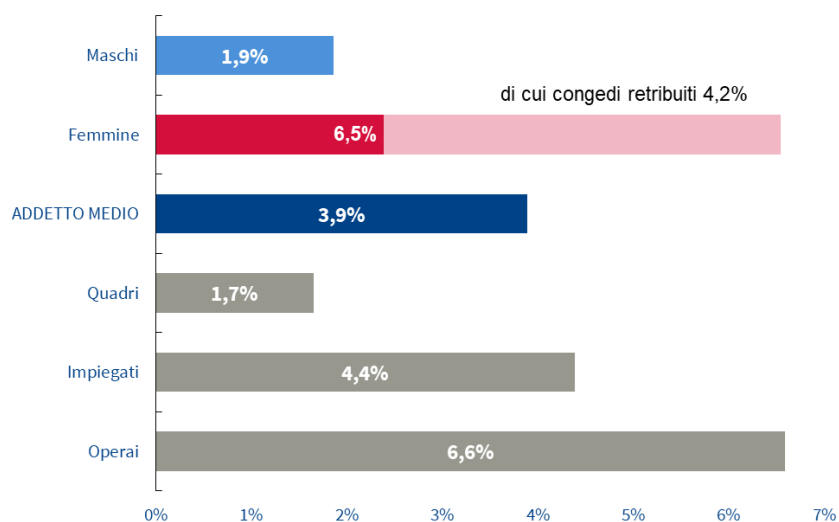
→ Tabella 44 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.452,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		8,2	1,6	5,6	0,6%	0,1%	0,4%
Malattia non professionale		93,5	52,4	77,1	6,4%	3,7%	5,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		7,6	6,2	7,1	0,5%	0,4%	0,5%
Congedi retribuiti		4,0	17,8	9,5	0,3%	1,2%	0,7%
Altri permessi retribuiti		15,9	24,5	19,3	1,1%	1,7%	1,3%
Altre assenze non retribuite		10,2	6,6	8,8	0,7%	0,5%	0,6%
Sciopero		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	1,1	0,6	0,0%	0,1%	0,0%
TOTALE ASSENZE		132,4	104,3	121,2	9,0%	7,3%	8,3%

Principali CCNL Aziende con CCNL Terziario



→ Figura 5.20 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



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

ORE LAVORABILI	1.697,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,0	0,6	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		22,5	29,0	25,3	1,3%	1,7%	1,5%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,4	5,6	5,5	0,3%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		3,1	70,7	32,4	0,2%	4,2%	1,9%
Altri permessi retribuiti		4,6	9,4	6,7	0,3%	0,6%	0,4%
Altre assenze non retribuite		0,5	1,4	0,9	0,0%	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		31,6	111,2	66,1	1,9%	6,5%	3,9%

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

ORE LAVORABILI	1.723,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		17,2	13,4	16,0	1,0%	0,8%	0,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		6,0	3,0	5,1	0,4%	0,2%	0,3%
Congedi retribuiti		1,5	18,7	6,8	0,1%	1,1%	0,4%
Altri permessi retribuiti		4,2	6,9	5,1	0,2%	0,4%	0,3%
Altre assenze non retribuite		0,3	0,8	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		23,3	39,9	28,4	1,3%	2,3%	1,7%

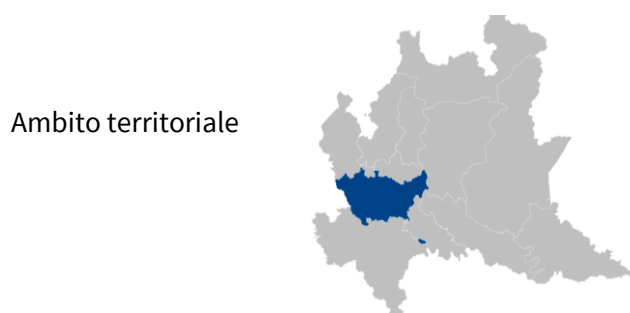
→ Tabella 47 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.697,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		1,3	0,7	1,0	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		23,3	31,2	27,0	1,4%	1,8%	1,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,0	6,0	5,4	0,3%	0,4%	0,4%
Congedi retribuiti		3,4	78,4	38,7	0,2%	4,6%	2,3%
Altri permessi retribuiti		4,3	9,7	6,8	0,3%	0,6%	0,4%
Altre assenze non retribuite		0,5	1,5	1,0	0,0%	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		32,7	121,5	74,4	1,9%	7,2%	4,4%

