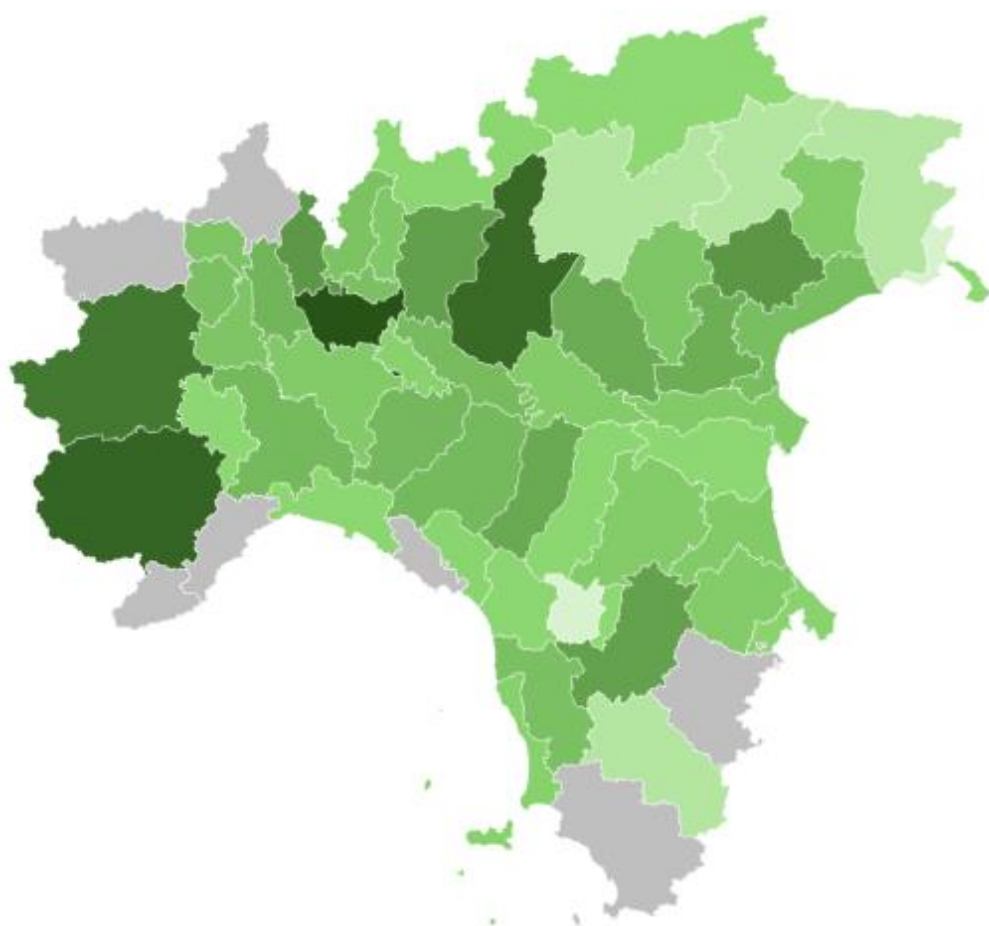


I numeri per le Risorse Umane



Edizione 2024

Indice

1	INTRODUZIONE	3
2	LA GESTIONE DEL PERSONALE	7
2.1	Le politiche retributive	7
2.1.1	La diffusione delle politiche retributive	7
2.1.2	I criteri utilizzati per determinare gli aumenti	8
2.1.3	La dinamica retributiva nel 2024	9
2.2	I sistemi di incentivazione	12
2.2.1	L'ammontare del premio di risultato	12
2.2.2	La diffusione della retribuzione variabile.....	12
2.2.3	I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale	13
2.2.4	I parametri per la corresponsione dei premi.....	14
2.3	Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva	17
2.4	L'organizzazione dell'attività in <i>smart working</i>.....	20
3	LE POLITICHE DI ASSUNZIONE	25
3.1	Le difficoltà di assunzione	25
3.1.1	Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior	25
3.1.2	Il focus dell'Indagine Confindustria.....	25
3.3	Le condizioni di inserimento.....	28
3.3.1	Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati	28
3.3.2	Gli aumenti dopo il primo anno	31
3.3.3	I rimborsi per i tirocini extracurricolari.....	31
4	GLI INDICATORI DI FEEDBACK ORGANIZZATIVO.....	33
4.1	I tassi di <i>turnover</i>.....	33
4.1.1	<i>Turnover</i> complessivo	33
4.1.2	<i>Turnover</i> volontario.....	34
4.2	I tassi di assenza.....	36
4.2.1	Gli orari di lavoro	36
4.2.2	I tassi di assenza	41
5	APPENDICE	47

1 INTRODUZIONE

L'**indagine sul lavoro** viene svolta annualmente dal Sistema Confindustria, tra le imprese associate, sui vari temi che attengono la gestione delle risorse umane. In questa edizione la raccolta delle informazioni è stata effettuata tra metà febbraio e fine marzo 2024, con riferimento all'anno 2023.

Lo scopo della rilevazione consiste nel monitorare l'evoluzione di alcuni aspetti del mercato del lavoro, dal *tasso di assenza* al *tasso di turnover*, dall'organizzazione del lavoro da remoto (*smart working*) alla diffusione e ai *contenuti della contrattazione collettiva*.

Quest'anno sono stati elaborati nuovi indicatori, la cui esigenza è emersa nel corso della quotidiana attività di consulenza con le imprese associate:

- la distribuzione settimanale dello *smart working*;
- l'incidenza delle assenze per *permessi concessi dalla Legge 104*.

Ancor prima che un'analisi statistica, il rapporto è uno strumento a beneficio di chi in azienda si occupa di capitale umano, così che, nell'impostare le politiche di gestione del personale, possa ricavare dai risultati riportati nel documento i necessari fattori di contesto e i benchmark di mercato. Gli indicatori elaborati non godono di rappresentatività statistica ma, per la quantità di informazioni su cui si basano, offrono sicuramente riferimento realistico circa la maggior parte dei fenomeni analizzati.

Un ampio gruppo di Associazioni Territoriali, in gran parte concentrate nelle regioni del Nord, ha adottato una versione del questionario con una sezione aggiuntiva dedicata a specifici aspetti delle politiche di HR management: le caratteristiche quali-quantitative delle *politiche retributive* e dei *sistemi di incentivazione*, i parametri di *inserimento dei neolaureati*, i *rimborsi previsti per i tirocinanti extracurriculari*.

Tratto comune di queste Associazioni – ben 25, nel 2024 (cfr. Tabella 1) – è rappresentato dalle caratteristiche della loro base associativa: imprese innovative, spesso internazionalizzate, con significativi investimenti in capitale umano e quindi interessate a informazioni più dettagliate sulla gestione del personale.

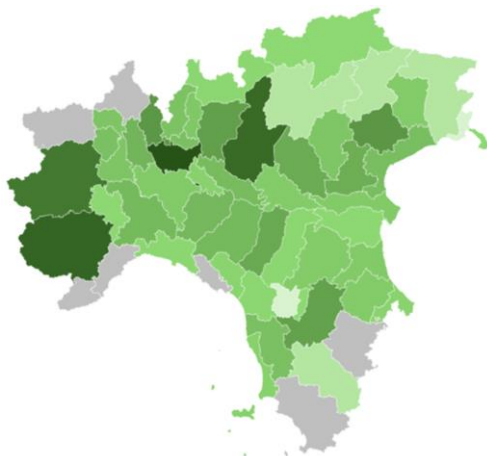
Tabella 1 – Associazioni aderenti all'iniziativa

Lombardia	Piemonte	Emilia-Romagna	Triveneto
 ASSOLOMBARDA  CONFINDUSTRIA Brescia  CONFINDUSTRIA Varese  CONFINDUSTRIA Bergamo  CONFINDUSTRIA ALTO MILANESE  Associazione Industriali Cremona  CONFINDUSTRIA Mantova  CONFINDUSTRIA LECCO E SONDRIO  CONFINDUSTRIA COMO	 UNIONE INDUSTRIALI Torino  CONFINDUSTRIA CUNEO Unione Industriale della Provincia  CONFINDUSTRIA ALESSANDRIA  CONFINDUSTRIA Novara Vercelli Valsesia  UNIONE INDUSTRIALE BIELLESE	 CONFINDUSTRIA EMILIA AREA CENTRO Le imprese di Bologna, Ferrara e Modena  CONFINDUSTRIA ROMAGNA  CONFINDUSTRIA PIACENZA  UNINDUSTRIA REGGIO EMILIA  Unione Parmense degli Industriali	 CONFINDUSTRIA Verona  CONFINDUSTRIA VICENZA  CONFINDUSTRIA ALTO ADRIATICO Gorizia Pordenone Trieste  CONFINDUSTRIA VENETO EST
	 CONFINDUSTRIA TOSCANA CENTRO E COSTA Firenze Livorno Massa Carrara	 Unione Industriale Pisana	

In ottica di semplificazione, la sezione aggiuntiva è stata inserita anche nella versione del questionario specificamente predisposta da 3 importanti Federazioni/Associazioni di categoria - Federmeccanica, Federchimica e Federazione Gomma-Plastica - per le aziende che applicano, rispettivamente, i CCNL metalmeccanico, chimico-farmaceutico e gomma materie plastiche.

Questa proficua collaborazione ha consentito di raccogliere informazioni da quasi 2.300 aziende (con quasi 450.000 dipendenti), distribuite sull'ampio territorio rappresentato dalla Figura 1:

Figura 1 - La mappa dei territori



Le province contrassegnate dal colore più scuro sono quelle in cui si è registrata la maggiore concentrazione di risposte.

L'area territoriale a cui si riferiscono le informazioni è più estesa rispetto a quella di stretta competenza delle associazioni territoriali partecipanti, sia per il coinvolgimento delle Federazioni e delle Associazioni di categoria (le cui associate sono ubicate su tutto il territorio nazionale) sia per la multilocalizzazione di molte aziende.

Il collegamento organizzativo tra le associazioni territoriali e con le associazioni di categoria genera importanti ricadute positive:

- si riduce l'onere compilativo richiesto alle aziende partecipanti, poiché rispondendo ad un unico questionario adempiono per tutti i territori in cui sono presenti: questo sicuramente contribuisce all'ampia partecipazione;
- aumenta la copertura geografica, quest'anno quasi totale per le regioni del Nord e la Toscana, consentendo di analizzare dati territorialmente omogenei¹: il criterio associativo² può infatti includere dati al di fuori dell'area di competenza.

Possono così essere analizzati gli effetti che le specificità territoriali (tessuto economico, specializzazioni professionali) hanno su alcuni fenomeni, come ad esempio le **assenze dal lavoro** o il ricorso allo **smart working**.

La principale causa delle differenze nelle strategie adottate dall'impresa sono, tuttavia, le sue caratteristiche, in particolare la dimensione e il settore di attività. Per questo motivo le analisi sono sempre state incrociate con queste due variabili e, ove possibile, i grafici riportano i risultati per comparto (industria e servizi) e per dimensione aziendale: piccola (fino a 25 dipendenti), media (26-100 dipendenti) e grande (oltre 100 dipendenti).

¹ Elaborazione delle informazioni fornite dalle aziende presenti sul territorio, a prescindere dal rapporto associativo.

² Elaborazione delle informazioni fornite dalle aziende associate, a prescindere dalla loro localizzazione.

Il presente rapporto utilizza le informazioni raccolte dalle aziende localizzate in **Lombardia**. Hanno aderito all'indagine ben **840 aziende** che inquadrano **155 mila dipendenti**; di seguito si riportano la distribuzione per provincia (cfr. Figura 2) e per settore e dimensione (cfr. Tabella 2)³.

Figura 2 – Distribuzione delle aziende lombarde per provincia

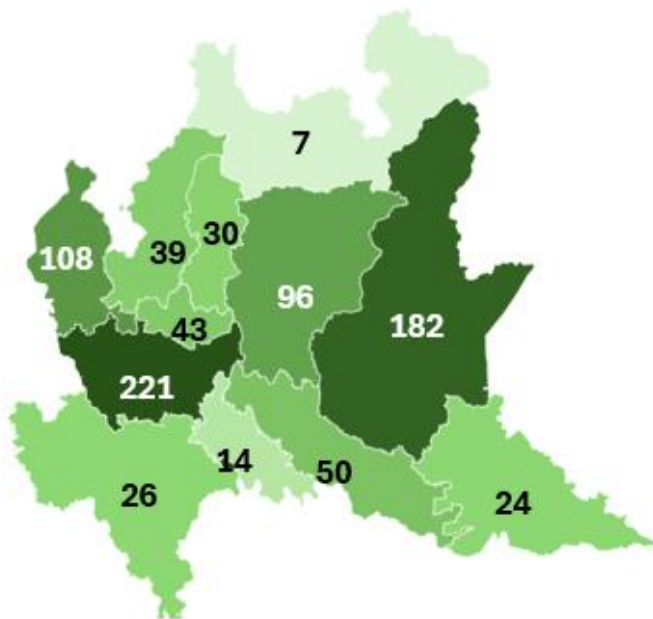
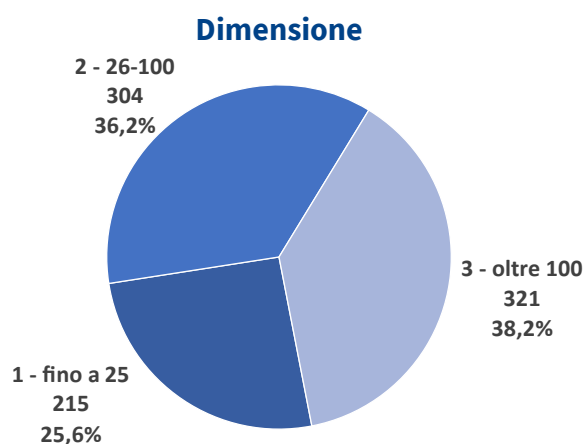
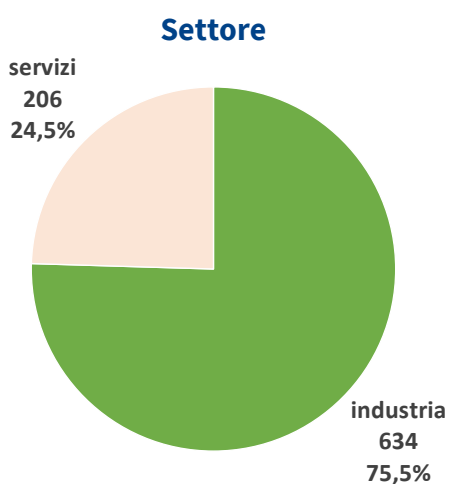


Tabella 2 - Distribuzione delle aziende partecipanti per settore e dimensione

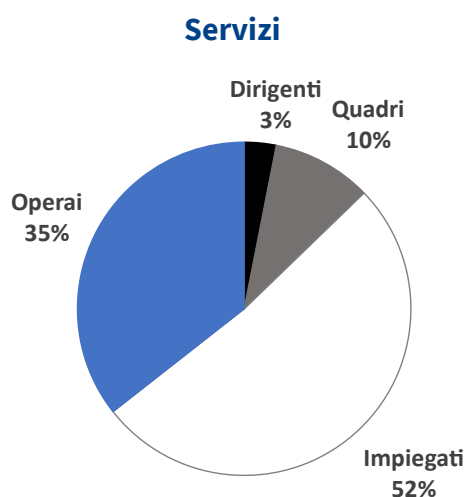
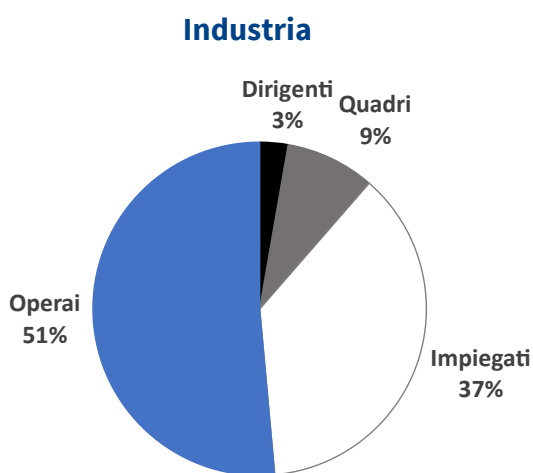
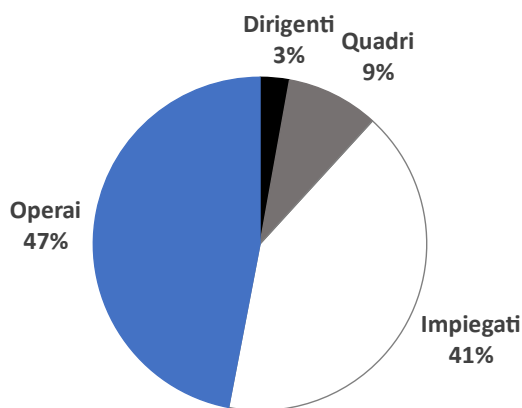
	N° aziende			N° dipendenti		
	Industria	Servizi	Totale	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	120	95	215	1.642	1.190	2.832
26-100	249	55	304	13.855	2.899	16.754
oltre 100	265	56	321	101.129	43.313	144.442
Totale	634	206	840	116.626	47.402	164.027



³ La classificazione dimensionale delle aziende adottata in questo documento è la seguente: piccole (fino a 25 dipendenti), medie (26-100 dipendenti), grandi (oltre 100 dipendenti).

La composizione per qualifica degli addetti è utile alla lettura e corretta interpretazione dei risultati. La struttura, riportata nella Figura 3, rispecchia le caratteristiche del sistema produttivo lombardo, in cui manifattura e servizi si integrano e convivono in un ecosistema competitivo.

Figura 3 – Composizione organico per qualifica



L'elevata quota di personale operaio (47%, con punte del 51% nell'industria) riflette la vocazione fortemente manifatturiera del tessuto imprenditoriale lombardo, mentre il peso di *white collars* (quadri e impiegati) raggiunge il 50% (e supera il 60% nei servizi) per la forte concentrazione di *head quarters* di imprese multinazionali e, soprattutto a Milano, di servizi innovativi ad alto valore di conoscenza.

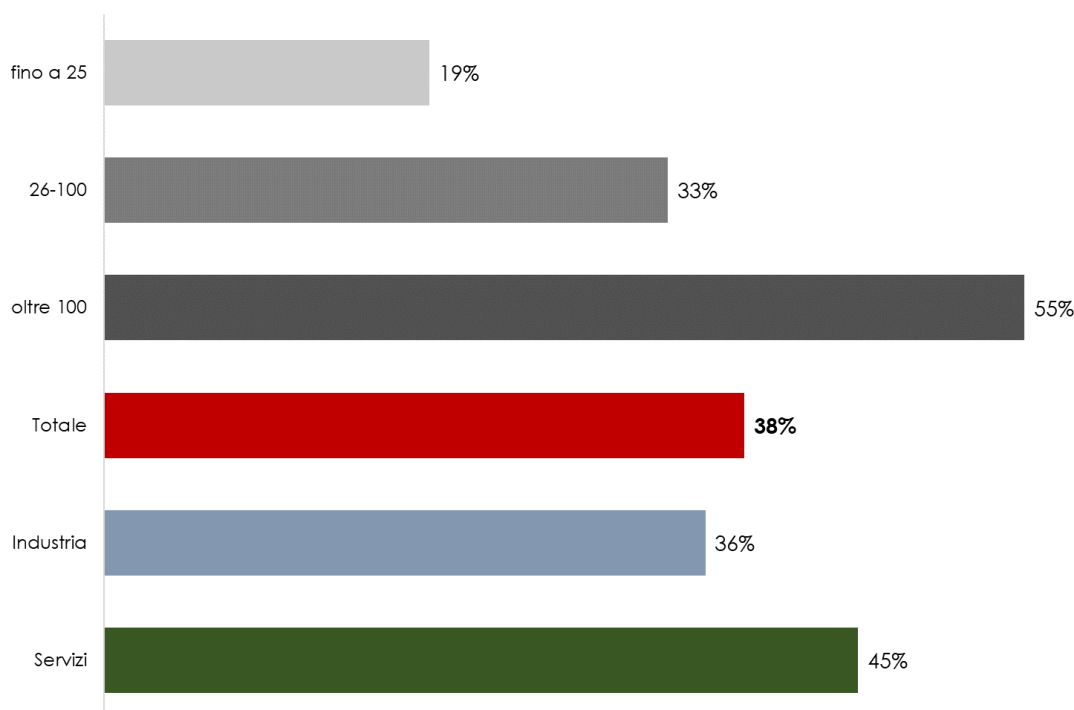
2 LA GESTIONE DEL PERSONALE

2.1 Le politiche retributive

2.1.1 La diffusione delle politiche retributive

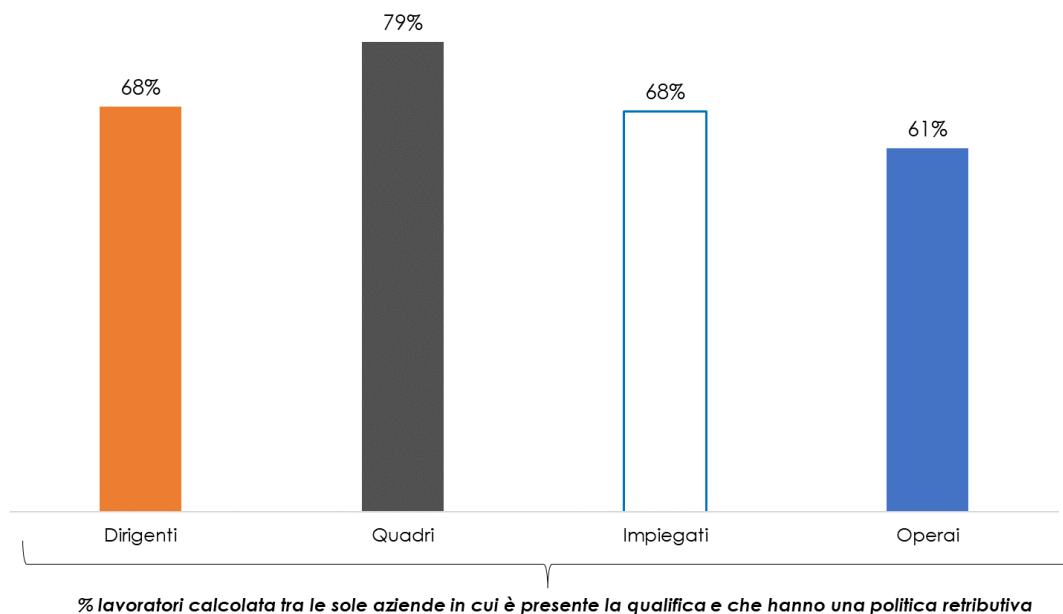
Fra tutte le imprese partecipanti all'indagine, il 38% dichiara di aver formalizzato una politica retributiva. Tale valore varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà più strutturate (oltre i 100 addetti) le politiche retributive sono presenti nel 55% dei casi, mentre in quelle più piccole (sotto i 25 addetti), sono decisamente meno frequenti (19%). Con riferimento al settore produttivo, la diffusione delle politiche retributive è più elevata nei servizi (45%) che nell'industria (36%) (Figura 4).

Figura 4 - Diffusione delle politiche retributive per dimensione e per settore



Per quanto riguarda le qualifiche dei lavoratori, è per i quadri che si registra la diffusione maggiore di politiche retributive (79%); seguono i dirigenti e gli impiegati (entrambi con il 68%), e infine gli operai (61%) (Figura 5).

Figura 5 - Diffusione delle 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 6 viene messa a confronto la diffusione dei criteri nelle quattro categorie di inquadramento del personale (per una più agevole lettura vengono utilizzate scale cromatiche diverse⁴).

Fra i dirigenti, le dinamiche retributive sono prevalentemente guidate dalla performance - aziendale e individuale - e dal posizionamento rispetto al mercato di riferimento, mentre altri fattori, in particolare l'anzianità di servizi, rivestono un'importanza minore.

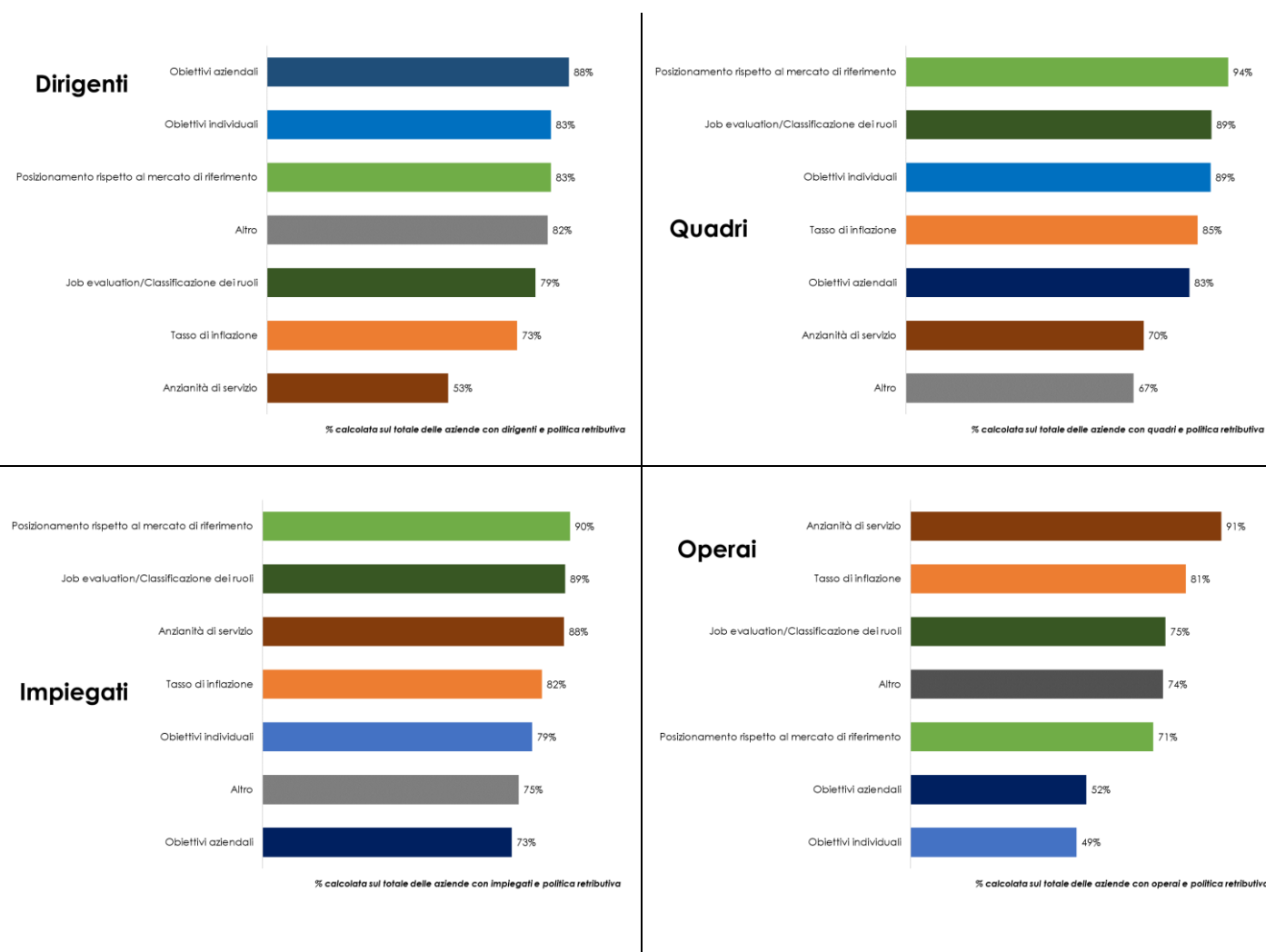
Fra i quadri spiccano i criteri legati alla posizione: la performance, infatti, riveste un ruolo importante, ma non tanto quanto rilevato fra i dirigenti. Da notare l'ampia diffusione, in questo gruppo, del recupero dell'inflazione, con il tasso più elevato fra le qualifiche prese in considerazione.

I criteri riferiti agli impiegati appaiono nel complesso allineati a quelli dei quadri: posizionamento rispetto al mercato di riferimento e job evaluation si attestano infatti nelle prime due posizioni, seguiti da norme automatiche (anzianità di servizio e inflazione); gli obiettivi individuali e aziendali sono meno frequenti per questo gruppo di lavoratori.

Infine, nel caso degli operai si evidenzia un approccio maggiormente legato ad automatismi, in base al quale l'anzianità di servizio e il recupero del tasso di inflazione guidano gli incrementi retributivi formalizzati. Anche per i lavoratori con questa qualifica i criteri legati alla performance risultano essere i meno utilizzati da parte delle aziende.

⁴ Nello specifico: in scala di blu, i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali); in scala di verde i criteri legati alla posizione (posizionamento di mercato rispetto al mercato di riferimento e job evaluation); in scala di marrone gli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità di servizio).

Figura 6 - Criteri di riferimento delle politiche retributive mirate per qualifica



2.1.3 La dinamica retributiva nel 2024⁵

Secondo l'ultimo rapporto di previsione del Centro Studi Confindustria⁶, «dopo un +1,9% nel 2023, la dinamica delle retribuzioni di fatto pro-capite nell'intera economia italiana è prevista accelerare al +3,8% nel 2024 e al +4,1% nel 2025».

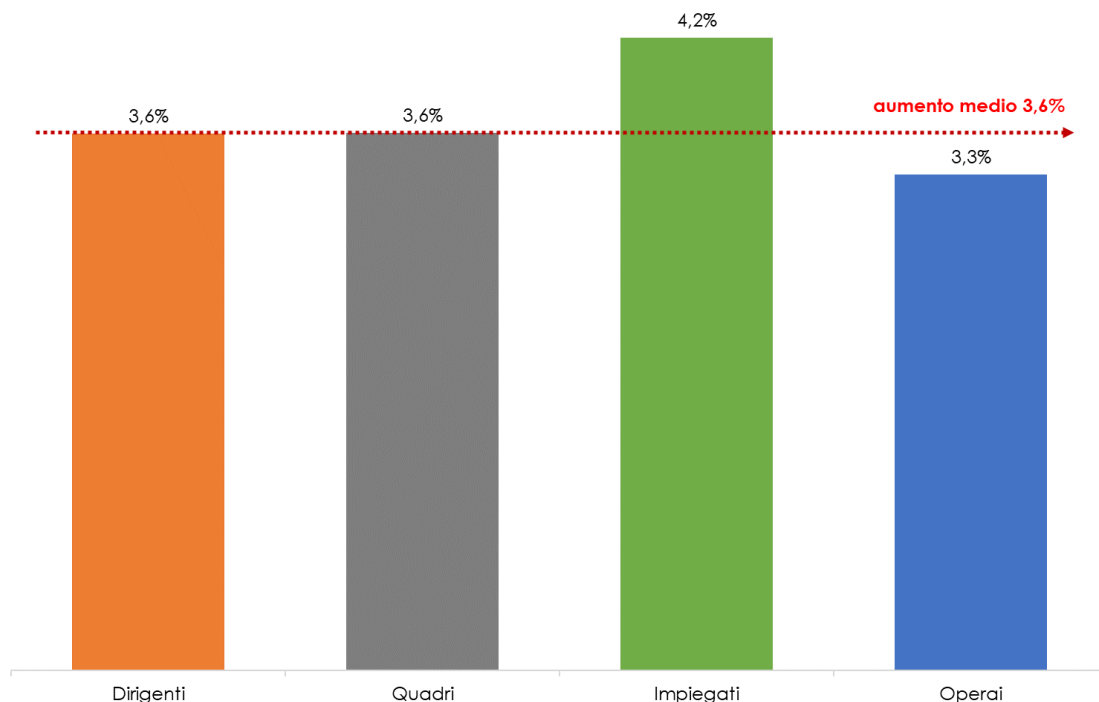
Nel caso delle imprese lombarde che hanno partecipato all'indagine, per il 2024 sono stati programmati incrementi retributivi pari a +3,6%. Tale importo, va sottolineato, è l'incremento medio percentuale stanziato per le sole politiche di merito.

Vi sono differenze piuttosto limitate fra le varie qualifiche del personale dipendente. In linea con il dato generale si posizionano, infatti, i dirigenti (+3,6%) e i quadri (+3,6%). Gli impiegati si caratterizzano per aumenti più intensi (+4,2%), mentre gli operai (+3,3%) ricevono incrementi di entità leggermente inferiore (Figura 7).

⁵ Le informazioni contenute in questo paragrafo si riferiscono al 2024, diversamente dal resto del rapporto. Infatti, la domanda nell'indagine è stata formulata come segue: "Quale prevede sarà, nel 2024, l'incremento medio della RAL (Retribuzione Annuale Lorda) per ciascuna categoria di dipendenti?"

⁶ "Tassi, PNRR, superbonus, energia: che succederà alla crescita italiana? - primavera 2024", Centro Studi Confindustria, aprile 2024 ([link](#))

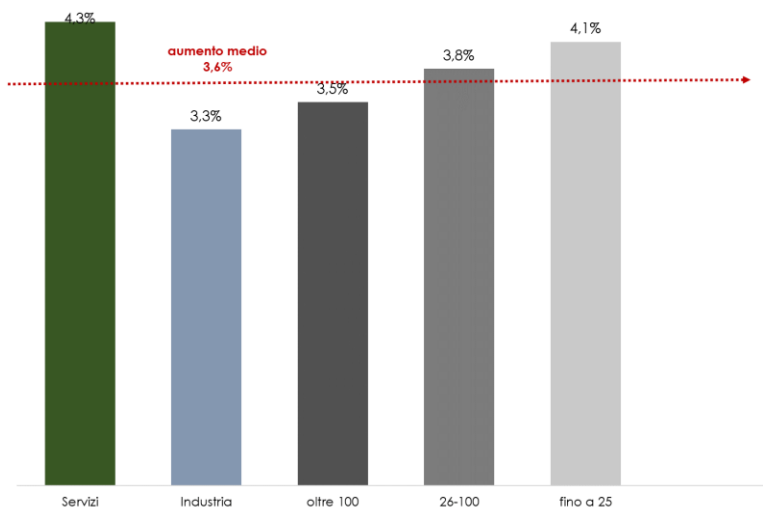
Figura 7 - Dinamica retributiva nel 2024 - differenziali per qualifica



2.1.3.1 Dirigenti

Per quanto riguarda il personale con qualifica di dirigente, l'incremento medio indicato nel 2024 (+3,6%) è la sintesi fra il +4,1% elargito dalle imprese di minori dimensioni, del +3,8% delle medie e del +3,5% di quelle grandi. A livello settoriale, i servizi (+4,3%), superano di un punto percentuale l'industria (+3,3%).

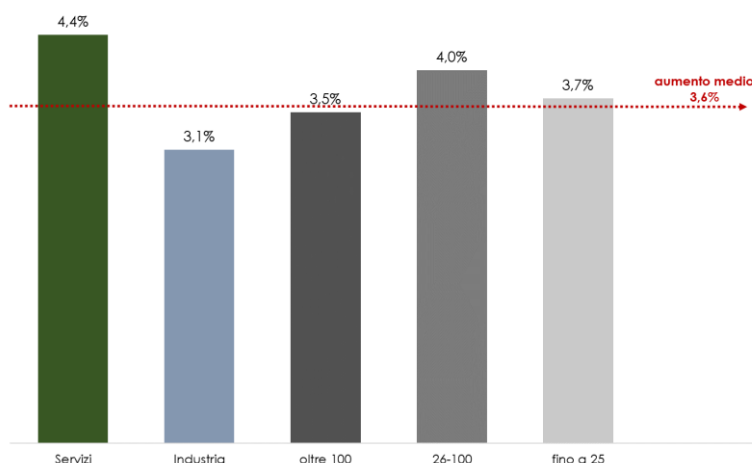
Figura 8 - Dinamica retributiva nel 2024 - dirigenti



2.1.3.2 Quadri

Fra i quadri spiccano gli incrementi retributivi nelle imprese dei servizi (+4,4%), a fronte di una variazione più contenuta in quelle industriali (+3,1%). Con riferimento alle classi dimensionali, non emergono differenze particolarmente significative.

Figura 9 - Dinamica retributiva nel 2024 - quadri

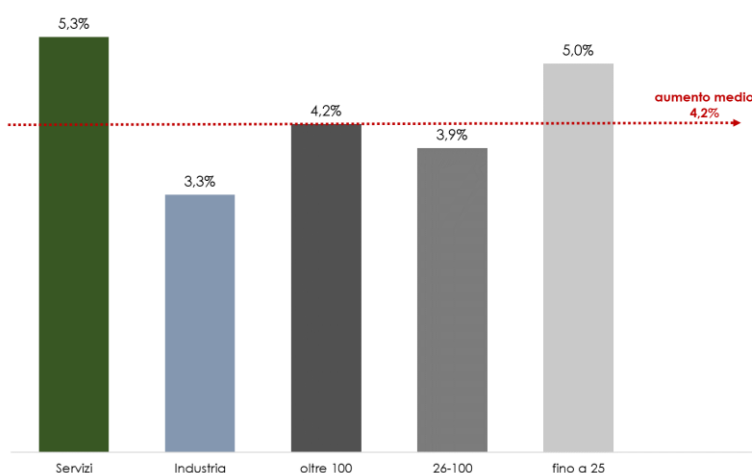


2.1.3.3 Impiegati

Le politiche retributive nel 2024 determineranno un incremento medio delle retribuzioni, fra i soli impiegati percettori, nell'ordine del +4,2%.

La dinamica più positiva riguarderebbe prevalentemente le piccole imprese (+5,0%), rispetto alle medie (+3,9%) e alle grandi (+4,2%). Fra le realtà dei servizi gli aumenti (+5,3%) sono superiori a quello dell'industria (+3,3%).

Figura 10 - Dinamica retributiva nel 2024 - impiegati

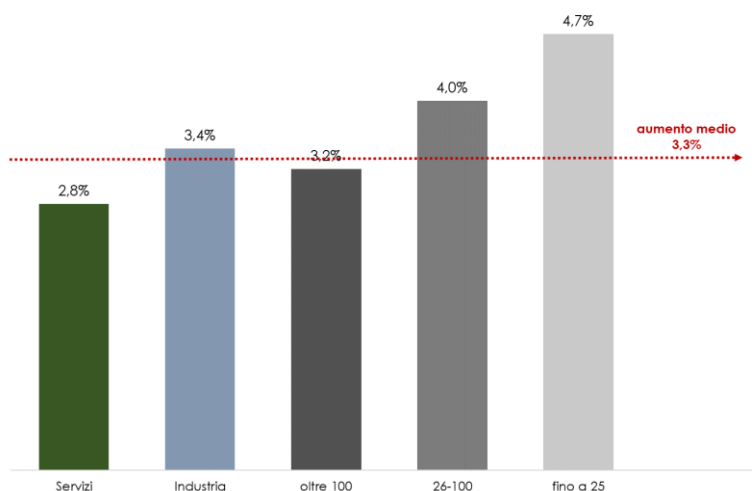


2.1.3.4 Operai

Nel caso degli operai, le politiche retributive intraprese nel 2024 produrranno, fra i soli percettori, aumenti medi nell'ordine del +3,3%.

Il divario fra industria (+3,4%) e servizi (+2,8%) è piuttosto limitato. Allo stesso tempo, emerge una correlazione negativa fra incrementi salariali programmati e dimensione aziendale, con le piccole imprese più "generose" (+4,7%) rispetto a quelle medie e grandi.

Figura 11 - Dinamica retributiva nel 2024 - operai



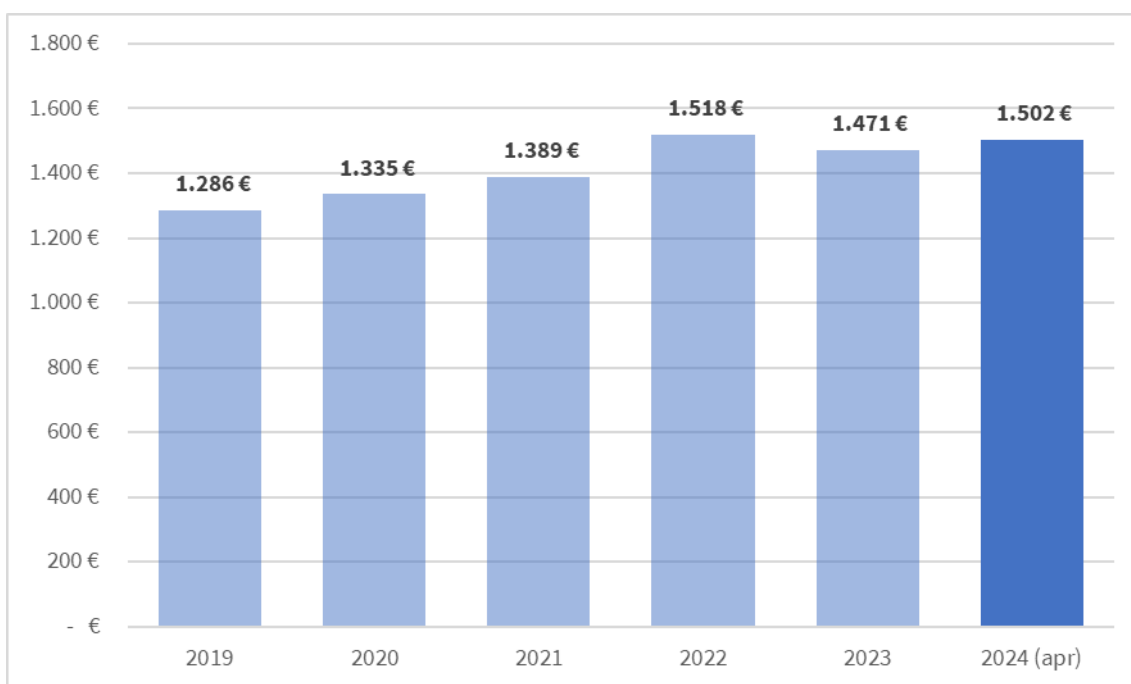
2.2 I sistemi di incentivazione

2.2.1 L'ammontare del premio di risultato

L'indagine non ha raccolto, presso le aziende, dati relativi alla quantificazione del premio di risultato. Tuttavia, 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 2024⁷, erano quasi 95 mila, di cui poco meno di 27 mila riferiti alla Lombardia (28%).

L'importo medio del premio variabile rilevato negli accordi depositati ha raggiunto, ad aprile 2024, i 1.502 euro, in continuità con quanto registrato nel biennio precedente (Figura 12).

Figura 12 - Importo medio del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2024)



fonte: Ministero del Lavoro

2.2.2 La diffusione della retribuzione variabile

Nel 2023 il 70% delle aziende partecipanti all'indagine ha erogato premi di risultato. Una impresa su tre ha assegnato premi sia individuali che collettivi, il 23% solo premi individuali e il 14% solo premi collettivi (Figura 13).