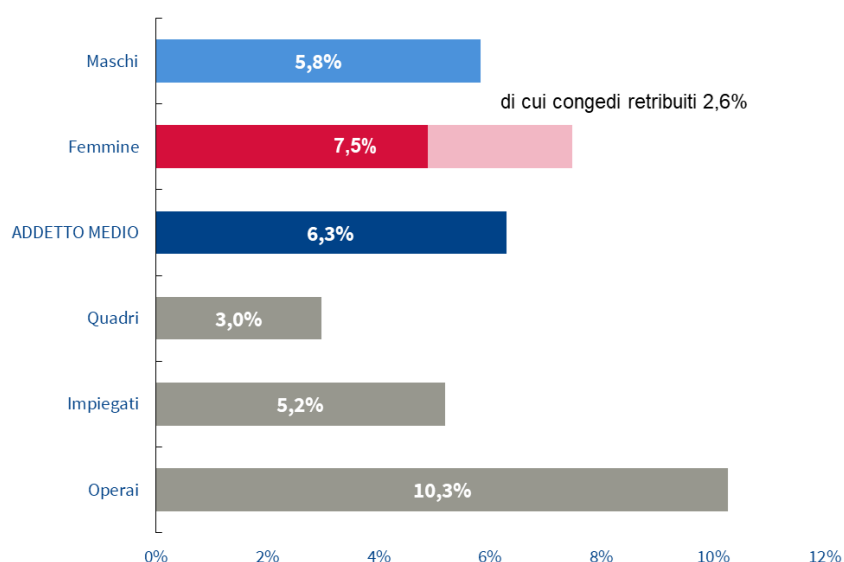
→ Tabella 48 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.443,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		1,6	0,0	1,3	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		45,4	74,7	49,9	3,2%	4,9%	3,5%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		11,2	11,2	11,2	0,7%	0,7%	0,7%
Congedi retribuiti		6,0	140,5	26,7	0,4%	9,2%	1,8%
Altri permessi retribuiti		15,0	20,4	15,8	1,0%	1,3%	1,1%
Altre assenze non retribuite		1,6	0,0	1,3	0,1%	0,0%	0,1%
Sciopero		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		69,7	235,7	95,2	4,9%	15,4%	6,6%

Territorio
Aziende della città metropolitana di Milano



→ **Figura 5.21 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)**



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

ORE LAVORABILI	1.673,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,1	3,7	4,0	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		54,4	48,4	52,7	3,3%	2,9%	3,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,9	6,5	5,4	0,3%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		7,9	43,4	17,8	0,5%	2,6%	1,1%
Altri permessi retribuiti		23,0	21,4	22,6	1,4%	1,3%	1,4%
Altre assenze non retribuite		3,9	5,0	4,2	0,2%	0,3%	0,3%
Sciopero		2,1	2,0	2,1	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		1,1	0,8	1,0	0,1%	0,0%	0,1%
TOTALE ASSENZE		96,4	124,7	104,3	5,8%	7,5%	6,3%

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

ORE LAVORABILI	1.682,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		2,8	3,3	2,9	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		18,9	21,2	19,6	1,1%	1,3%	1,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,0	2,8	2,2	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		4,3	33,8	13,5	0,3%	2,0%	0,8%
Altri permessi retribuiti		11,3	13,6	12,0	0,7%	0,8%	0,7%
Altre assenze non retribuite		1,0	3,2	1,7	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		38,8	75,5	50,3	2,3%	4,5%	3,0%

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

ORE LAVORABILI	1.673,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		2,1	3,0	2,4	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		33,8	38,0	35,3	2,0%	2,3%	2,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,2	4,3	3,6	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		8,8	49,1	22,8	0,5%	2,9%	1,4%
Altri permessi retribuiti		23,6	20,1	22,4	1,4%	1,2%	1,3%
Altre assenze non retribuite		2,5	4,6	3,2	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,5	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,3	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		71,9	115,4	87,1	4,3%	6,9%	5,2%