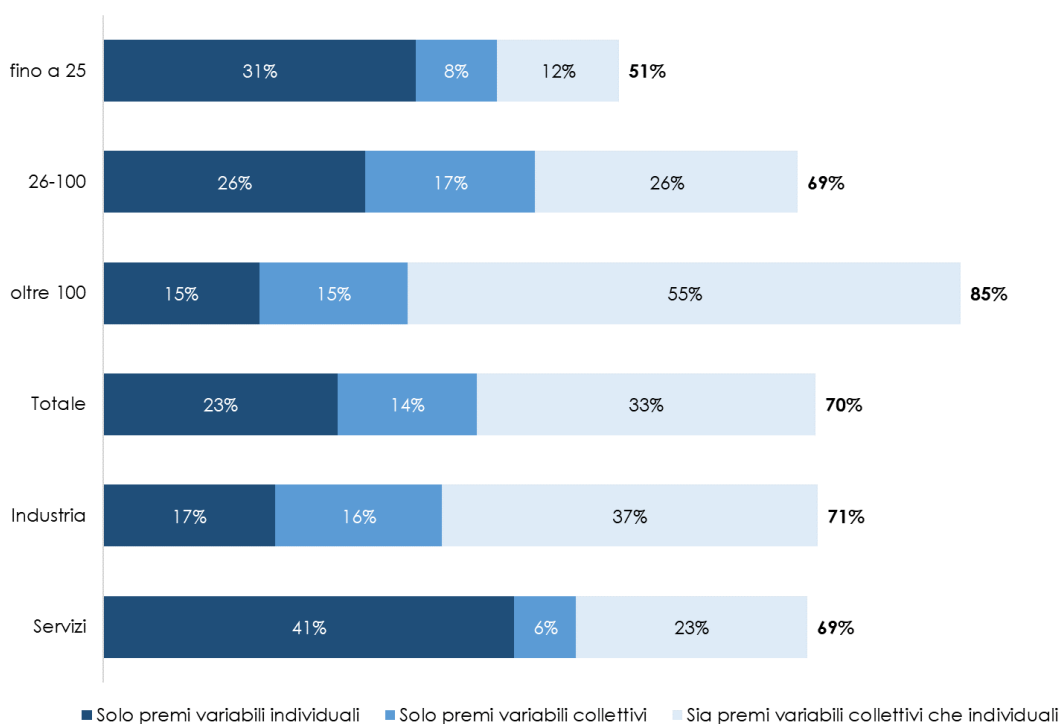
Dai dati raccolti si riscontra una correlazione positiva tra la dimensione aziendale e la diffusione della retribuzione variabile, che passa dal 51% nelle piccole all'85% nelle grandi imprese. All'interno delle imprese più strutturate si registra, inoltre, una maggiore diffusione nell'erogazione di entrambe le

⁷ Report Deposito Contratti ex art.14 D.LGS.151/2015, Ministero del Lavoro, 15 Aprile 2024 reperibile a <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Pagine/default?page=0>

tipologie di premio, mentre in quelle più piccole emerge una maggior propensione all'assegnazione di premi individuali.

Anche il settore di attività incide sulla tipologia dei premi erogati. Se la diffusione complessiva è comunque comparabile (circa il 70% tanto nell'industria quanto nei servizi), nei servizi prevalgono i premi individuali, previsti dal 64% delle imprese, mentre nell'industria sono maggioritarie le forme di premialità collettiva (53%).

Figura 13 - Diffusione dei premi di risultato



2.2.3 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

Il 48% delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione dichiara di aver sottoscritto un contratto aziendale con RSU/RSA o OO.SS. La contrattazione di secondo livello è nettamente più diffusa nei comparti industriali (55%) rispetto al settore dei servizi (27%) e aumenta al crescere delle dimensioni aziendali, raggiungendo il 77% tra le imprese con più di 100 dipendenti (Figura 14).

In continuità con le rilevazioni degli scorsi anni, tra le materie regolate dalla contrattazione di secondo livello (Figura 15), prevalgono quelle con un contenuto prevalentemente economico. Al primo posto si ritrova, infatti, la previsione di premi di risultato collettivi (nell'80% dei casi in cui è stato stipulato un accordo, che corrisponde al 38% del totale delle rispondenti), seguito, nel 67% dei casi e in crescita di 5 punti percentuali rispetto al 2022, dalle misure di welfare aziendale.

Al di sotto di qualche punto si trovano le materie dell'orario di lavoro (50%) e della conciliazione vita-lavoro (37%), e ancora meno diffuse sono quelle relative alla formazione e al lavoro agile (entrambi 31%) e ai protocolli di sicurezza (21%).

Figura 14 - Diffusione della contrattazione aziendale

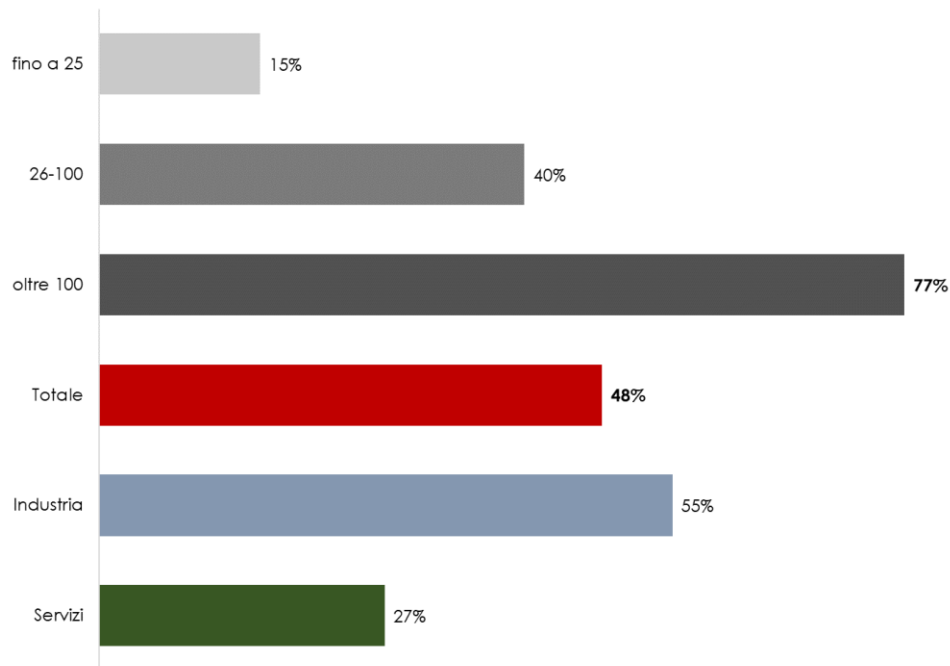
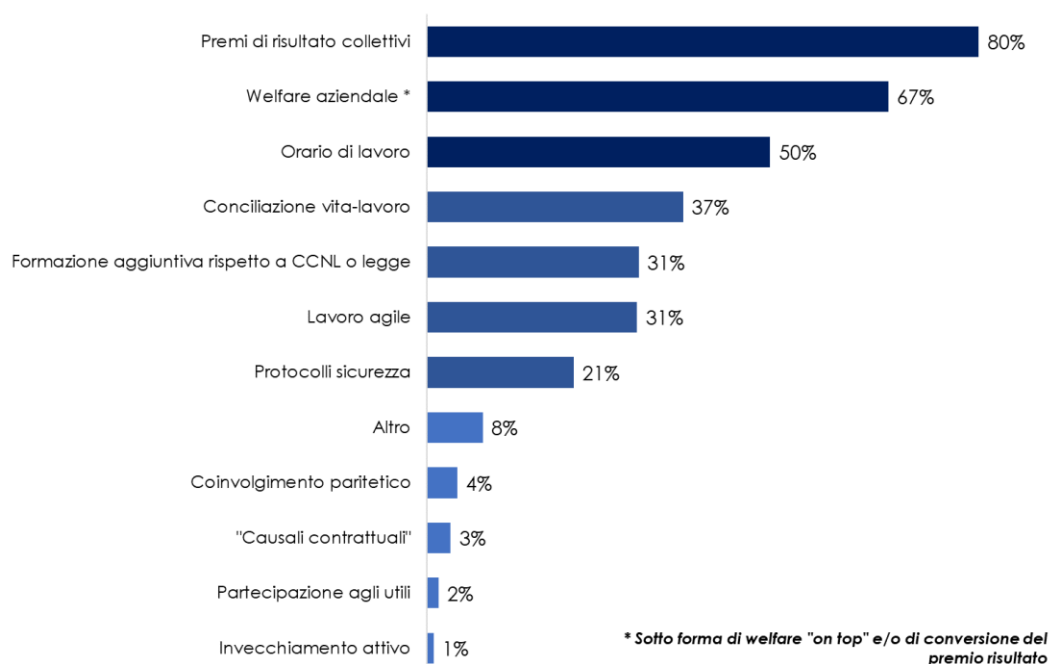


Figura 15 - Materie regolate dal contratto aziendale



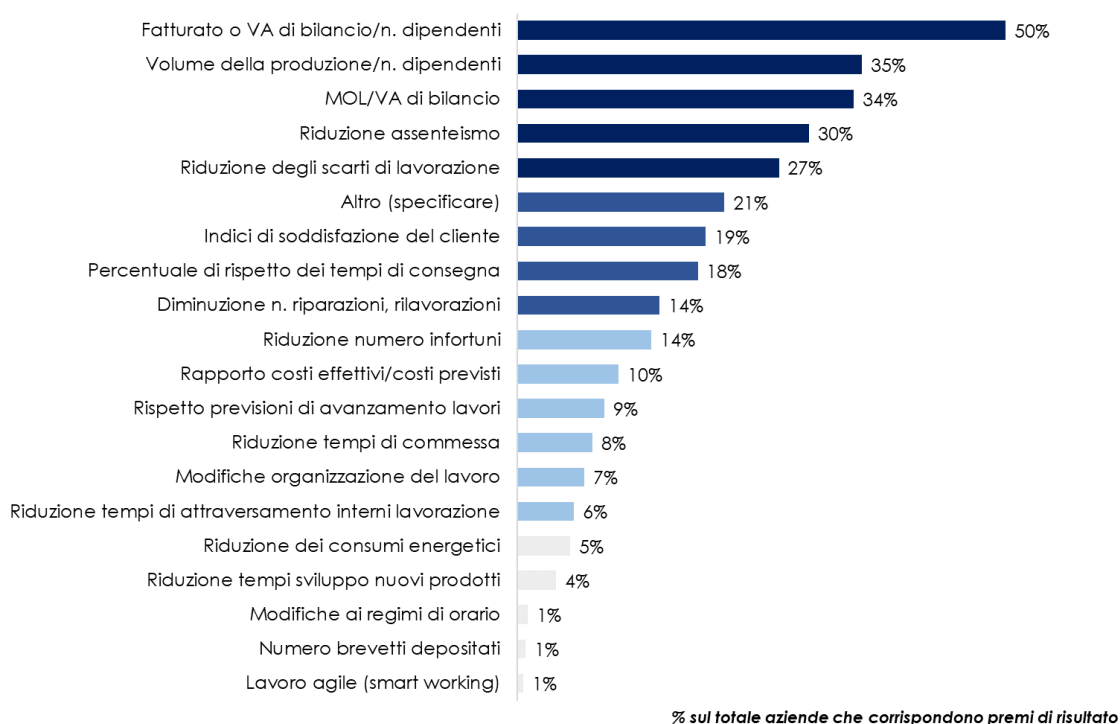
2.2.4 I parametri per la corresponsione dei premi

L'indagine ha permesso di ordinare, per importanza, i parametri utilizzati dalle imprese nelle quali è presente il premio di risultato istituito con la contrattazione aziendale (Figura 16).

Si conferma, nella sostanza, il trend degli ultimi anni, con un ruolo preminente degli indicatori legati alla produttività - quali il fatturato o valore aggiunto per dipendente e il volume della produzione pro-capite (rispettivamente 50% e 35%) - e alla redditività, con il Mol/Valore aggiunto utilizzato in circa una impresa su tre.

Seguono il basso tasso di assenteismo (30%) e gli indicatori legati alle categorie della qualità ed efficienza: scarti di lavorazione (27%), *customer satisfaction* (19%) e rispetto dei tempi di consegna (18%), oltre al numero di infortuni (14%). Registrano ancora frequenze di risposta molto basse i parametri legati alle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, *smart working* e modifiche dell'orario, che si attestano attorno all'1%.

Figura 16 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati



Entrando più nel dettaglio e focalizzando l'analisi sulle classi dimensionali delle imprese (Figura 17), i tre indicatori sopracitati legati alla produttività e alla redditività si confermano in testa alla graduatoria indipendentemente dalla dimensione aziendale, seppur con intensità diverse e con una più alta diffusione tra le grandi imprese.

All'interno delle imprese di maggiore dimensione, inoltre, assumono rilevanza i parametri legati alla riduzione del tasso di assenza e alla riduzione degli scarti di lavorazione, che hanno una diffusione di poco inferiore rispetto agli indicatori economici. All'interno delle imprese più piccole, invece, trovano maggiore utilizzo indicatori quali il rispetto delle previsioni dell'avanzamento lavori e la *customer satisfaction* (rispettivamente 20% e 15%).

Figura 17 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per classe dimensionale

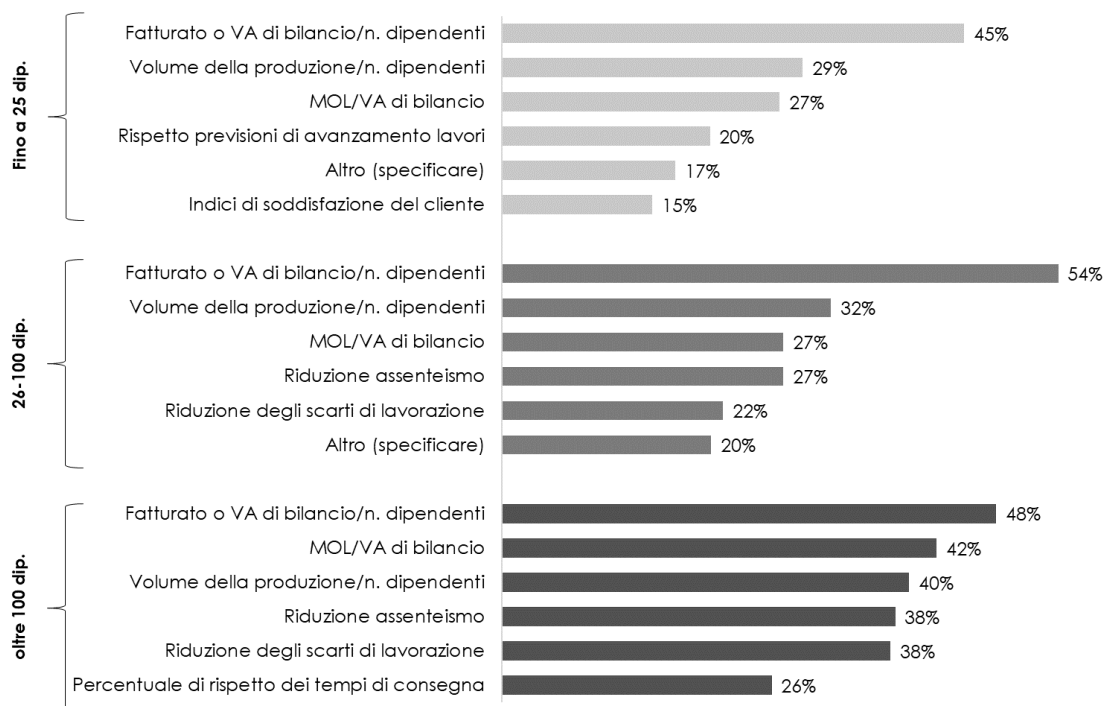
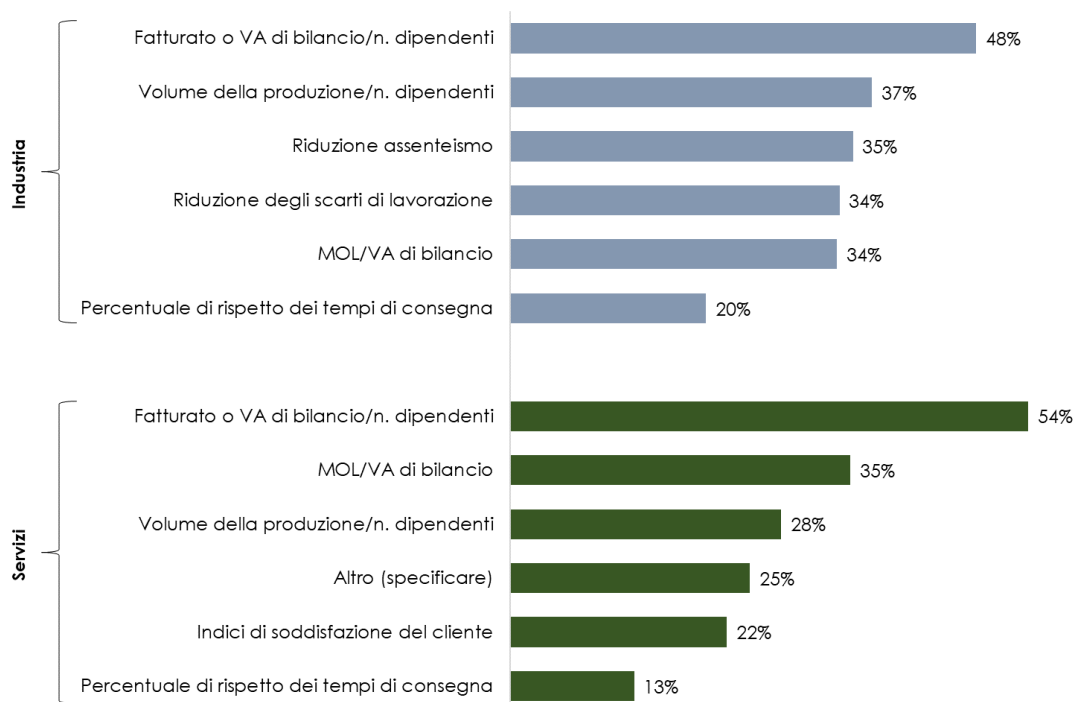


Figura 18 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per settore



Concentrando l'analisi sul settore di attività dell'impresa (Figura 18), le principali differenze circa la diffusione degli indicatori riguardano la riduzione dell'assenteismo e la riduzione degli scarti di lavorazione, utilizzati in oltre una impresa su tre nei comparti industriali ma, non sorprendentemente, data la differente natura dell'attività lavorativa, molto meno diffusi nelle imprese del terziario

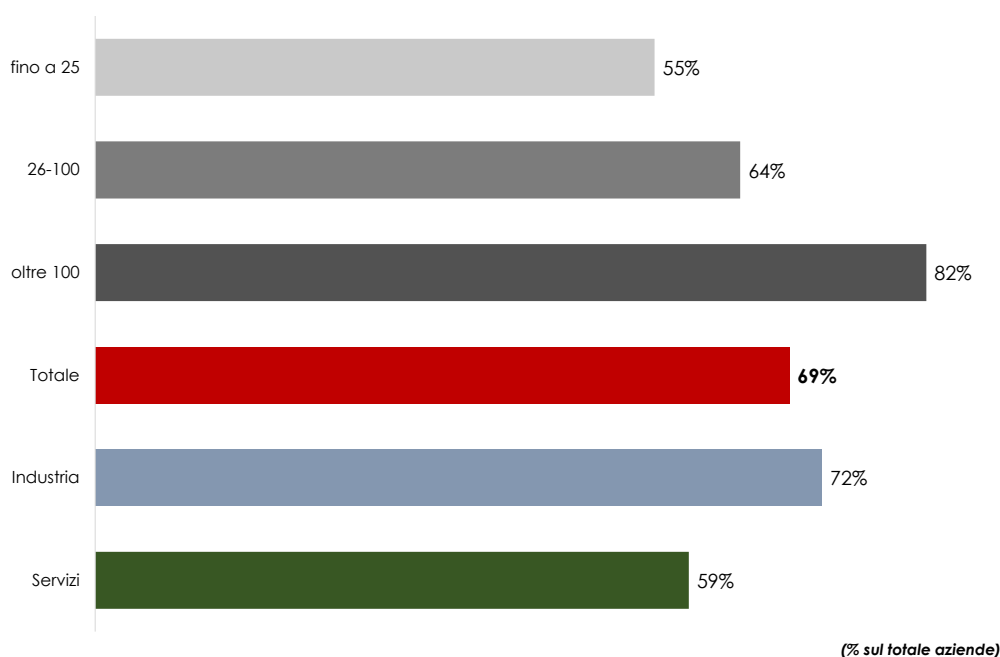
(rispettivamente il 13% e il 5%). Al contrario, nelle imprese dei servizi assume maggior rilevanza il grado di soddisfazione del cliente, che si trova al quinto posto della graduatoria, con una diffusione del 22%, mentre scende al nono posto nel settore secondario.

2.3 Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva

Il welfare aziendale è una importante leva nella gestione delle risorse umane, sia per l'attraction che per la retention.

I dati raccolti con l'indagine mostrano la presenza di welfare aziendale nel 69% delle imprese. I valori sono strettamente correlati alla dimensione: nelle imprese più grandi, infatti, la diffusione è decisamente maggiore (82%), per poi scendere al 64% nelle medie e al 55% nelle piccole imprese. A tali considerazioni si aggiunge, a livello settoriale, una significativa maggiore diffusione in ambito industriale (72%) rispetto alle aziende di servizi (59%) (Figura 19).

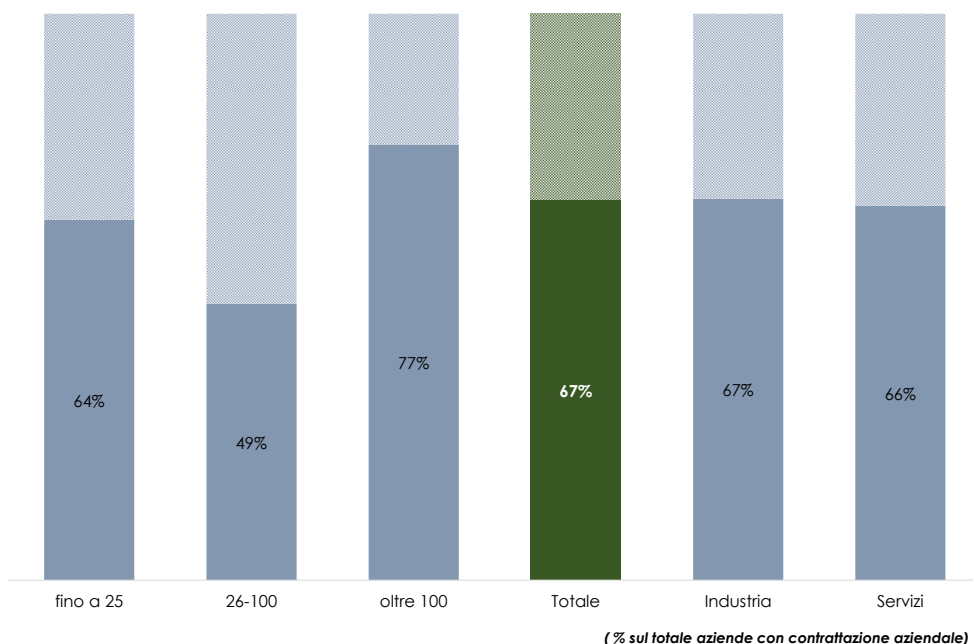
Figura 19 - Diffusione del welfare aziendale



Nel paragrafo 2.2.3, relativo ai sistemi di incentivazione, è stato evidenziato come il welfare sia una tra le materie regolate dal contratto aziendale, applicata nel 67% dei casi (Figura 15).

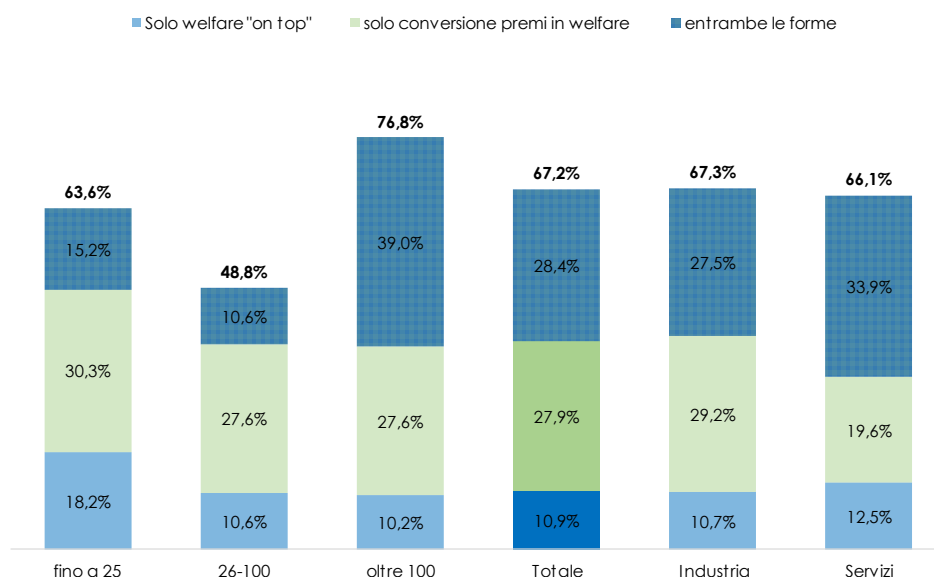
La diffusione rispetto alle dimensioni aziendali presenta caratteristiche in parte inaspettate: rimane confermato un valore importante per quanto riguarda le aziende con oltre 100 dipendenti (77%); un valore in linea con quello dell'anno scorso, pari al 49%, nel caso delle aziende di medie dimensioni; mentre colpisce il dato delle aziende con meno di 25 dipendenti che si attesta al 64%, sensibilmente in crescita rispetto al 42% dello scorso anno. Come si evince dalla Figura 20 non si riscontrano, invece, differenze significative a livello di settore di attività.

Figura 20 - Diffusione di welfare aziendale nella contrattazione aziendale



È interessante analizzare le differenti modalità di inserimento del welfare aziendale negli accordi di secondo livello. Da una parte, individuamo 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. Da un’altra parte, monitoriamo la possibilità di conversione del premio in welfare; da un’altra ancora, la possibilità che la stessa azienda preveda entrambe le forme.

Figura 21 - Le diverse modalità di welfare aziendale negli accordi di secondo livello

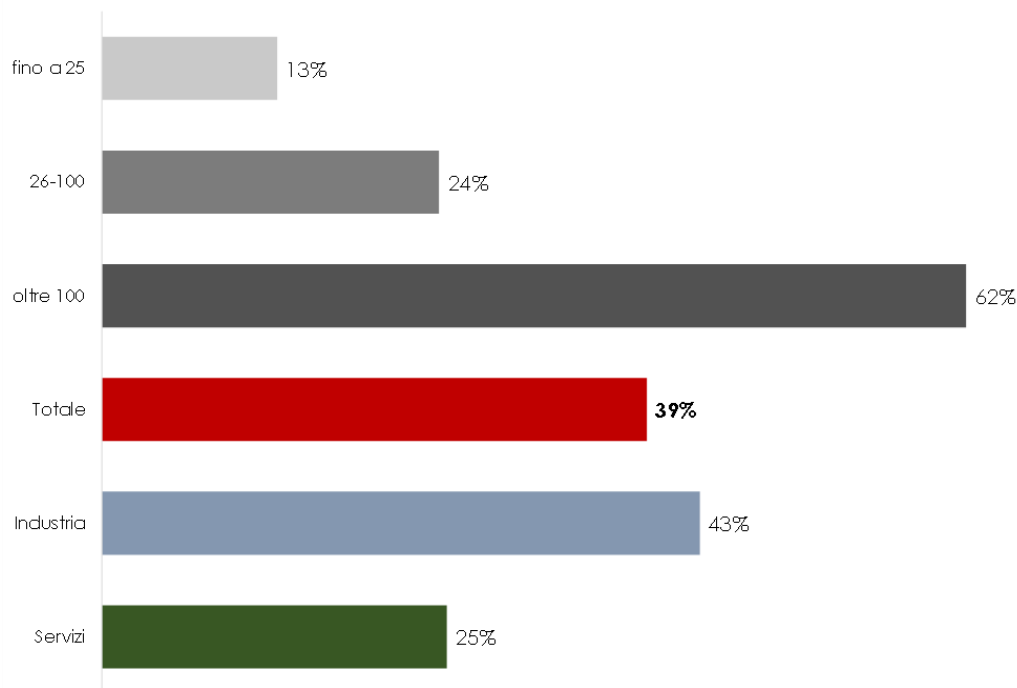


In effetti, in tutti i settori ed in tutte le classi dimensionali, si registrano le tre diverse modalità (Figura 21). Il welfare “on top” è tuttavia meno diffuso rispetto alle altre modalità e mediamente presenta, tranne che nel caso delle aziende fino a 25 dipendenti, un valore più che dimezzato rispetto a quello relativo alla modalità di sola conversione del premio. La modalità della sola conversione del premio in welfare è diffusa per il 28-30% dei casi, con valori omogenei rispetto alla dimensione aziendale e differenze più

marcate a livello settoriale (29% Industria – 20% Servizi). Si può infine sottolineare come le aziende di maggiore dimensione abbiano una percentuale sensibilmente più alta di copresenza di entrambe le formule (39%).

La normativa di riferimento sui premi di risultato⁸ prevede la convertibilità, su richiesta del dipendente beneficiario, del valore del premio in strumenti di welfare, legando all'esercizio di tale facoltà il godimento di ulteriori benefici fiscali e contributivi su quanto corrisposto. In base all'indagine, tra le aziende che presentano iniziative di welfare, la convertibilità del premio viene riscontrata nel 39% dei casi⁹ (Figura 22).

Figura 22 - Diffusione delle clausole di conversione del premio



La diffusione di questa opzione è correlata positivamente con la dimensione aziendale, e raggiunge il 62% nelle realtà più strutturate, mentre risalta il dato estremamente basso di diffusione nelle piccole imprese (13%) che tendono, nella quasi totalità, ad erogare il premio esclusivamente in denaro. Rilevante anche la differenza fra il tasso di diffusione nel settore industriale (43%) e quello, sensibilmente inferiore, riscontrato nel settore dei servizi (25%).

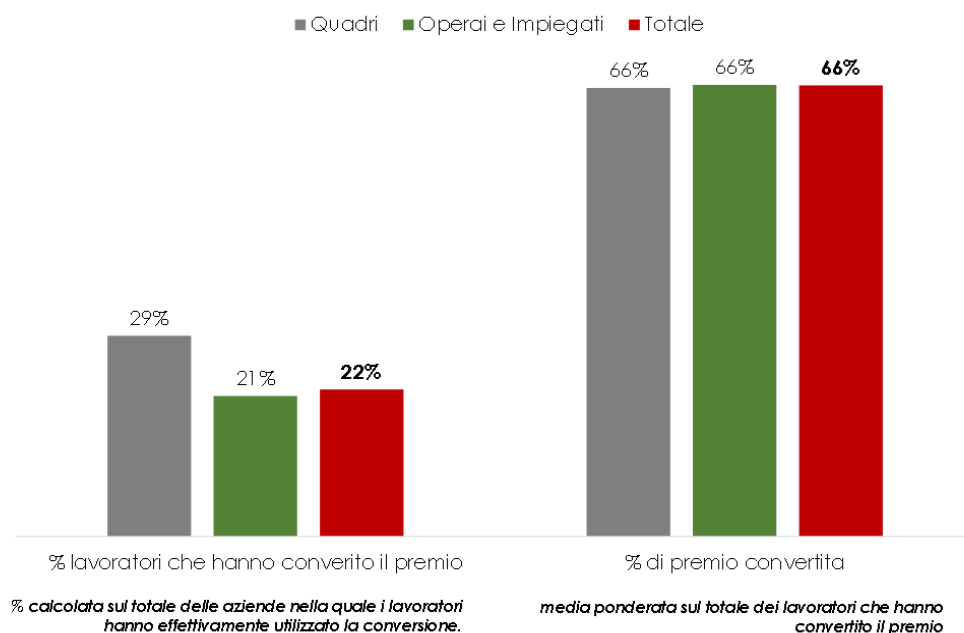
Nelle aziende nelle quali i lavoratori hanno effettivamente utilizzato l'opzione di conversione (81% delle aziende con questa possibilità), essa è stata effettivamente scelta dal 22% dei lavoratori (Figura 23) con una piccola differenza tra operai e impiegati (21%) rispetto ai quadri (29%).

Mediamente, dai lavoratori che si avvalgono di questa opzione, viene convertito il 66% del valore complessivo del premio, con comportamenti pressoché identici tra quadri, operai ed impiegati.

⁸ Art. 1, commi 182 e ss., l. n. 208/2015.

⁹ Considerando la presenza di welfare aziendale nel 69% delle aziende (vedi Figura 19) la diffusione della convertibilità può essere stimata nel 27% dei partecipanti all'indagine (39% x 69%)

Figura 23 - Percentuali dei lavoratori che hanno convertito il premio e quota di premio convertita



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

Lo *smart working* (o *lavoro agile*) è - secondo la definizione della legge¹⁰ - una “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”.

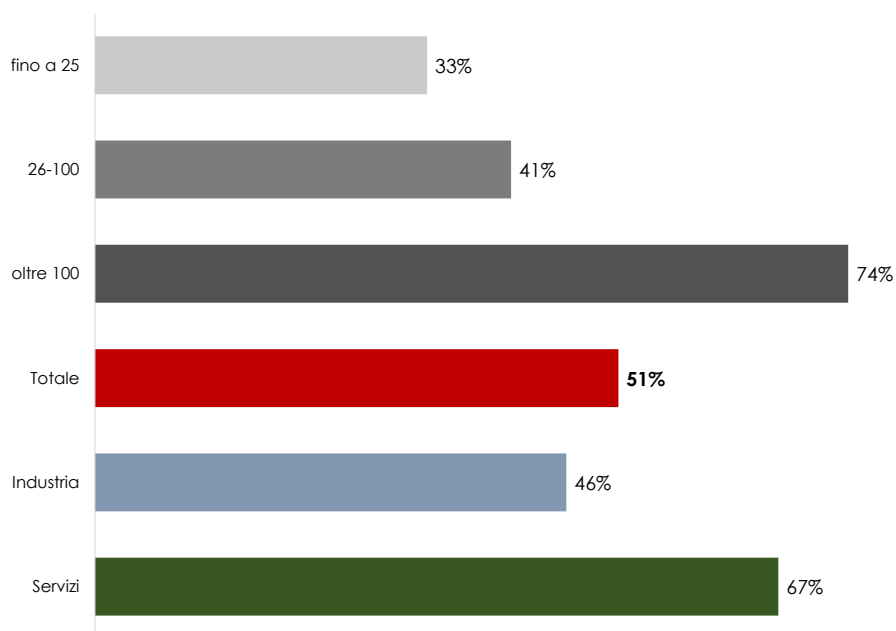
Già in fase di grande sviluppo prima del 2019, tale modalità organizzativa, a seguito dell'emergenza creata dalla pandemia e per effetto della rapida e profonda evoluzione del mercato del lavoro dovuta alla digitalizzazione, è diventata un fattore ancor più rilevante ed è ormai comunemente considerata una importante leva organizzativa. Più recentemente la possibilità di lavorare da remoto è diventata un elemento di attraction sempre più diffuso tra le imprese, particolarmente strategico per superare le difficoltà nel reperimento delle risorse umane.

Durante il 2023 poco più della metà delle aziende aderenti all'Indagine, una quota pari al 51% del campione, ha utilizzato lo *smart working* (Figura 24).

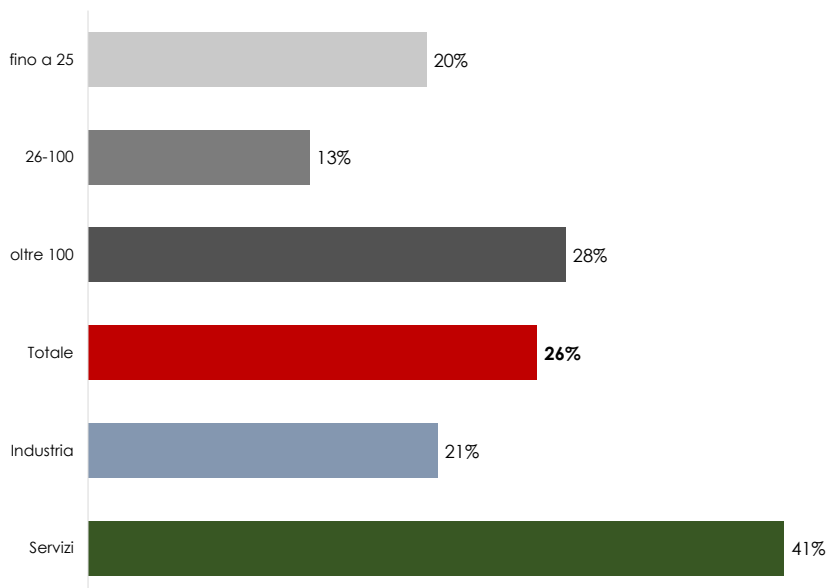
Il ricorso a tale forma organizzativa cresce all'aumentare degli organici: si passa infatti dal 33% delle realtà di minori dimensioni al 41% delle medie imprese, fino a raggiungere quasi i tre quarti del campione (74%) nel caso delle aziende con oltre 100 lavoratori.

A fianco delle differenze dimensionali è riscontrabile anche una diversa incidenza dell'utilizzo dello *smart working* in base al settore di attività: nel dettaglio, le realtà che erogano servizi si confermano più attive, con una diffusione del 67% rispetto a quelle industriali, dove prevalgono mansioni spesso incompatibili con il lavoro da remoto, per le quali il ricorso si attesta al 46%.

¹⁰ Art 18, L. 81/2017.

Figura 24 – Incidenza % di aziende che utilizza *smart working*

Passando dal cosiddetto *marginale estensivo* (% di aziende che l'utilizza) al *marginale intensivo* (numero di lavoratori che ne beneficia) esiste un dato di riferimento a livello europeo: dai dati Eurostat emerge che nel 2023 in Italia la percentuale di lavoratori che lavora da remoto è pari al 12%, di cui il 4,4% abitualmente e il 7,6% solo saltuariamente.

Figura 25 – Incidenza % di *smart worker* sul totale dei lavoratori eligibili

Sulla base delle informazioni fornite dalle imprese che hanno partecipato alla rilevazione, la quota di lavoratori che ricorre al lavoro agile (Figura 25) si colloca mediamente al 26%¹¹ dei lavoratori *eligibili*¹².

¹¹ L'Osservatorio sullo Smart working del Politecnico di Milano stima la diffusione nel 2022 nel 91% delle grandi imprese (sopra ai 250 dipendenti), nel 48% delle PMI (meno di 250 dipendenti ma più di 10) e nel 67% delle Amministrazioni Pubbliche.

¹² Convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze esclusi i dirigenti.

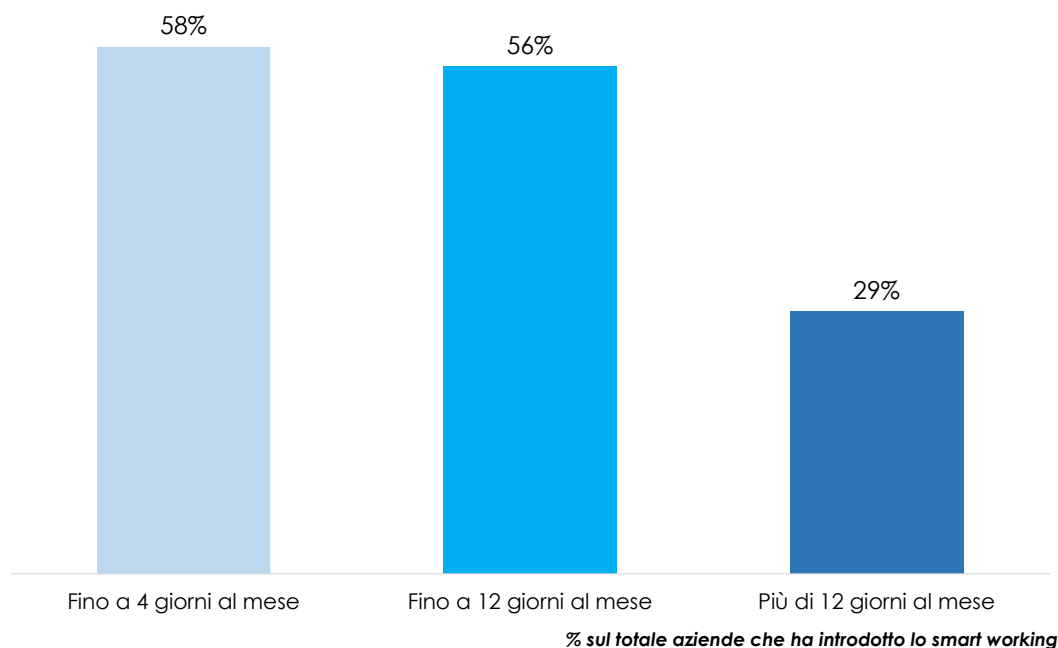
Con riferimento al coinvolgimento degli occupati, non si riscontra una diretta correlazione del fenomeno con la dimensione aziendale.

Gli *smart workers* rappresentano un quinto dei lavoratori (20%) tra le realtà fino a 25 occupati, il 13% nelle imprese tra i 26 e i 100 occupati e il 28% nelle aziende con un organico superiore alle 100 unità. Per contro, si continua a rilevare un differenziale tra la quota registrata nei servizi, dove l'incidenza è pari al 41% del totale, e quella registrata nell'industria, nella quale gli *smart workers* pesano per il 21% dei lavoratori.

Tra gli elementi più rilevanti circa l'utilizzo dello smart working c'è l'equilibrio tra presenza in azienda e lavoro da remoto. Per disporre di un quadro relativo alle scelte più diffuse, nella presente edizione l'indagine ha raccolto, tra quelle aziende dove lo smart working è già stato introdotto, informazioni sul numero di giorni concessi, su base settimanale o mensile.

Tenendo presente che nel questionario era possibile indicare molteplici risposte con durate differenti, il quadro delineato per le aziende lombarde vede un prevalente utilizzo di *smart working* per un periodo compreso tra 1 e 3 giorni a settimana. Più nel dettaglio, è previsto 1 giorno a settimana (fino a 4 giorni al mese) per il 58% del campione, fino a 3 giorni a settimana (fino a 12 giorni al mese) per il 56% mentre un periodo superiore a 3 giorni a settimana (più di 12 giorni al mese) per il 29% delle imprese.

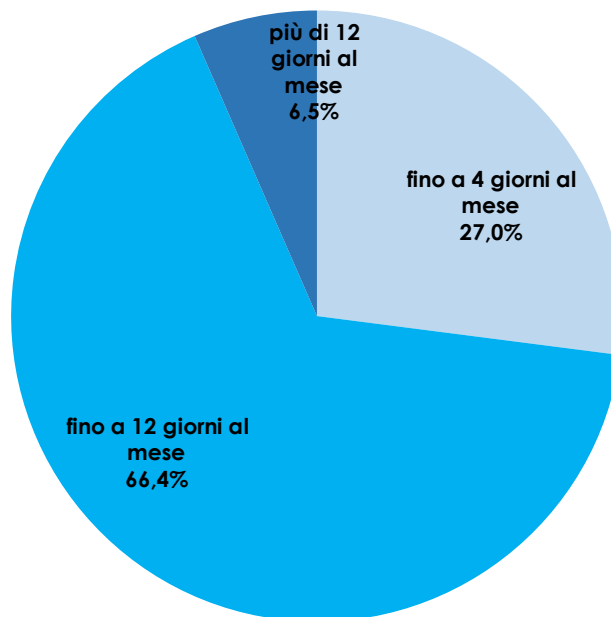
Figura 26 – Estensione temporale dello smart working nelle aziende



È interessante approfondire inoltre la quantità di tempo mensile, espressa in giorni, che viene concessa ai lavoratori delle realtà del campione per il lavoro a distanza (Figura 27).