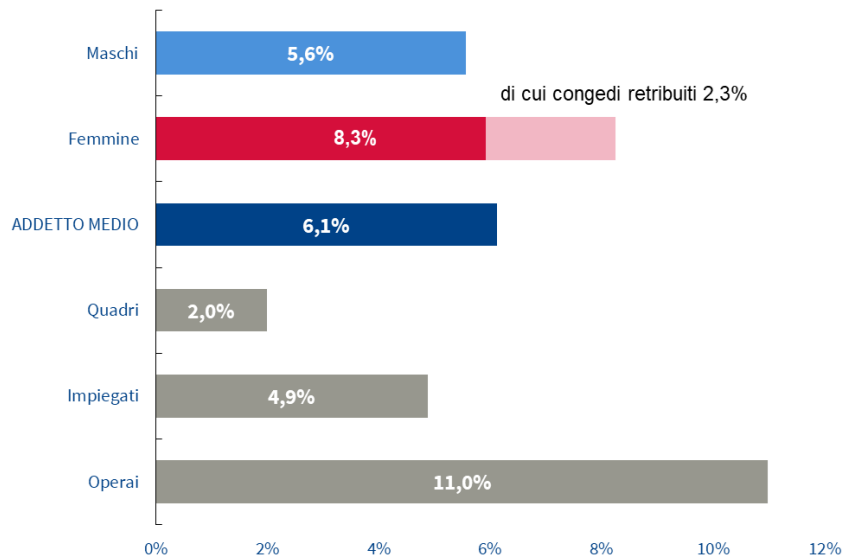
→ Tabella 52 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.671,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		7,4	6,9	7,3	0,5%	0,4%	0,5%
Malattia non professionale		97,5	127,1	101,7	6,1%	7,8%	6,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		8,5	20,4	10,2	0,5%	1,2%	0,6%
Congedi retribuiti		8,4	32,9	11,8	0,5%	2,0%	0,7%
Altri permessi retribuiti		27,8	37,1	29,1	1,7%	2,3%	1,8%
Altre assenze non retribuite		7,0	9,2	7,3	0,4%	0,6%	0,5%
Sciopero		5,3	11,7	6,2	0,3%	0,7%	0,4%
Assemblea		2,0	3,0	2,1	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		155,3	227,9	165,6	9,6%	14,1%	10,3%

Territorio
Aziende in provincia Monza Brianza



→ Figura 5.22 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



→ Tabella 53 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.631,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,9	1,8	1,9	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		55,4	67,3	57,9	3,4%	4,2%	3,5%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,8	2,2	1,9	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		7,8	37,7	14,1	0,5%	2,3%	0,9%
Altri permessi retribuiti		14,9	17,0	15,3	0,9%	1,0%	0,9%
Altre assenze non retribuite		6,3	7,9	6,7	0,4%	0,5%	0,4%
Sciopero		4,3	1,8	3,8	0,3%	0,1%	0,2%
Assemblea		0,3	0,1	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		90,9	133,7	99,8	5,6%	8,3%	6,1%

→

→ **Tabella 54 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.670,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,5	2,8	1,0	0,0%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		20,9	19,7	20,7	1,3%	1,2%	1,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		0,1	0,2	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Congedi retribuiti		1,7	12,0	3,6	0,1%	0,7%	0,2%
Altri permessi retribuiti		6,3	8,3	6,6	0,4%	0,5%	0,4%
Altre assenze non retribuite		0,6	4,2	1,3	0,0%	0,3%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		30,2	47,0	33,3	1,8%	2,8%	2,0%

→ **Tabella 55 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.665,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,6	1,3	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		40,9	52,7	43,6	2,4%	3,2%	2,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		0,2	1,8	0,6	0,0%	0,1%	0,0%
Congedi retribuiti		6,2	44,3	15,0	0,4%	2,7%	0,9%
Altri permessi retribuiti		14,3	17,6	15,0	0,9%	1,1%	0,9%
Altre assenze non retribuite		4,8	5,8	5,0	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		1,2	0,4	1,0	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		68,9	122,3	81,2	4,1%	7,4%	4,9%