In generale, gli occupati delle imprese che forniscono servizi risultano, in proporzione sul totale, godere dello *smart working* per periodi più estesi rispetto ai lavoratori dell'industria; per tutti i settori, però, l'estensione temporale del fenomeno si concentra su un periodo di massimo 3 giorni a settimana (fino a 12 giorni al mese).

Figura 27 – Estensione temporale dello smart working per i lavoratori



Focalizzando infatti l'attenzione sul numero di lavoratori coinvolti in pratiche di *smart working*, circa due terzi degli organici aziendali (il 66%) che utilizzano tale forma lavorano a distanza fino a 3 giorni a settimana (12 giornate al mese), il 27% degli occupati opera da remoto per 1 giorno a settimana (fino a 4 giornate al mese) ed infine il restante 7% risulta operativo in modo agile per 4 o più giorni a settimana (oltre 12 giorni al mese).

3 LE POLITICHE DI ASSUNZIONE

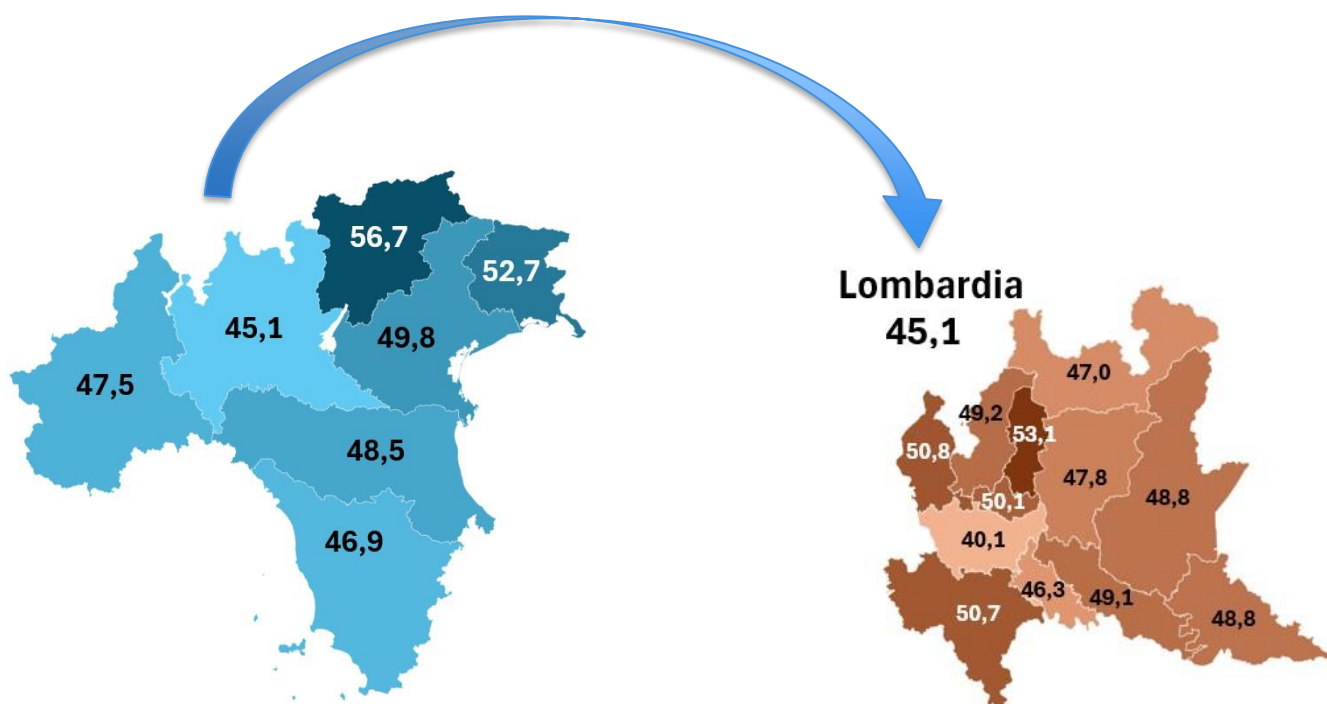
3.1 Le difficoltà di assunzione

3.1.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior

L'indagine Excelsior¹³, realizzata da Unioncamere in accordo con l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, mette a disposizione informazioni sulle difficoltà incontrate dalle imprese per reperire specifici profili con dettaglio provinciale.

Sulla base di queste informazioni, nel 2023 in Lombardia le difficoltà delle imprese nel reperire i profili desiderati interessa il 45% delle entrate programmate, una quota che risulta inferiore rispetto a quelle rilevate nelle altre regioni del Nord e Centro Italia riportate nella mappa in Figura 28. Per quanto riguarda le singole province lombarde, le percentuali variano dal 40% rilevato per la città metropolitana di Milano fino al 53% relativo alla provincia di Lecco.

Figura 28 – Percentuale di candidati di difficile reperimento (2023) - per regione e per provincia



Fonte: elaborazione su dati Sistema Excelsior – Anno 2023

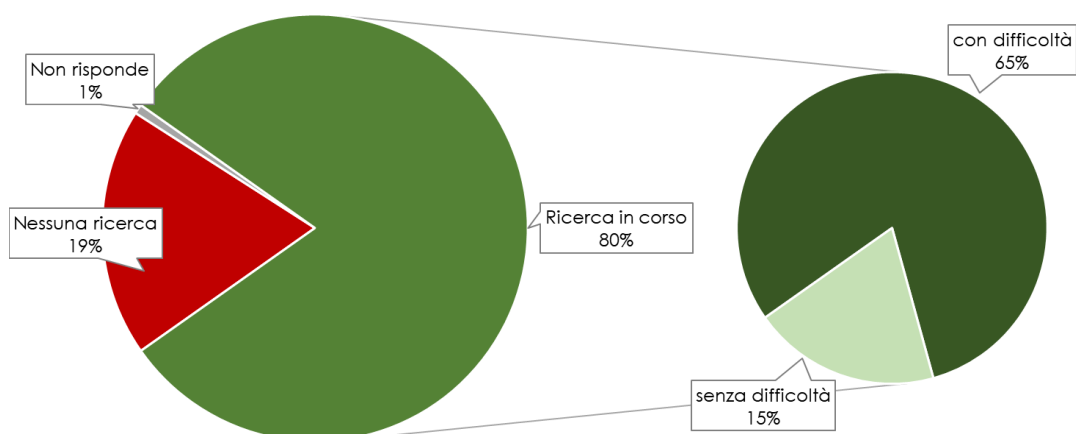
3.1.2 Il focus dell'Indagine Confindustria

Anche quest'anno, è stato chiesto alle imprese se abbiano riscontrato significative difficoltà di reperimento di personale nelle politiche di assunzione.

Ben il 65% delle imprese intervistate ha dichiarato di aver difficoltà con riferimento alle ricerche di personale in corso (Figura 29). Un 15% di imprese, invece, non ha riscontrato problematiche, mentre il 19% non aveva ricerche in corso al momento di compilazione del questionario (inizio 2024).

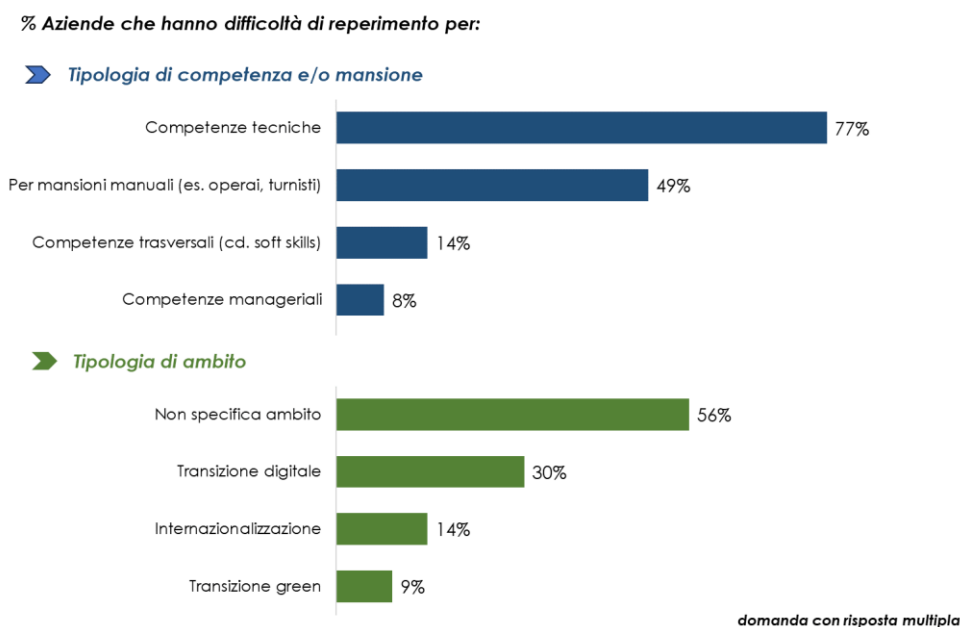
¹³ L'indagine, inserita nel Programma Statistico Nazionale e svolta con cadenza mensile, si basa su 275.000 interviste a un campione rappresentativo di imprese dei diversi settori industriali e dei servizi.

Figura 29 – Distribuzione delle risposte su ricerca di personale e difficoltà di reperimento (% calcolata sul totale aziende)



Le maggiori problematiche emergono per le competenze / mansioni tecniche (segnalate dal 77% delle imprese con difficoltà di reperimento) e per quelle manuali (49%). Meno diffuse le segnalazioni riguardanti le competenze trasversali, le cosiddette *soft skills*, (14%) e quelle manageriali (8%). Per quanto riguarda, invece, gli ambiti, si registrano maggiori problemi nel reperire risorse con competenze funzionali alla transizione digitale (segnalate dal 30% delle imprese con difficoltà di reperimento), mentre risultano meno diffuse le problematiche negli ambiti internazionalizzazione (14%) e green (9%) (Figura 30).

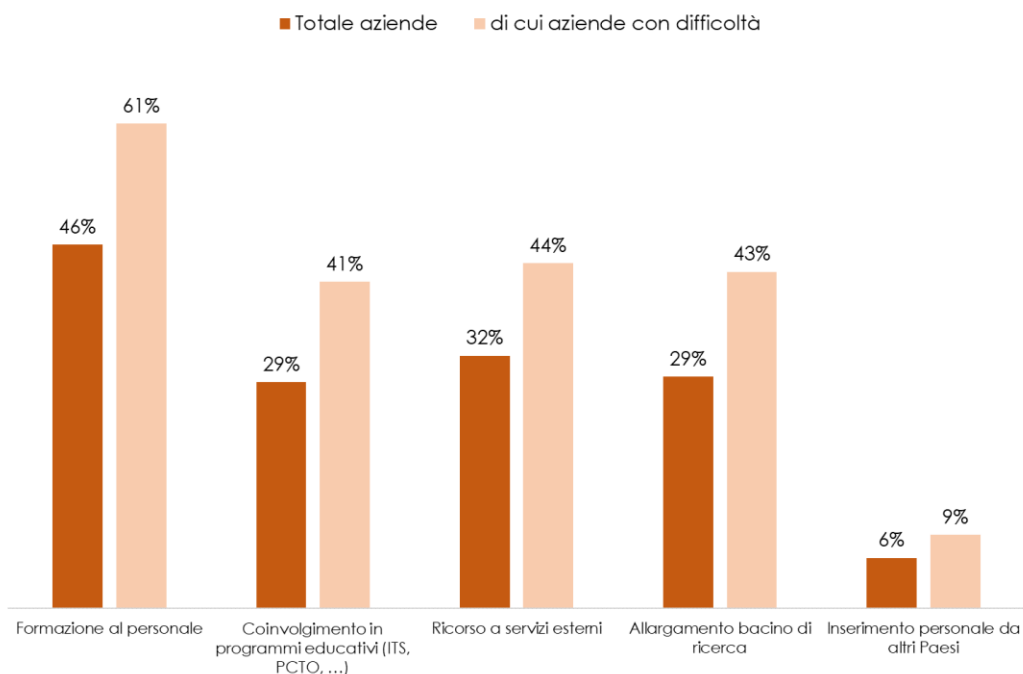
Figura 30 – Tipologia di competenze / mansioni e di ambiti in cui si è registrata difficoltà di reperimento (% calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento, possibili più risposte)



Diverse sono le soluzioni messe in atto dalle imprese quando devono far fronte all'emergere di un fabbisogno di competenze funzionali alla loro piena operatività, prima fra tutte, l'attività di formazione al personale già presente in azienda. Tale attività è implementata dal 46% del totale delle imprese, percentuale che sale al 61% tra le imprese che lamentano difficoltà di reperimento (Figura 31). Seguono altre tipologie di azioni, come il ricorso a servizi esterni (es. collaborazioni, consulenti...), il

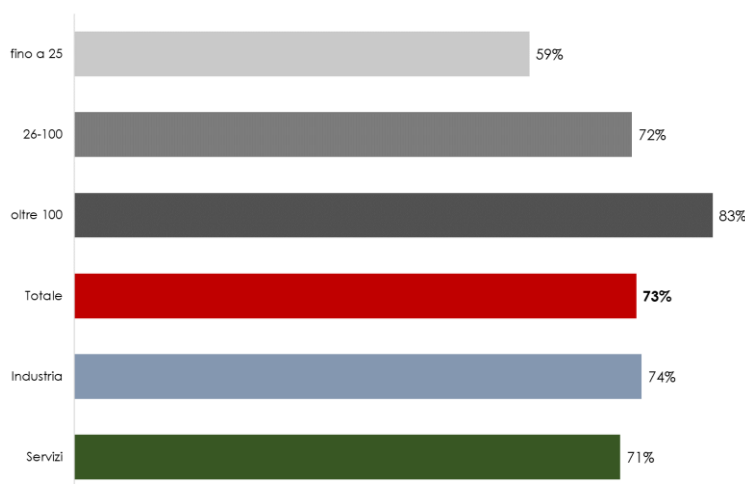
coinvolgimento in programmi educativi sul territorio (come gli ITS, l'alternanza scuola lavoro...) e l'allargamento del bacino di ricerca (in termini geografici o di metodologia di ricerca).

Figura 31 – Diffusione delle soluzioni alla mancanza o insufficienza di competenze necessarie all'attività dell'impresa (% calcolata sul totale aziende e % calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento)



Nel corso del 2023, la quota di imprese che ha offerto ai propri dipendenti almeno un'attività di formazione diversa da quella obbligatoria è stata pari al 73%, a dimostrazione del fatto che l'aggiornamento e la riqualificazione delle risorse umane in forza sono strategie importanti anche e soprattutto in ottica di "prevenire" l'insorgenza di eventuali problematiche sulle competenze. La quota di imprese con attività di formazione aumenta con la dimensione aziendale: è, infatti, pari al 59% tra le imprese con meno di 25 dipendenti, sale al 72% nelle imprese con 26-100 dipendenti, per arrivare all'83% in quelle con più di 100 dipendenti. Non si riscontrano, invece, significative differenze tra le imprese del comparto industria e quelle di servizi (Figura 32).

Figura 32 – Aziende con almeno un'attività di formazione aziendale diversa da quella obbligatoria nel corso del 2023 (% sul totale imprese)



3.3 Le condizioni di inserimento

3.3.1 Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

Il tema delle condizioni economiche riservate ai giovani che entrano nel mondo del lavoro desta grande attenzione mediatica, non sempre con argomentazioni motivate; non c'è dubbio, tuttavia, che la leva retributiva continua a rappresentare uno dei fattori di attraction più efficaci.

Quale retribuzione ottiene un giovane laureato al suo debutto nel mondo del lavoro? In che modo l'indirizzo formativo e gli anni di formazione universitaria influenzano il salario? Posto che è opportuno evitare generalizzazioni poiché l'offerta economica è funzione delle competenze e delle caratteristiche personali dei candidati, l'indagine ha comunque raccolto, presso le aziende, informazioni sui livelli retributivi medi offerti ai giovani che hanno conseguito un titolo di studio universitario e che, privi di esperienza, fanno il loro ingresso in azienda.

La retribuzione d'ingresso varia tra i 25.834 € e i 27.936 € (Figura 33), ma sono individuabili differenze, legate sia al percorso di studi che al possesso di una laurea triennale o magistrale. Le retribuzioni più contenute sono quelle legate al percorso triennale (25.834 €), con un gap rispetto alle retribuzioni migliori di 2.000 € l'anno. Tra le lauree magistrali, quelle nelle discipline tecnico-scientifiche sono le meglio remunerare, con un salario medio d'ingresso pari a 27.936 €. Seguono le retribuzioni dei laureati in materie economico-giuridiche (26.879 €) e quelle dei laureati con formazione umanistica (26.665 €).

In linea generale, indipendentemente dalla tipologia di laurea e dalla disciplina, le retribuzioni risultano più alte nelle imprese industriali e in quelle di maggiori dimensioni, mentre le realtà più piccole e il settore dei servizi tendono a offrire salari inferiori.

Figura 33 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea)

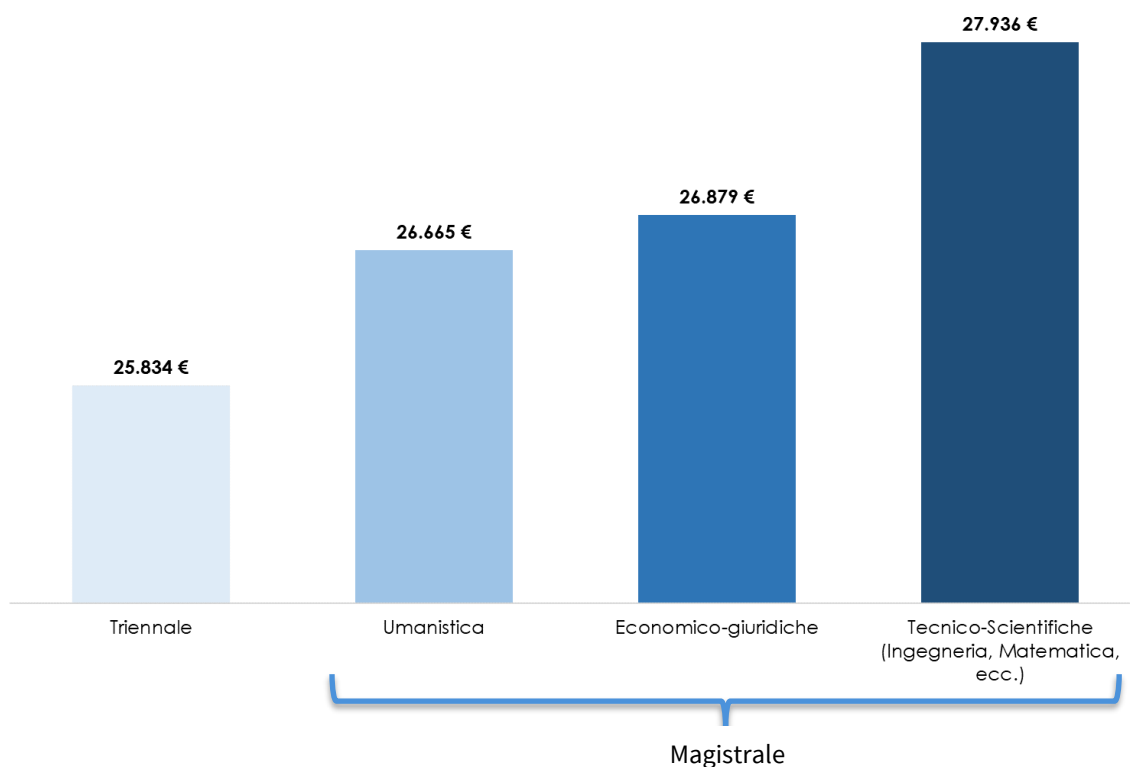
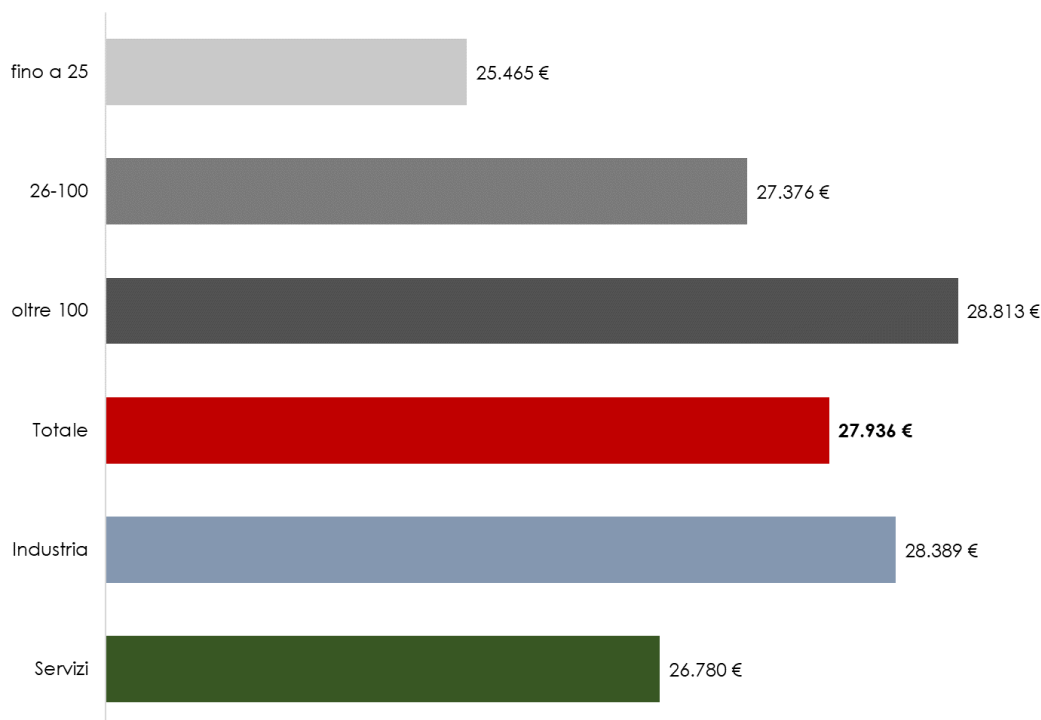
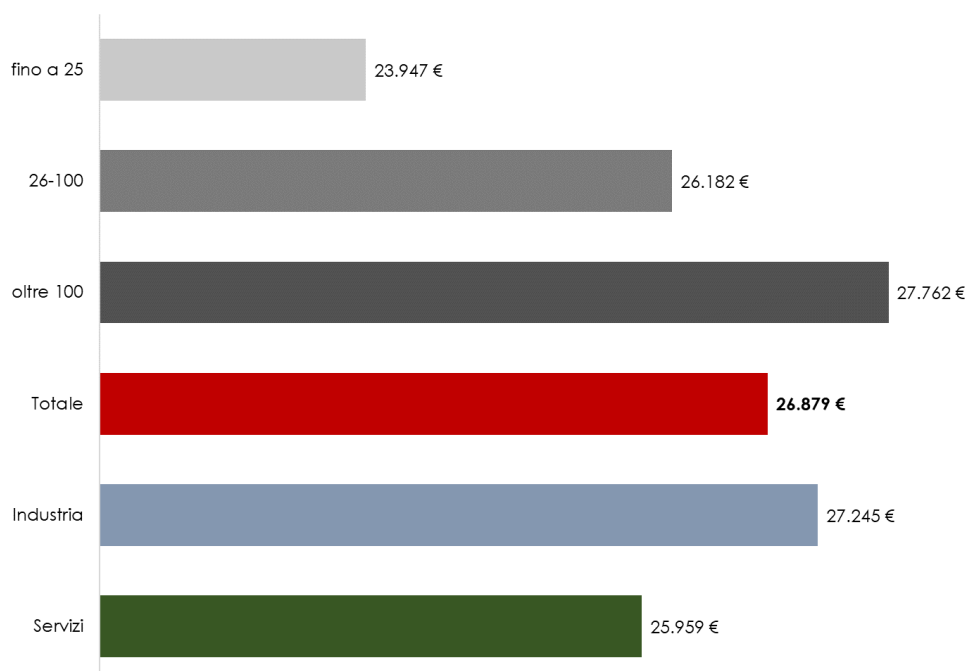


Figura 34 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie tecnico-scientifiche



Analizzando nel dettaglio i dati riscontrati per i laureati nelle materie tecnico-scientifiche (Figura 34), si osserva che gli occupati nelle grandi aziende o nell'industria godono di retribuzioni d'ingresso superiori ai 28.000 € e mediamente più alte rispetto a quelle percepite nelle piccole e nelle medie imprese, e in quelle dei servizi. Il gap retributivo si attesta a circa i 1.600 € nel confronto settoriale e supera i 3.300 € paragonando le aziende grandi a quelle piccole (1.440 € rispetto alle medie).

Figura 35 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie economico-giuridiche



Nel caso delle lauree materie economico-giuridiche (Figura 35), il differenziale retributivo legato alla dimensione aziendale è ancora più significativo: i dati rivelano, infatti, un gap di oltre 3.800 € tra grandi e piccole imprese, e di 1.580 € tra grandi e medie. Il divario tra industria e servizi (1.286 €) è invece inferiore a quello riscontrato per le lauree tecnico-scientifiche.

Una distribuzione simile è osservabile per le lauree umanistiche (Figura 36). Anche in questo caso, gli stipendi più alti sono erogati dalle aziende di maggiori dimensioni e da quelle industriali: in media il gap che separa le piccole e grandi realtà è di 3.885 € mentre a livello settoriale è di 1.360 €.

Figura 36 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie umanistiche

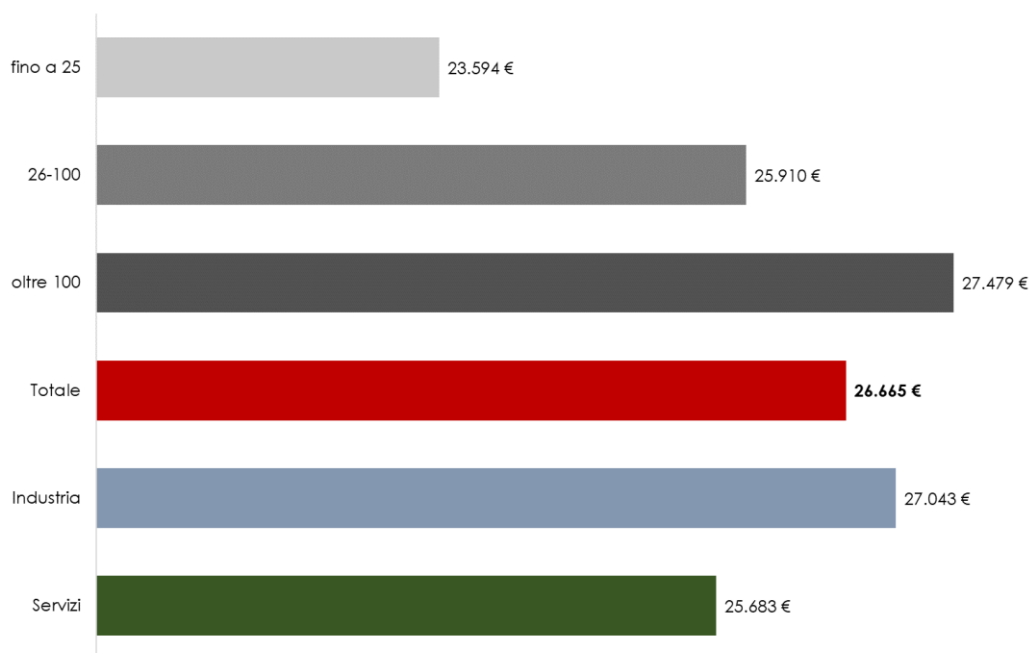
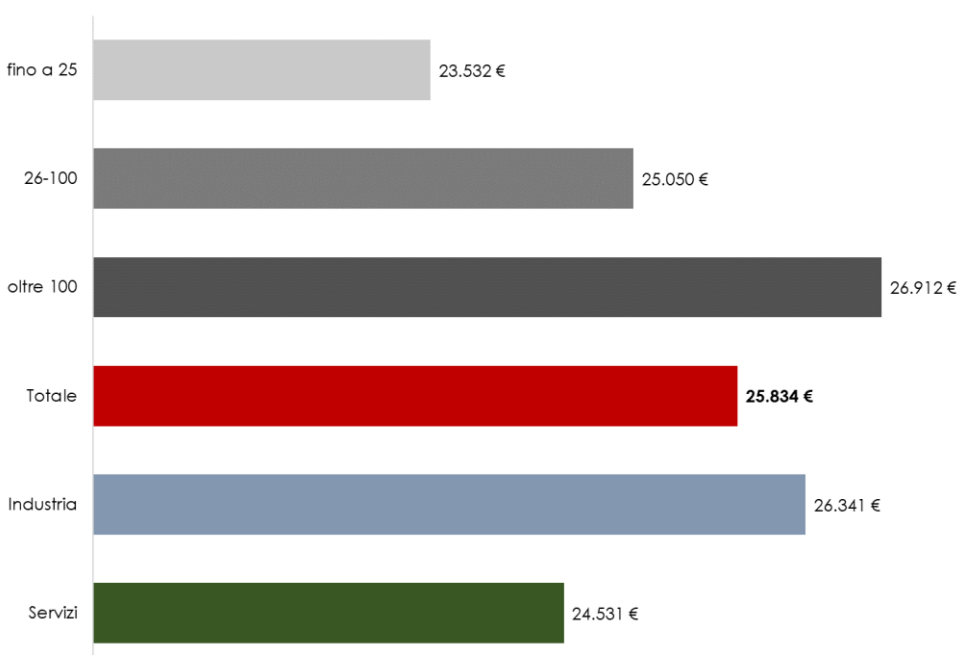


Figura 37 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea triennale



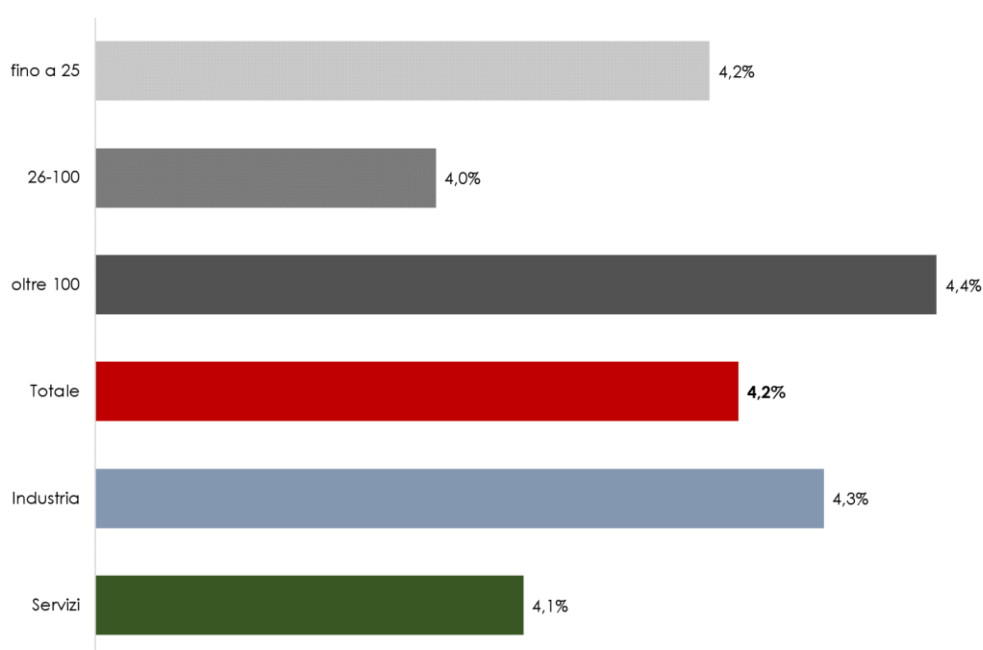
Infine, per quanto riguarda i giovani laureati con percorso triennale (Figura 37), lo stipendio differisce in media di 3.381 € raffrontando le grandi realtà con le piccole, mentre il gap tra grandi e medie imprese si attesta a 1.862 €. Coerentemente con quanto indicato per le tipologie di laurea magistrale, anche in questo caso è riscontrabile una maggior retribuzione per le realtà dell'industria rispetto a quelle dei servizi, con un divario che si attesta ad oltre 1.800 €.

3.3.2 Gli aumenti dopo il primo anno

La politica adottata in relazione alla retribuzione di inserimento dei neolaureati contribuisce a definire il profilo di retention dell'azienda, soprattutto se valutata insieme agli incrementi retributivi applicati nel primo anno di lavoro. L'indagine ha rilevato che per le imprese lombarde, nel corso del 2023, tali adeguamenti si sono attestati in media al +4,2%.

Dal punto di vista del settore, la dinamica registrata per l'industria, nella quale le retribuzioni sono aumentate mediamente del +4,3%, è stata superiore a quella riguardante i servizi, per i quali il dato si è attestato al 4,1%. Per quanto riguarda la dimensione aziendale, l'incremento più consistente è stato rilevato nelle grandi aziende (+4,4%), leggermente superiore al 4,0% delle medie e al 4,2% delle piccole imprese. (Figura 38).

Figura 38 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati dopo il primo anno

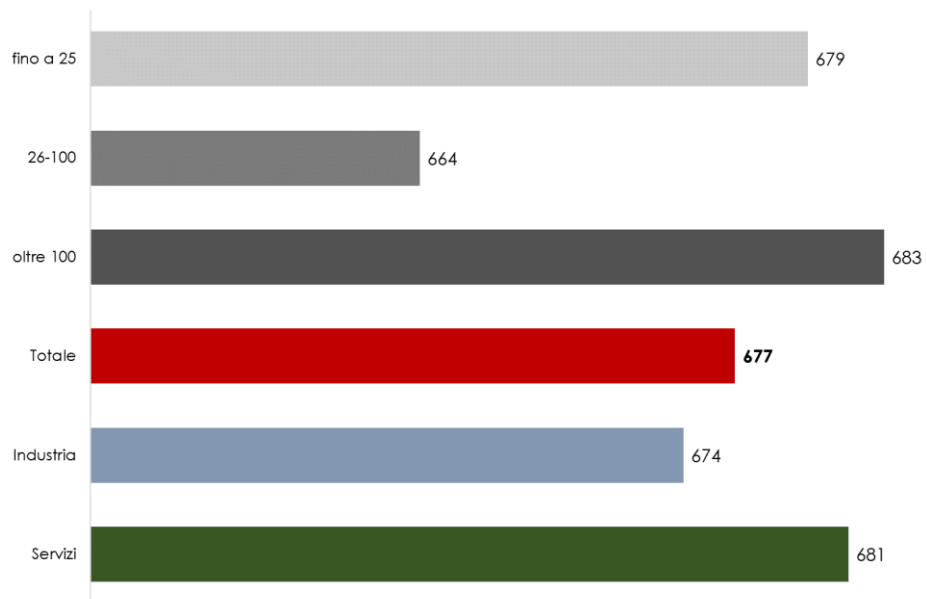


3.3.3 I rimborsi per i tirocini extracurricolari

Il tirocinio è un importante canale di entrata nei giovani nel mondo del lavoro e, laddove si tratti di tirocinio extracurricolare, le imprese sono tenute a corrispondere un rimborso. In considerazione della diffusa richiesta di informazioni sui rimborsi mensili normalmente previsti dalle imprese, nell'indagine di quest'anno è stato introdotto uno specifico approfondimento.

Il rimborso mensile per i tirocini extracurricolari riconosciuto dalle imprese che hanno partecipato è in media di 677 €: risulta più elevato nei servizi (681 €) che nell'industria (674 €) (Figura 39).

Figura 39 – Rimborso mensile medio erogato per tirocini extracurricolari



4 GLI INDICATORI DI FEEDBACK ORGANIZZATIVO

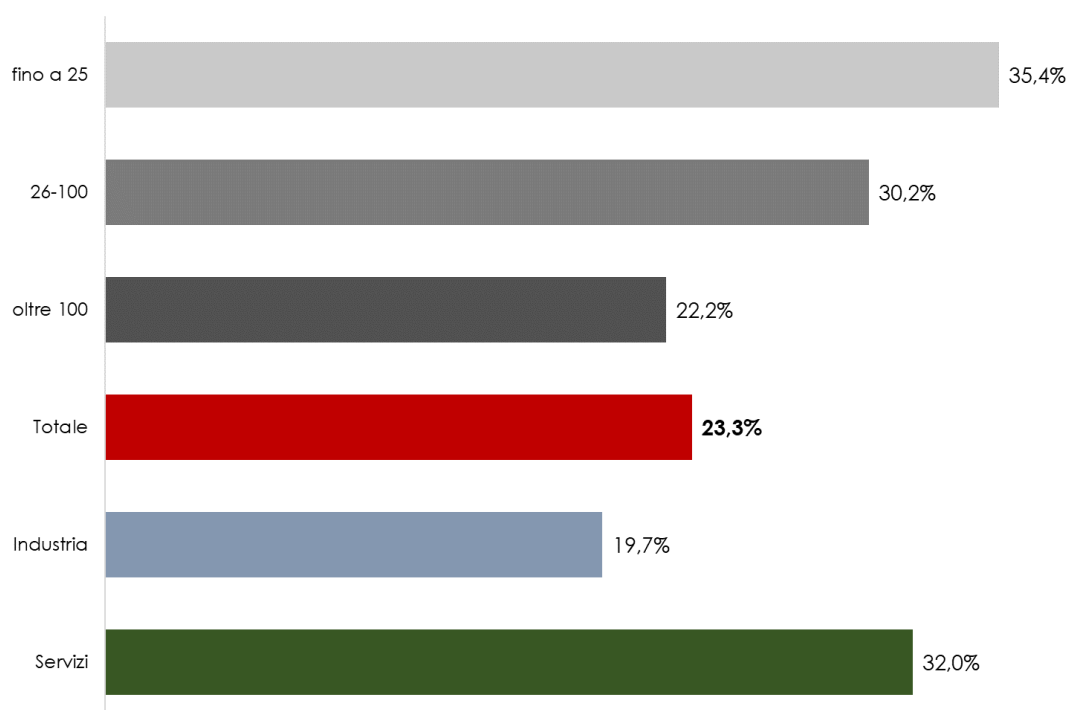
4.1 I tassi di *turnover*

4.1.1 *Turnover* complessivo

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. Il tasso di turnover per il 2023 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 al 31.12.2022.

Nel 2023, nelle imprese lombarde che hanno partecipato alla rilevazione, è stato registrato un tasso di *turnover* medio del 23,3%, un valore complessivamente analogo a quello rilevato nel 2022 (23,7%) (Figura 40).

Figura 40 - Tasso di *turnover* per dimensione e settore



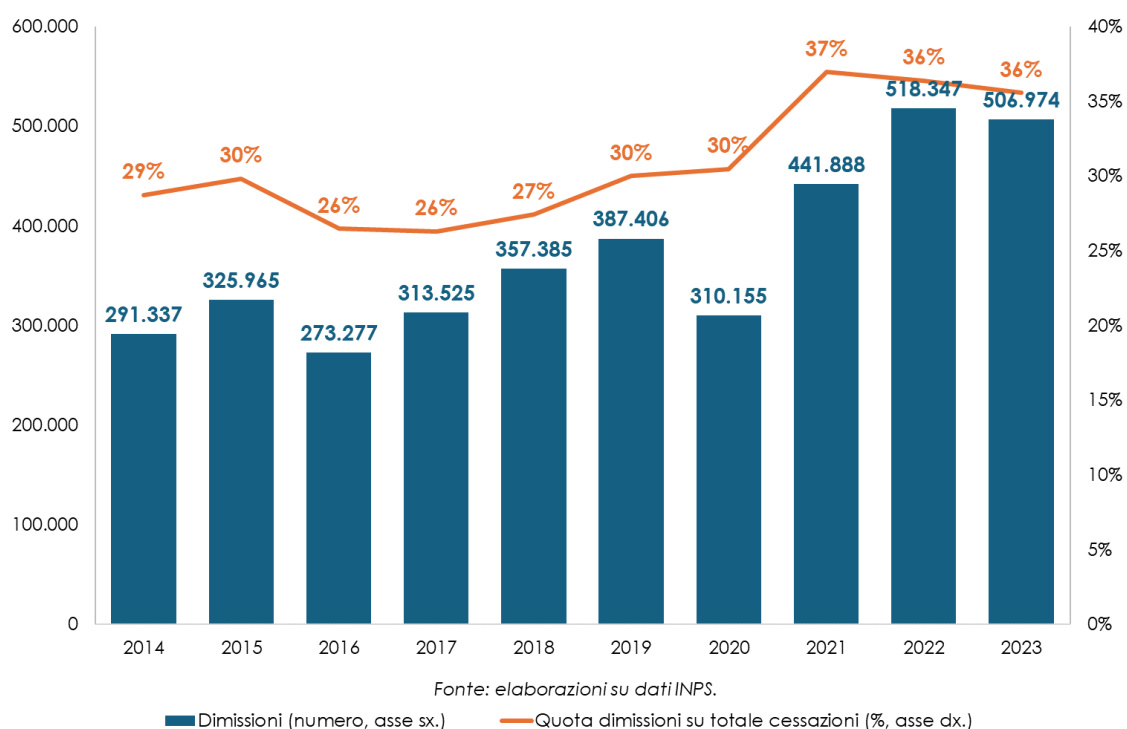
Il valore più elevato si registra nelle aziende di minori dimensioni, nelle quali il tasso si attesta al 35,4%, in forte crescita rispetto al 2022 (26,3%), e nelle realtà dei servizi, dove la percentuale si colloca al 32,0%, in salita rispetto al 25,3% riscontrato nella precedente edizione dell'indagine.

4.1.2 Turnover volontario

Di particolare rilievo è la quota di turnover collegata alla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda¹⁴. Si parla, in questo caso, di "tasso di turnover volontario"¹⁵, percentuale che considera solo le uscite per dimissioni e rappresenta una misura diretta delle potenzialità aziendali in termini di *retention*. Il livello di questo indicatore e il suo andamento sono strettamente correlati 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.

Informazioni sul fenomeno delle uscite per dimissioni sono disponibili da fonti amministrative¹⁶ (INPS). A livello lombardo i dati evidenziano per l'anno 2023 una contrazione del numero complessivo delle dimissioni, attestatesi in quell'anno a poco meno di 507 mila, contro le oltre 518 mila rilevate nel 2022. Tuttavia, va rilevato che quanto riscontrato nel 2023 è comunque ampiamente superiore alla media pre-Covid (poco più di 331 mila all'anno nel quinquennio 2015-2019). Allo stesso tempo, appare opportuno ricordare che la quota delle dimissioni riscontrate nel 2023 sul totale delle cessazioni si è attestata al 36%, un valore più elevato della media 2015-2019 (28%).

Figura 41 – Numero delle dimissioni e incidenza su totale cessazioni – Lombardia, anni 2014-2023



Anche dai dati microeconomici raccolti dall'indagine è possibile monitorare l'andamento del fenomeno e mettere a disposizione delle aziende un'indicazione dei livelli fisiologici del tasso di abbandono da parte dei lavoratori.

Nell'ambito del flusso in uscita viene infatti chiesto lo specifico numero dovuto a dimissioni. Il numero di lavoratori che esce volontariamente pesa mediamente per poco più di un quarto su quello totale: nel 2023

¹⁴ 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.