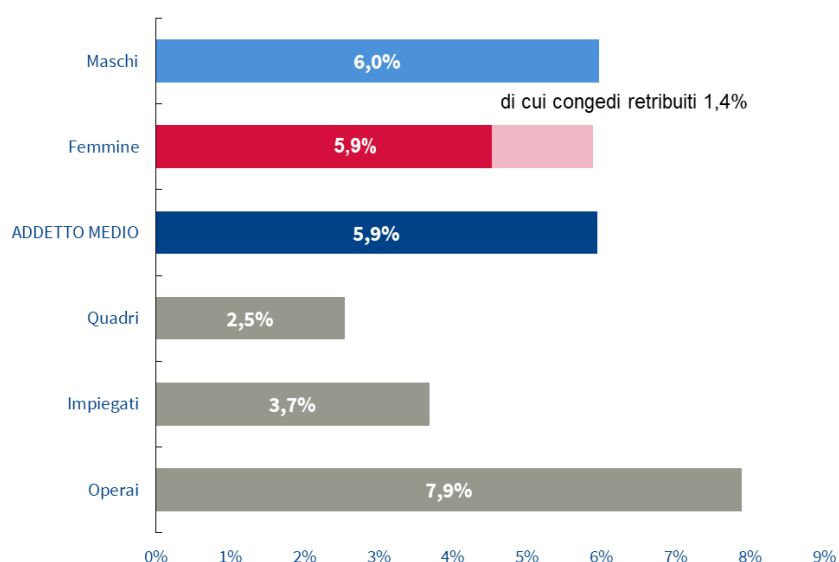
→ **Tabella 56 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.543,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,2	2,9	3,2	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		99,4	131,3	104,9	6,4%	8,7%	6,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,6	4,4	5,4	0,3%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		13,7	31,6	16,8	0,9%	2,1%	1,1%
Altri permessi retribuiti		19,9	19,4	19,8	1,3%	1,3%	1,3%
Altre assenze non retribuite		11,9	15,5	12,6	0,8%	1,0%	0,8%
Sciopero		12,4	6,7	11,5	0,8%	0,4%	0,7%
Assemblea		0,8	0,1	0,7	0,1%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		161,4	207,6	169,4	10,4%	13,8%	11,0%

Territorio
Aziende in provincia Pavia



→ Figura 5.23 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



→ Tabella 57 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.694,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,4	0,0	3,4	0,3%	0,0%	0,2%
Malattia non professionale		66,4	52,8	63,2	3,9%	3,1%	3,7%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,8	1,8	3,3	0,2%	0,1%	0,2%
Congedi retribuiti		12,6	22,8	15,0	0,7%	1,4%	0,9%
Altri permessi retribuiti		7,3	9,7	7,9	0,4%	0,6%	0,5%
Altre assenze non retribuite		8,3	12,6	9,3	0,5%	0,7%	0,6%
Sciopero		2,1	1,0	1,9	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		101,3	98,9	100,7	6,0%	5,9%	5,9%

→ Tabella 58 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.727,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,7	0,0	2,9	0,2%	0,0%	0,2%
Malattia non professionale		35,1	36,6	35,4	2,0%	2,1%	2,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		0,9	1,8	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		0,8	2,9	1,2	0,0%	0,2%	0,1%
Altri permessi retribuiti		4,9	2,8	4,4	0,3%	0,2%	0,3%
Altre assenze non retribuite		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		44,4	42,3	43,9	2,6%	2,5%	2,5%

→ Tabella 59 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.711,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,4	0,1	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		31,7	30,9	31,4	1,8%	1,8%	1,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,6	2,1	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		11,4	26,4	16,7	0,7%	1,6%	1,0%
Altri permessi retribuiti		5,7	13,0	8,3	0,3%	0,8%	0,5%
Altre assenze non retribuite		8,3	0,6	5,6	0,5%	0,0%	0,3%
Sciopero		0,3	0,0	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		58,8	71,0	63,1	3,4%	4,2%	3,7%

→ Tabella 60 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

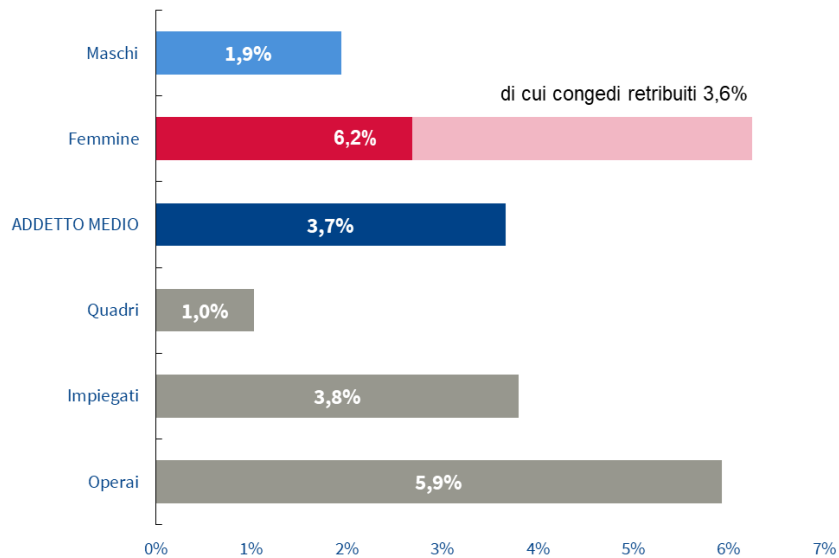
ORE LAVORABILI	1.679,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,0	0,0	5,1	0,4%	0,0%	0,3%
Malattia non professionale		87,5	88,9	87,7	5,2%	5,3%	5,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,2	1,3	4,6	0,3%	0,1%	0,3%
Congedi retribuiti		14,4	20,6	15,4	0,9%	1,2%	0,9%
Altri permessi retribuiti		8,4	5,8	8,0	0,5%	0,4%	0,5%
Altre assenze non retribuite		9,2	32,9	12,9	0,5%	2,0%	0,8%
Sciopero		3,3	2,6	3,2	0,2%	0,2%	0,2%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		129,0	151,0	132,4	7,7%	9,1%	7,9%