¹⁵ Talvolta si parla anche di attrition rate o tasso di abbandono

¹⁶ Osservatorio sul precariato, Inps (<https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/14>)

il tasso di *turnover* volontario è, infatti, mediamente pari al 6,4%. Il fenomeno appare in lieve aumento sul 2022, quando si era assistito a un'accelerazione delle uscite volontarie dalle imprese (Tabella 3).

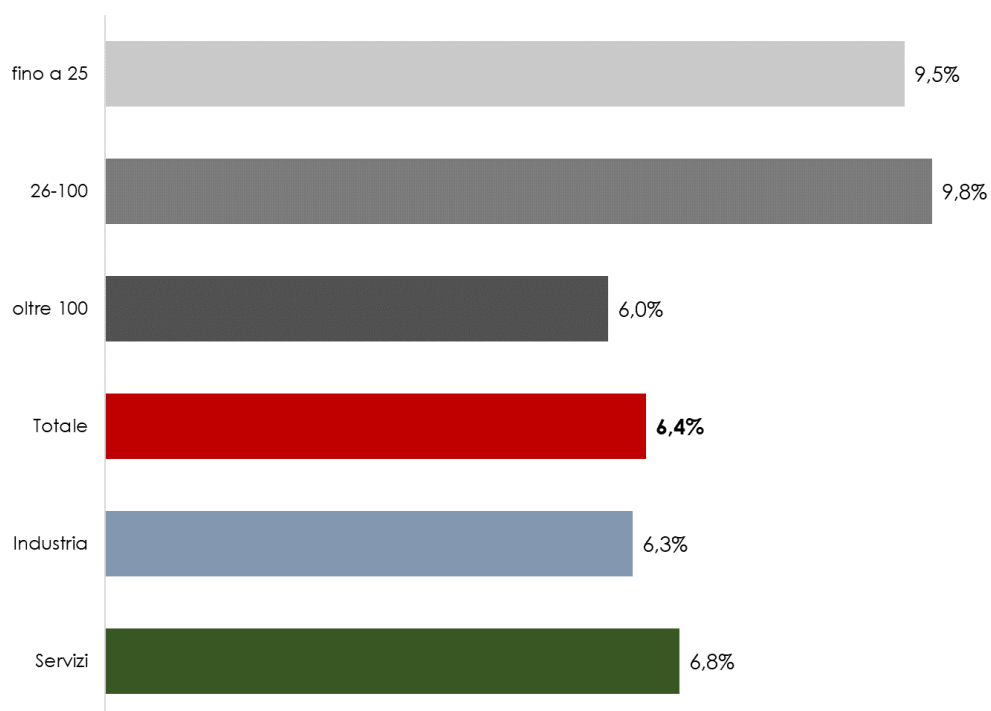
Tabella 3 – Tasso di turnover volontario (serie storica)

2019	2020	2021	2022	2023
4,2%	4,3%	5,1%	6,2%	6,4%

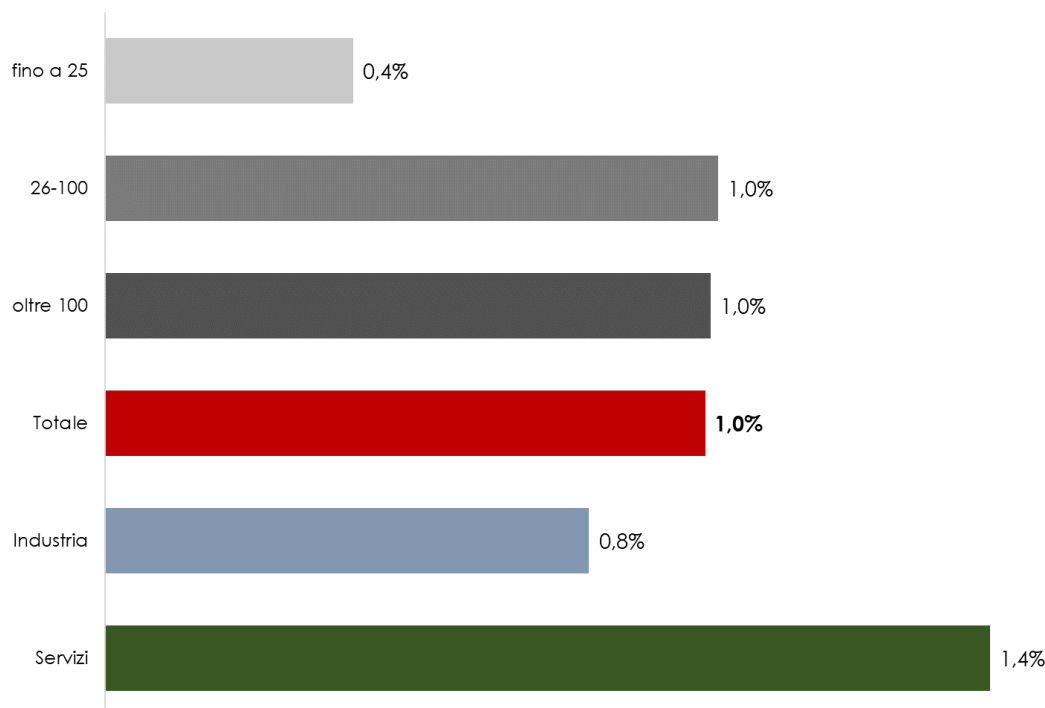
A riguardo, si rileva inoltre una discreta variabilità in funzione soprattutto della dimensione aziendale (Figura 42). In rapporto alla forza lavoro iniziale, i lavoratori che nel 2023 hanno scelto di uscire volontariamente dall'azienda sono più numerosi nelle realtà meno strutturate (9,5% nelle piccole e 9,8% nelle medie imprese). Nelle grandi imprese, invece, la percentuale è pari al 6,0%.

Rispetto alla media, il tasso è poco più alto nei servizi (6,8%), per una serie di motivazioni, riferite a un effetto legato alla dimensione aziendale (è il settore in cui si concentrano le realtà più piccole), al fatto che il comparto offre maggiori opportunità, nonché per le caratteristiche intrinseche delle figure professionali occupate. Nell'industria il tasso di *turnover* volontario è pari al 6,3%, sostanzialmente in linea con il dato medio.

Figura 42 - Tasso di *turnover* volontario per dimensione e settore



Tornando all'indagine, l'incidenza del turnover incentivato nel 2023 è pari all'1,0%, in leggero aumento sul 2022 (0,7%) e sul 2021 (0,9%).

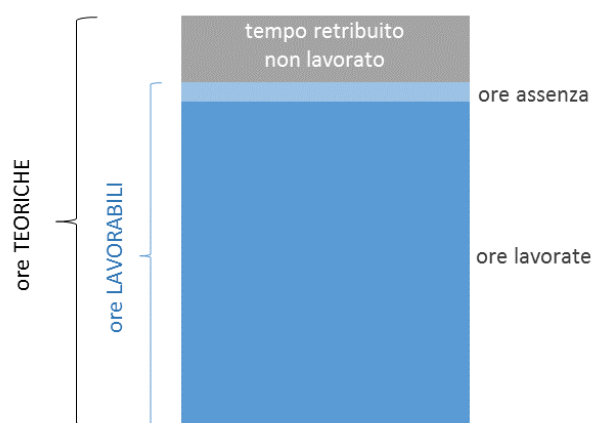
Figura 43 - Tasso di *turnover* incentivato per dimensione e settore

4.2 I tassi di assenza

4.2.1 Gli orari di lavoro

In tema di orari di lavoro è importante innanzitutto definire il concetto di 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 fa 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 straordinario¹⁷, ovvero quelle eccedenti il normale orario contrattuale, eventualmente prestate dal personale operaio e impiegatizio nel corso dell'anno.

L'indagine sul lavoro raccoglie annualmente gli elementi utili a determinare la quantità di tempo lavorato. Considerati gli orari settimanali e il tempo retribuito non lavorato (ferie, riduzione orari di lavoro, eventuale ricorso alla Cig) vengono determinate le ore potenzialmente lavorabili per contratto cui, ai fini della quantificazione del monteore effettivamente lavorato, vanno sottratte le ore di assenza e aggiunte le eventuali ore di lavoro straordinario.

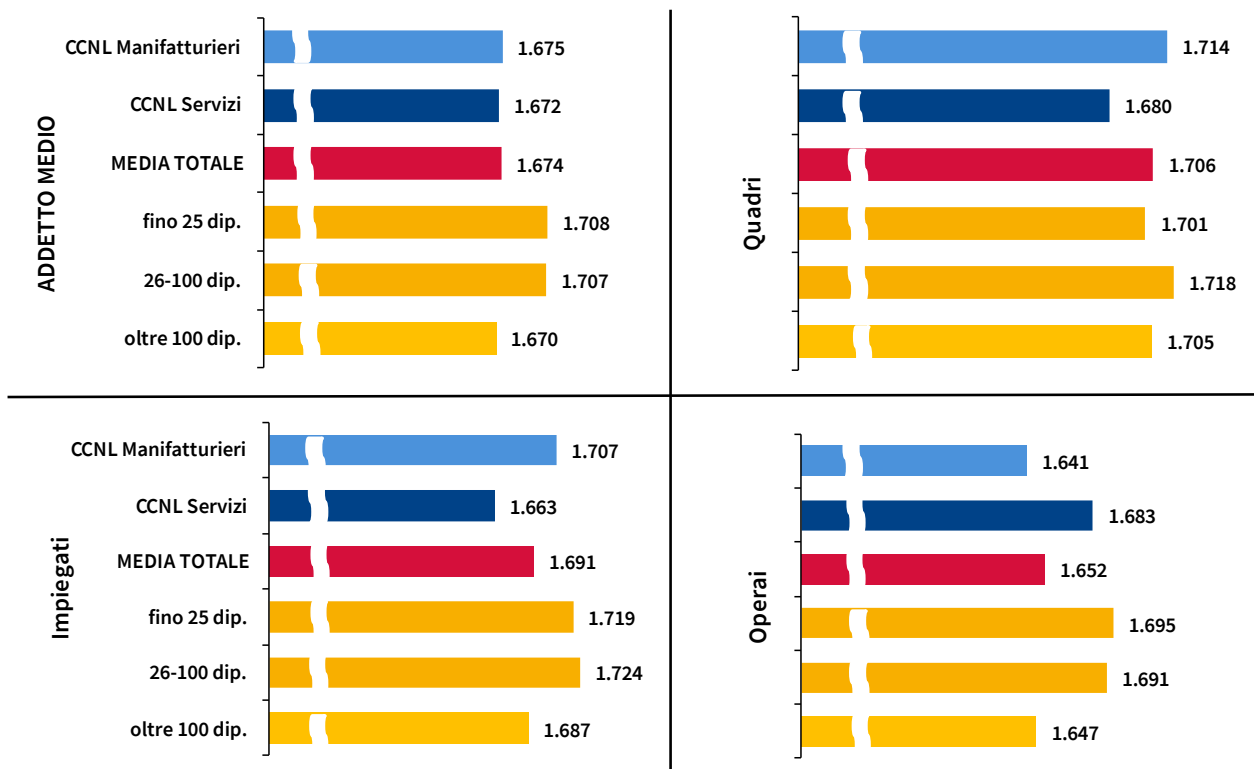
In base ai dati raccolti in Lombardia, nel 2023 le **ore lavorabili** sono state in media 1.674, con valori per qualifica che vanno dalle 1.652 degli operai, alle 1.691 del personale impiegatizio¹⁸, alle 1.706 dei quadri. Le differenze per settore sono molto contenute (1.675 nel manifatturiero, 1.672 nei servizi). I differenziali per dimensione sono più ampi e in buona parte determinati dall'*effetto struttura*: con gli operai presenti

¹⁷ 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.

¹⁸ Comprendono il personale con la qualifica di intermedio.

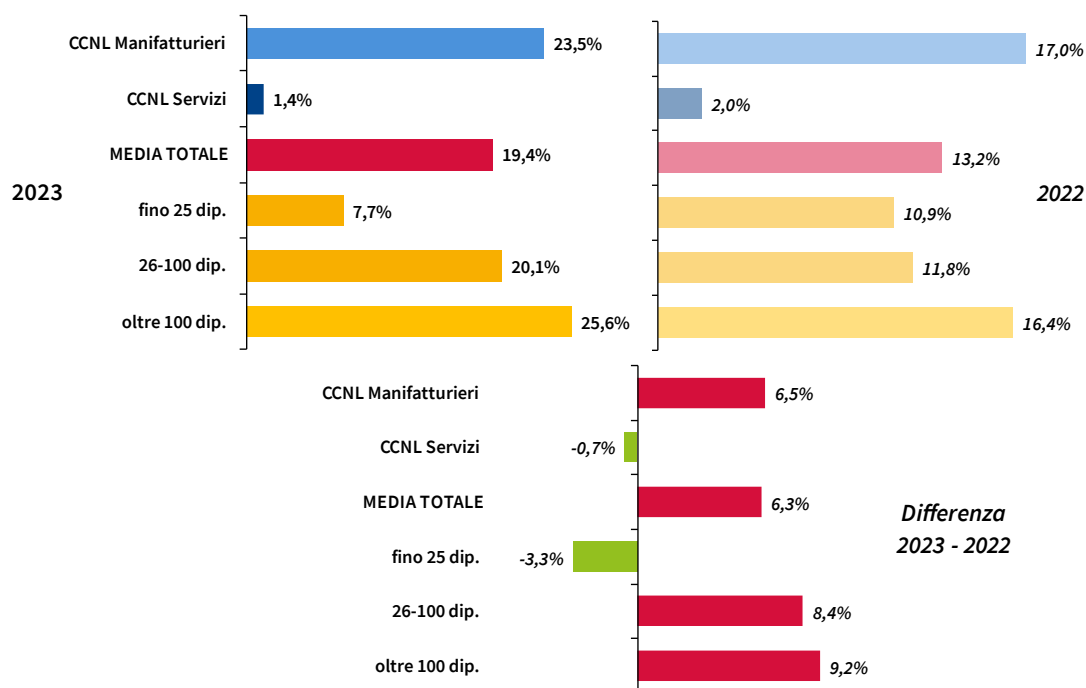
prevalentemente nelle grandi imprese caratterizzate dal numero medio di ore lavorabili più basso (1.670), rispetto alle 1.707 delle medie e alle 1.708 delle piccole.

Figura 44 – Ore lavorabili nel 2023 (per qualifica, settore e classe dimensionale)



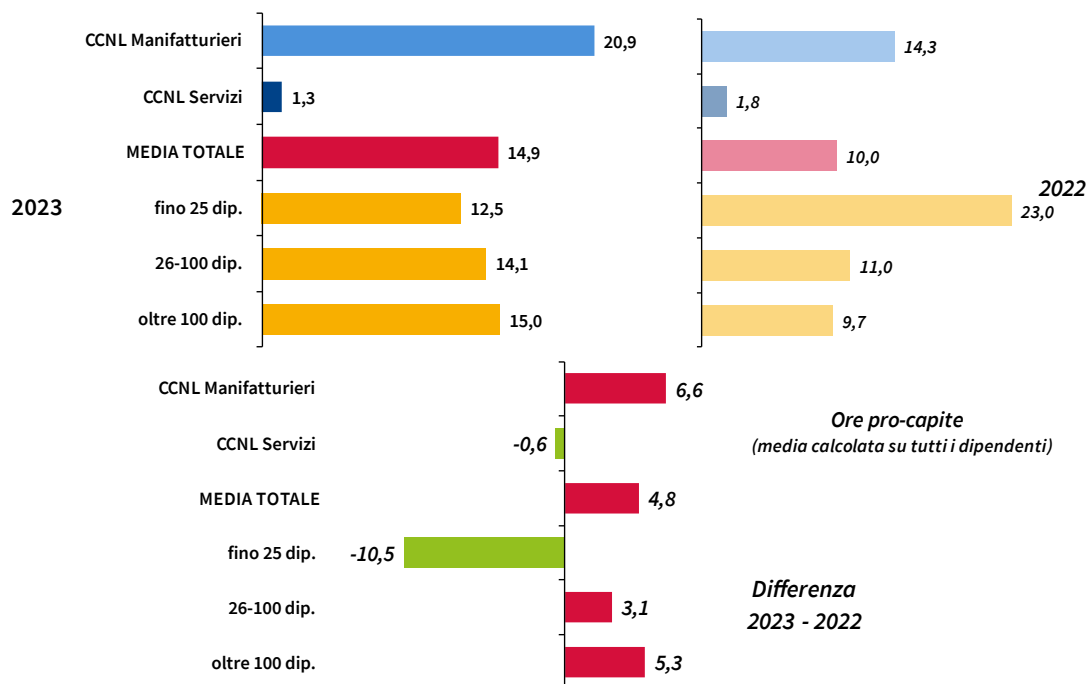
Nel 2023 ha fatto ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni** (Ordinaria, Straordinaria o in Deroga) il 19,4% delle imprese, una percentuale superiore al 13,2% del 2022 (cfr. Figura 45).

Figura 45 – Imprese che hanno utilizzato la Cig: 2023 vs 2022



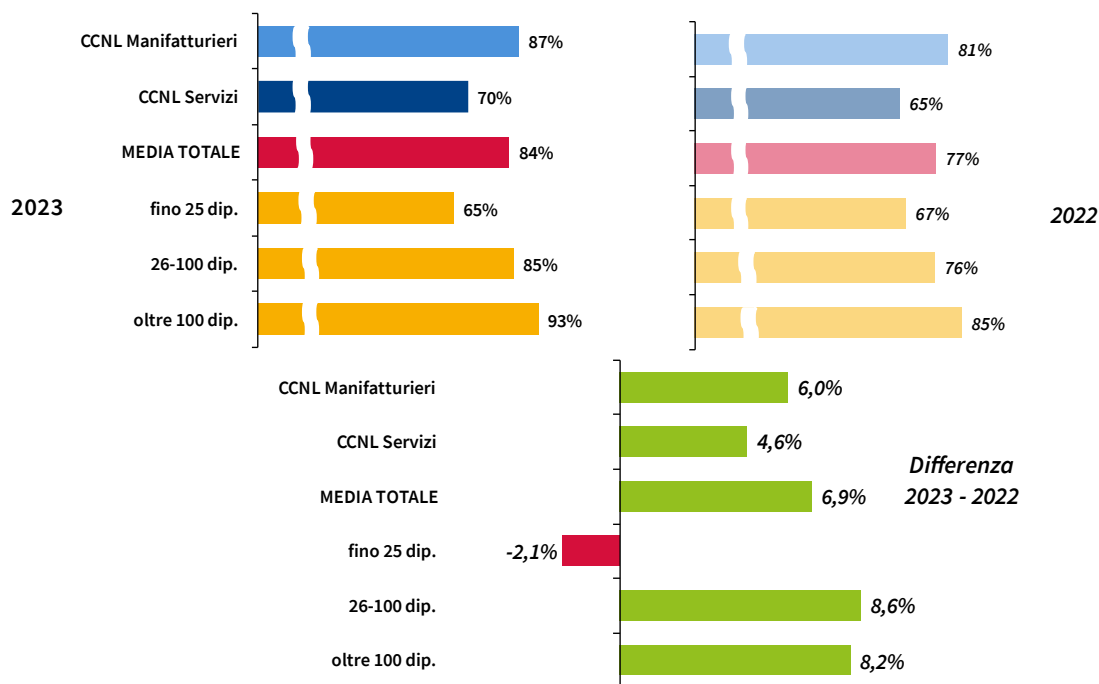
Anche il numero di ore di cassa utilizzate mediamente per ciascun dipendente in forza (circa 15) risulta aumentato rispetto alle 10 del 2022, confermando un lieve peggioramento del clima economico (cfr. Figura 46).

Figura 46 – Le ore di Cig utilizzate dalle imprese: 2023 vs 2022



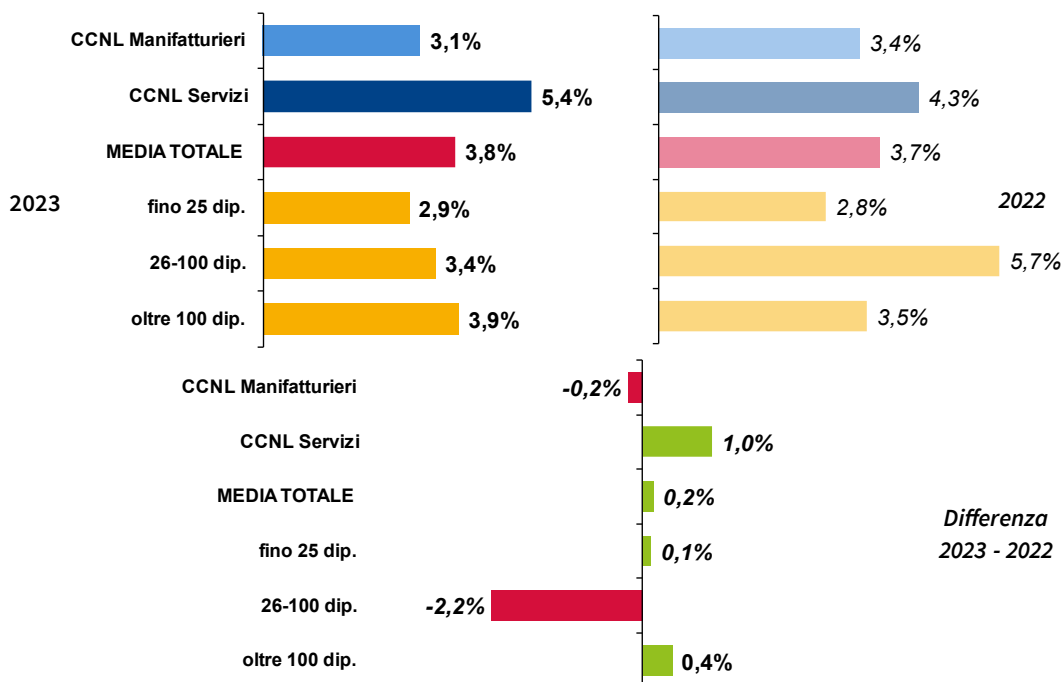
Nel 2023 l'84% delle imprese del territorio di è ricorso al **lavoro straordinario**, una percentuale in linea di poco superiore al 77% rilevato nel 2022; nel confronto emerge il dato delle realtà minori, dove la percentuale di imprese scende al 65%, dal 67% dell'anno precedente (cfr. Figura 47).

Figura 47 – Imprese che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2023 vs 2022



Nel 2023 l'incidenza delle ore di straordinario rispetto alle ore lavorabili rimane sostanzialmente in linea con quella rilevata nel 2022, con la sola, significativa eccezione delle realtà di media dimensione, che scende al 3,4% dal 5,7% dell'anno precedente (cfr. Figura 48).

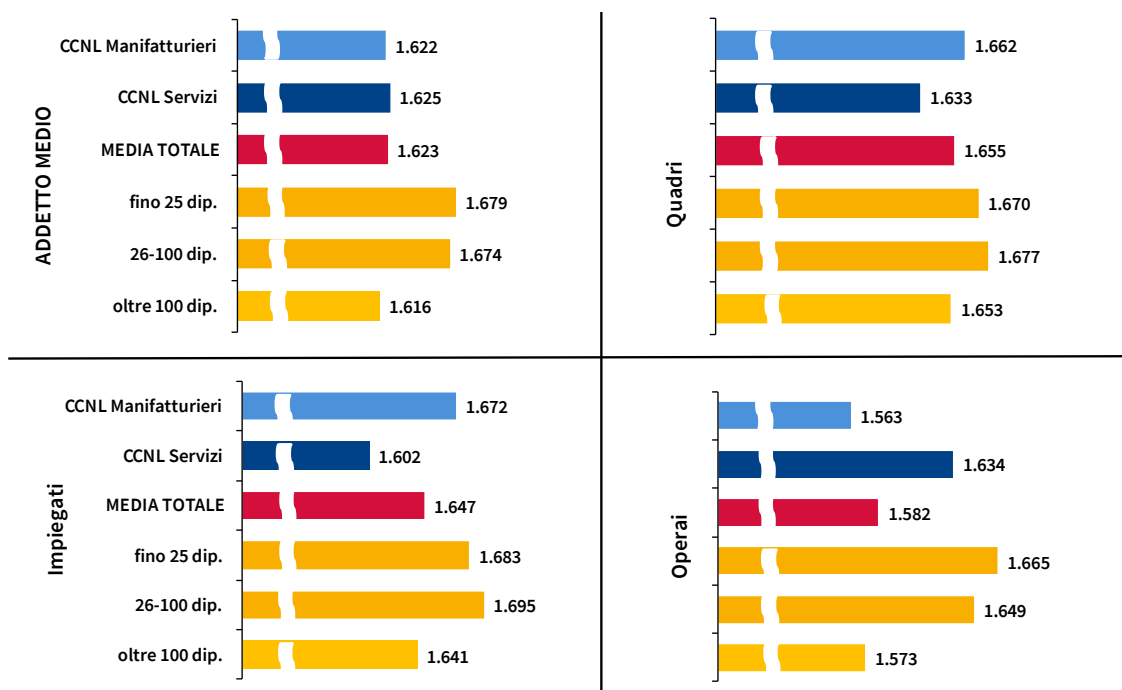
Figura 48 – Ore di straordinario per lavoratore (% sulle ore lavorabili): 2023 vs 2022



Un altro importante parametro gestionale ed organizzativo per le imprese è rappresentato dalla prestazione effettiva dei propri dipendenti. Tale indicatore si ottiene sottraendo dalle ore lavorabili, le ore di assenza a vario titolo (infortunio, malattia non professionale, congedi parentali, ecc.) e sommando lo straordinario eventualmente prestato.

In base ai dati delle aziende, nel 2023 le **ore effettivamente lavorate** in Lombardia sono state 1.623, una media tra le 1.582 ore annue degli operai, le 1.647 ore degli impiegati e le 1.655 ore dei quadri. Molto contenute si confermano le differenze per comparto, tra le 1.622 ore del manifatturiero e le 1.625 dei servizi. A livello dimensionale nelle piccole e medie imprese si lavora di più (rispettivamente 1.679 e 1.674 ore) rispetto alle grandi aziende (1.616 ore), dove si concentra maggiormente il personale operaio.

Figura 49 – Ore effettivamente lavorate nel 2023 (per qualifica, settore e classe dimensionale)



4.2.2 I tassi 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 e, più recentemente, importante indicatore di clima aziendale.

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

Le causali di assenza considerate dal metodo di calcolo adottato nel Sistema di Confindustria sono 6, di cui una – permessi per L. 104 – introdotta in questa edizione su sollecitazione delle aziende.

L'elenco completo è il seguente:

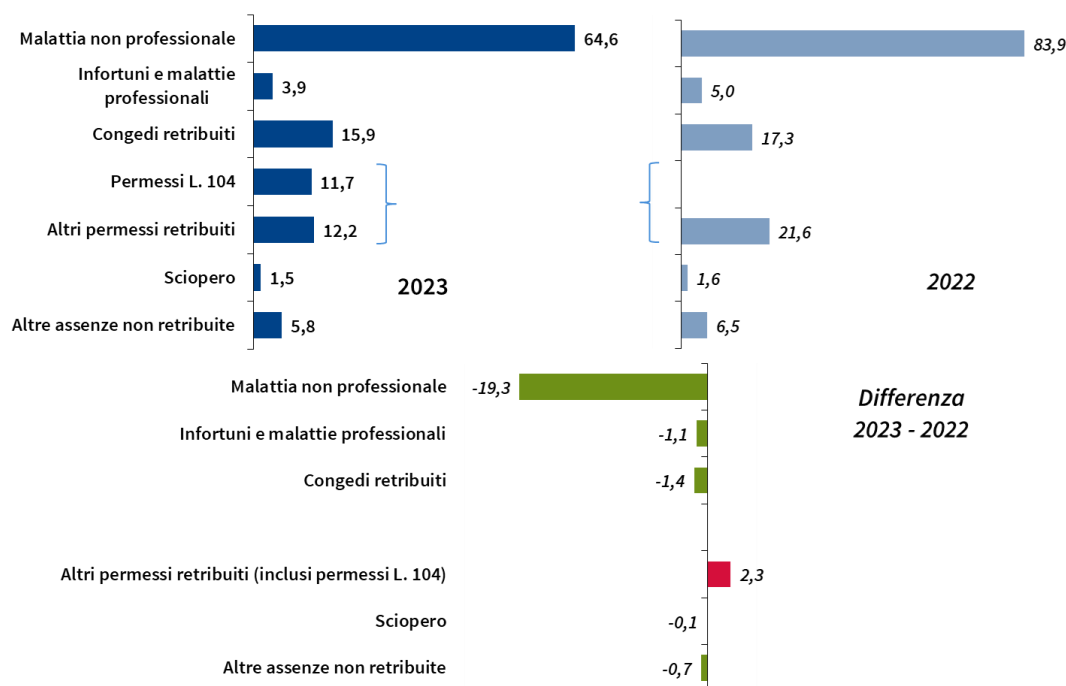
- ✓ **infortunio e malattia professionale;**
- ✓ **malattia non professionale** (inclusi gli infortuni extra-lavorativi, le cure termali non in conto ferie, i casi di malattia che determinano un'anticipazione o prolungamento del periodo di gravidanza o puerperio);
- ✓ **congedi retribuiti**, che comprendono sia i congedi parentali (es. maternità obbligatoria e facoltativa, allattamento) sia quelli matrimoniali.
- ✓ **permessi L. 104**
- ✓ **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);
- ✓ **sciopero;**
- ✓ **altre assenze non retribuite**, dove vengono contabilizzate – tra le altre - anche le ore di congedo parentale non retribuite e le astensioni facoltative per maternità non retribuite.

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

dal lavoratore la prestazione lavorativa. Per evitare possibili interpretazioni equivocate spesso il tasso di assenza del personale femminile viene rappresentato mettendo in evidenza la quota riconducibile a questa specifica causale; viene anche data evidenza dell'incidenza della nuova causale considerata, quella dei permessi ex Legge 104.

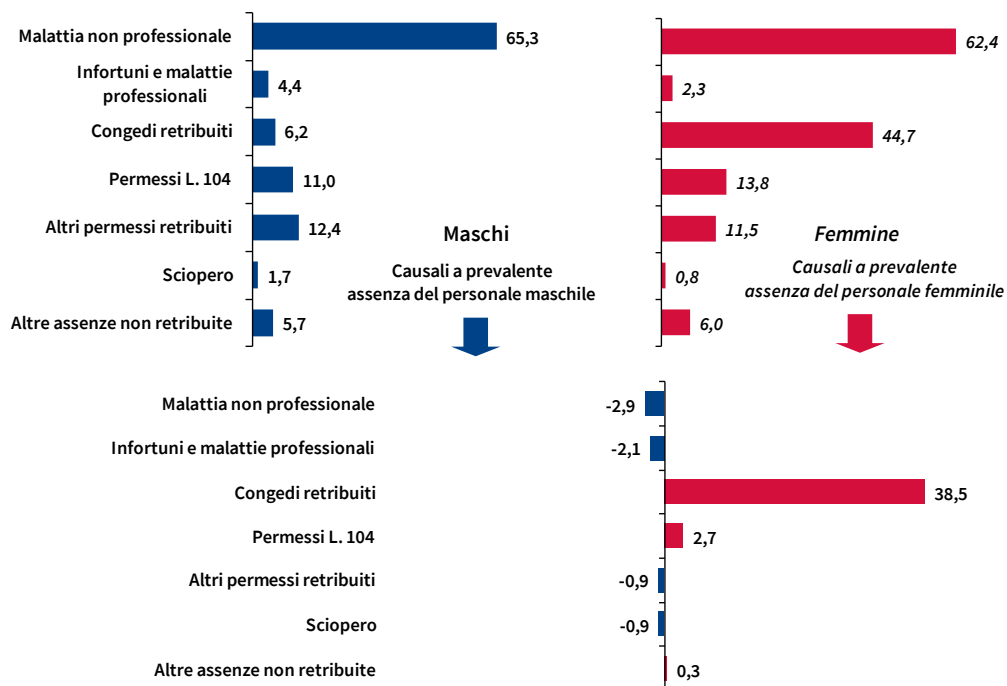
Mediamente, nel 2023 ogni dipendente si è assentato per 115 ore, 21 in meno delle 137 rilevate nel 2022. La diminuzione, come mostra la Figura 50, è generalizzata per tutte le causali di assenza, ma in particolare si concentra su quella relativa alla malattia non professionale (-19 ore): quest'ultima si conferma la più rilevante causa di assenza, essendo riconducibili a questo motivo circa 65 delle 115 ore complessive.

Figura 50 – Ore perse per causali di assenza: 2023 vs 2022



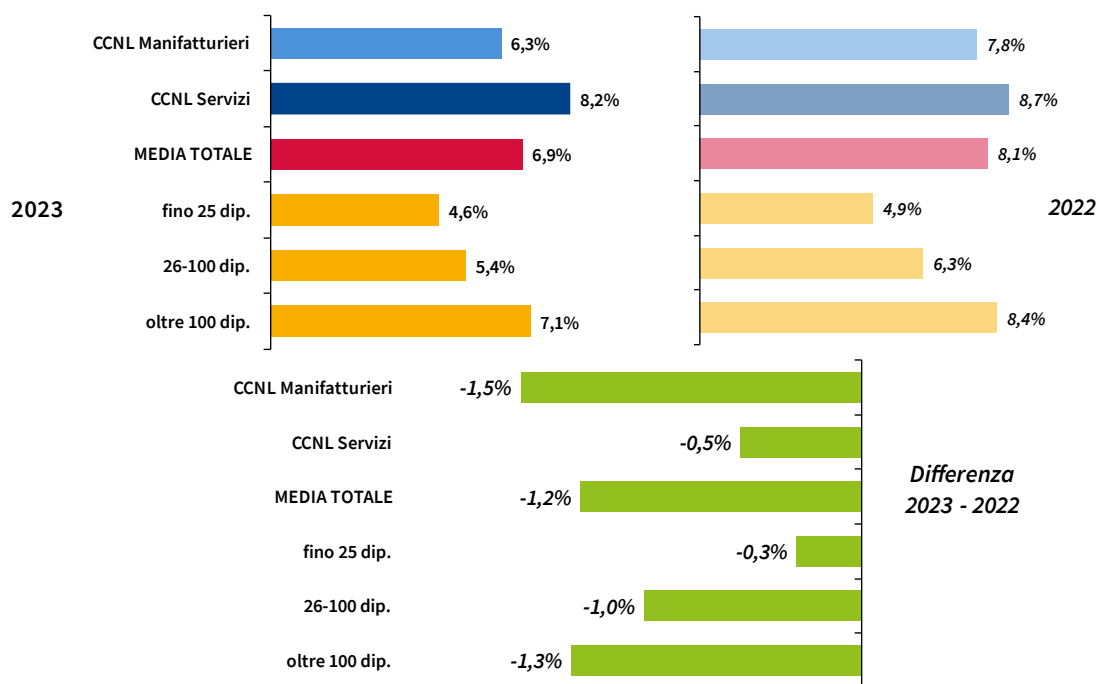
Tra uomini e donne non esistono significativi differenziali di assenza, tranne nei Congedi retribuiti (che includono la maternità obbligatoria): 44,7 ore in media per le lavoratrici, 6,2 per il personale maschile.

Figura 51 – Ore perdute nel 2023 per causali di assenza: differenze per genere



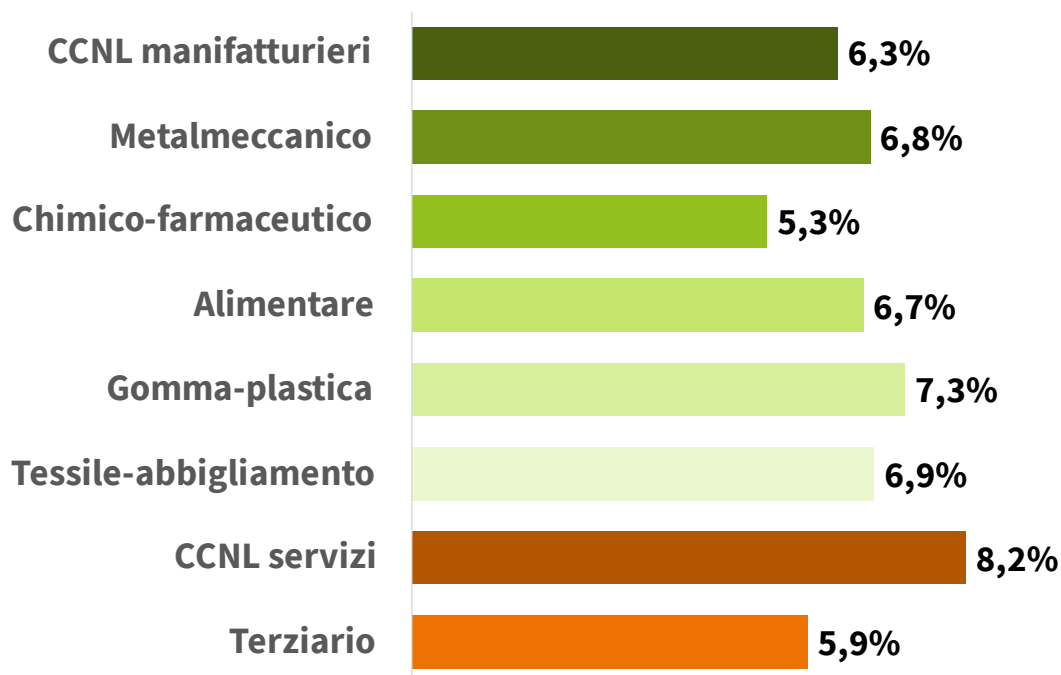
Il tasso di assenza lombardo nel 2023 si è assestato al 6,9%, in calo rispetto all'8,1% del 2022. La contrazione è diffusa su tutte le tipologie d'impresa, ma è più concentrato in particolare nel manifatturiero (-1,5 punti percentuali, da 7,8% a 6,3%) e nelle realtà di maggiore dimensione (dall'8,4% al 7,1%).

Figura 52 – Tassi di assenza addetto medio: 2023 vs 2022



Tra i principali CCNL manifatturieri il metalmeccanico registra un tasso di assenza del 6,8%, poco sopra la media del manifatturiero, mentre il chimico-farmaceutico si ferma al 5,3%.

Figura 53 – Tassi di assenza 2023 per CCNL

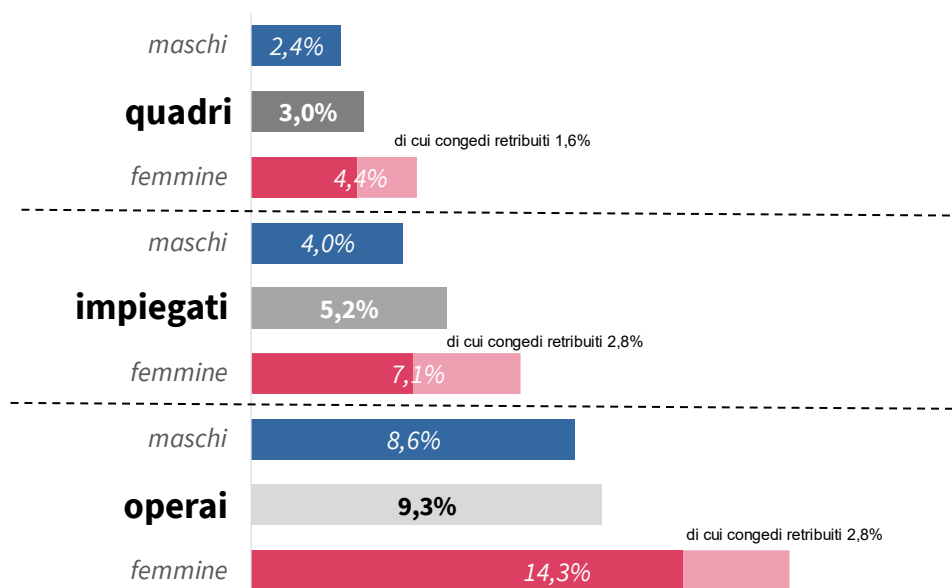


Tra gli altri CCNL manifatturieri più diffusi, il gomma-materie plastiche tocca il 7,3% (il valore più elevato, che riflette l'elevata quota della componente operaia nel settore), l'alimentare si colloca al 6,7% e il tessile-abbigliamento al 6,9%.

Il CCNL più rappresentativo tra quelli del comparto dei servizi – il CCNL Terziario (o Commercio) – presenta un tasso di assenza medio del 5,9%, sensibilmente inferiore alla media dell'8,2%.

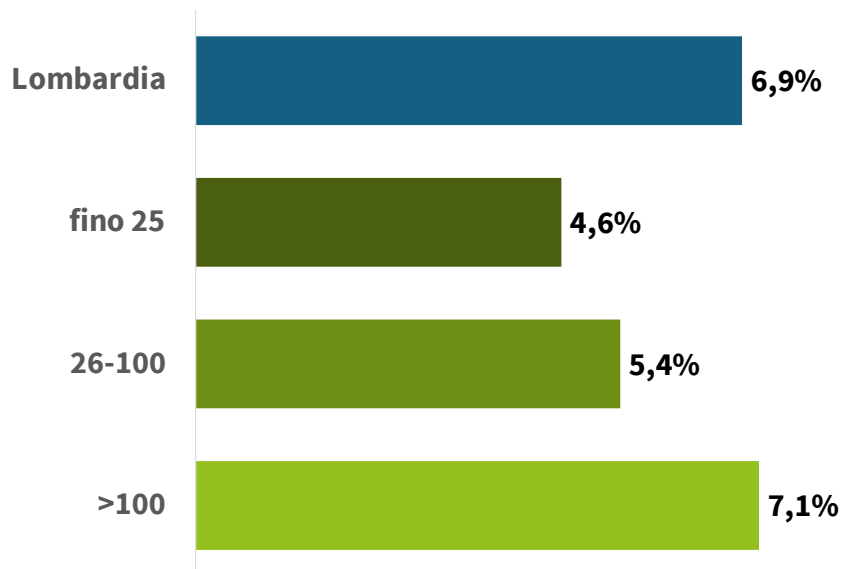
Il tasso di assenza risulta inversamente correlato alla qualifica, variando dal minimo relativo ai quadri (3,0%), passando attraverso il 5,2% degli impiegati fino al 9,3% registrato tra gli operai.

Figura 54 – Tassi di assenza 2023 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 (7,1%) significativamente superiore a piccole (4,6%) e medie (5,4%) a causa della maggiore presenza di personale operaio.

Figura 55 – Tassi di assenza per dimensione aziendale



5 APPENDICE

Procedimento di calcolo del tasso di assenza: un esempio numerico

Per determinare le ore lavorabili del 2023 ai 365 giorni dell'anno vanno sottratti:

- i sabati e le domeniche (105 gg. nel corso dell'anno considerato) e le festività infrasettimanali (10 gg. nel 2023);
- il dato aziendale dei giorni di ferie, quelli di P.A.R. (ex festività e riduzione orario di lavoro) e quelli di permesso per banca ore e conto ore: supponiamo a titolo di esempio che il totale di questi ammonti a 33 gg.

$$365 - (105 + 10 + 33) = 217 \text{ gg}$$

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).

$$(217 : 5) \times (40 - 60 / 60) = 1.693 \text{ ore}$$

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.

$$1.693 - 50 = 1.643 \text{ ore lavorabili}$$

Le ore di assenza medie per ciascun lavoratore vengono determinate dividendo il numero complessivo di ore perse 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 31.12.2022 e 11 al 31.12.2023: il numero medio è

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

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

$$70 : 1.643 = 4,3\%$$