Territorio
Aziende in provincia Lodi

Ambito territoriale



→ Figura 5.24 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)



→ Tabella 61 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.748,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,4	1,1	2,6	0,2%	0,1%	0,2%
Malattia non professionale		50,1	43,7	47,8	3,0%	2,6%	2,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,8	4,2	5,2	0,3%	0,2%	0,3%
Congedi retribuiti		4,8	59,7	24,2	0,3%	3,6%	1,4%
Altri permessi retribuiti		9,9	18,2	12,8	0,6%	1,1%	0,8%
Altre assenze non retribuite		2,8	4,8	3,5	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,4	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		71,8	128,0	91,6	4,3%	7,7%	5,5%

→ Tabella 62 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.748,4	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		12,5	7,6	11,2	0,7%	0,4%	0,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,9	2,4	2,8	0,2%	0,1%	0,2%
Congedi retribuiti		0,9	1,0	0,9	0,0%	0,1%	0,1%
Altri permessi retribuiti		4,5	9,5	5,7	0,3%	0,5%	0,3%
Altre assenze non retribuite		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		17,9	18,1	18,0	1,0%	1,0%	1,0%

→ Tabella 63 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.746,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		22,0	27,3	24,3	1,3%	1,6%	1,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,0	7,2	5,9	0,3%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		1,3	68,9	30,1	0,1%	3,9%	1,7%
Altri permessi retribuiti		10,4	10,5	10,4	0,6%	0,6%	0,6%
Altre assenze non retribuite		0,1	3,1	1,4	0,0%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	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		34,0	110,0	66,4	1,9%	6,3%	3,8%

→ Tabella 64 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.760,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,6	2,6	1,2	0,0%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		38,8	148,4	70,9	2,2%	8,2%	4,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,1	78,8	23,9	0,1%	4,5%	1,4%
Congedi retribuiti		9,4	27,6	14,7	0,5%	1,5%	0,8%
Altri permessi retribuiti		7,3	25,7	12,7	0,4%	1,4%	0,7%
Altre assenze non retribuite		0,7	13,0	4,3	0,0%	0,7%	0,2%
Sciopero		0,6	0,0	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		57,6	217,3	104,4	3,3%	12,1%	5,9%

Elenco Dispense pubblicate

- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 01/2021
- “Prescrizione e decadenza nel diritto del lavoro” N° 02/2021
- “Il licenziamento per scarso rendimento” N° 03/2021
- “Le clausole sociali della contrattazione collettiva” N° 04/2021
- “I Comitati Aziendali Europei” N° 05/2021
- “La mobilità internazionale del personale” N° 06/2021
- “Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria” N° 07/2021
- “Il premio di risultato” N° 08/2021
- “Dallo smart working nuovi scenari per le sedi aziendali” N° 09/2021
- “I numeri per le risorse umane” N° 10/2021
- “Competitività e Reputazione: quale ruolo gioca la Qualità?” N° 11/2021
- “Il reddito di lavoro dipendente - terza edizione” N° 12/2021
- “Congedi di maternità e paternità Congedi parentali” N° 13/2021
- “IP Lab - Conoscere e valorizzare la proprietà intellettuale in azienda” N° 01/2022
- “L'orario di lavoro” N° 02/2022
- “Cartelle, rateazioni e rottamazione” N° 03/2022
- “La Privacy nel controllo a distanza” N° 04/2022
- “La gestione dei plessi scolastici” N° 05/2022

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

