



ASSOLOMBARDA



CONFINDUSTRIA  
Lombardia

# **I numeri per le risorse umane**

**Dispensa n° 10/2025**

A cura  
Centro Studi, Territorio e Ambiente



# Sommario

<b>1</b>	<b>Introduzione</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>La gestione del personale</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Le politiche retributive</b> .....	<b>9</b>
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 2025.....	13
<b>2.2</b>	<b>I sistemi di incentivazione</b> .....	<b>16</b>
2.2.1	L'ammontare del premio di risultato .....	16
2.2.2	La 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 .....	18
<b>2.3</b>	<b>Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4</b>	<b>L'organizzazione dell'attività in smart working</b> .....	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>L'integrazione dell'IA nelle imprese lombarde</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Di cosa stiamo parlando</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>I risultati dell'indagine</b> .....	<b>32</b>
3.2.1	La diffusione dell'IA tra le imprese lombarde .....	32
3.2.2	Le azioni intraprese in ambito Risorse Umane .....	34
3.2.3	Gli ambiti di implementazione e le difficoltà nell'adozione.....	36
3.2.4	Gli effetti osservati e quelli attesi per il futuro .....	38
<b>3.3</b>	<b>Prime conclusioni</b> .....	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>Le politiche di assunzione</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Le difficoltà di reperimento del personale</b> .....	<b>41</b>
4.1.1	Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior .....	41
4.1.2	Le informazioni disponibili dall'Indagine Confindustria .....	42
<b>4.2</b>	<b>Le condizioni di inserimento</b> .....	<b>45</b>
4.2.1	Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati .....	45
4.2.2	Gli aumenti dopo il primo anno .....	49
4.2.1	I rimborsi per i tirocini extracurricolari .....	49
4.2.2	Le retribuzioni d'ingresso a Milano .....	50
<b>5</b>	<b>Gli indicatori di feedback organizzativo</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1</b>	<b>I tassi di turnover</b> .....	<b>53</b>
5.1.1	Turnover complessivo .....	53
5.1.2	Turnover volontario .....	54
<b>5.2</b>	<b>I tassi di assenza</b> .....	<b>57</b>
5.2.1	Gli orari di lavoro.....	57
5.2.2	Le assenze dal lavoro .....	63
5.2.3	I numeri in dettaglio .....	69
<b>6</b>	<b>Appendice</b> .....	<b>97</b>



# 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 2025, con riferimento all'anno 2024.

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 è stato condotto un approfondimento sull'**integrazione dell'Intelligenza Artificiale** nei processi aziendali, in particolare sull'impatto in termini di ricerca e formazione delle competenze necessarie, un tema diventato ormai di grande attualità.

Ancor prima che un'analisi statistica, il rapporto è uno strumento di lavoro a beneficio di chi in azienda si occupa di capitale umano, così che, nell'impostare le politiche di gestione del personale, possa ricavarne i necessari fattori di contesto e i benchmark di mercato. Gli indicatori elaborati non godono di rappresentatività campionaria ma, per la quantità di informazioni su cui si basano, offrono sicuramente un 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 2025 (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.

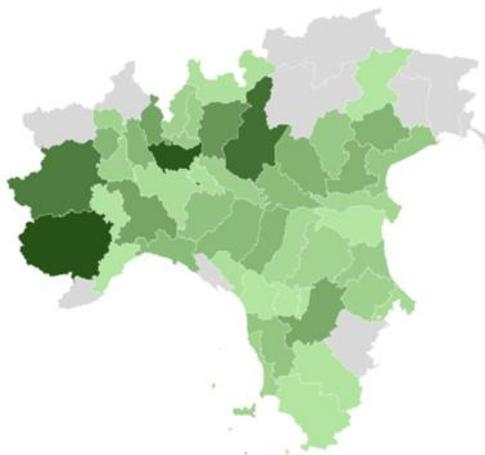
→ **Tabella 1 - Associazioni aderenti all'iniziativa**

Lombardia	Piemonte	Emilia-Romagna	Veneto
 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 <small>Unione Industriale della Provincia</small>  CONFINDUSTRIA ALESSANDRIA  CONFINDUSTRIA Novara Vercelli Valsesia  UNIONE INDUSTRIALE BIELLESE	 CONFINDUSTRIA EMILIA AREA CENTRO <small>Le imprese di Bologna, Ferrara e Modena</small>  CONFINDUSTRIA ROMAGNA  CONFINDUSTRIA PIACENZA  UNINDUSTRIA REGGIO EMILIA  Unione Parmense degli Industriali	 CONFINDUSTRIA Verona  CONFINDUSTRIA VICENZA  CONFINDUSTRIA VENETO EST <div style="text-align: center;"><b>Liguria</b></div> CONFINDUSTRIA GENOVA
	<div style="text-align: center;"><b>Toscana</b></div> 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 tra Associazioni ha consentito di raccogliere complessivamente informazioni da quasi 2.100 aziende (con circa 370.000 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 esse sono presenti, un fattore che sicuramente contribuisce all'ampia partecipazione;
- aumenta la copertura geografica, quasi totale per le regioni del Nord e la Toscana, consentendo di analizzare dati territorialmente omogenei<sup>1</sup>: il criterio associativo<sup>2</sup> 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**.

Le principali differenze nelle strategie adottate dall'impresa sono, tuttavia, riconducibili alle 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). Il rapporto utilizza le informazioni raccolte dalle aziende localizzate in **Lombardia**. Hanno aderito all'indagine ben **733 aziende** che inquadrano **150 mila dipendenti**; di queste, circa un terzo (243, con 72 mila dipendenti) operano sul territorio di competenza di Assolombarda, ovvero le provincie di Milano, Monza Brianza, Lodi e Pavia.

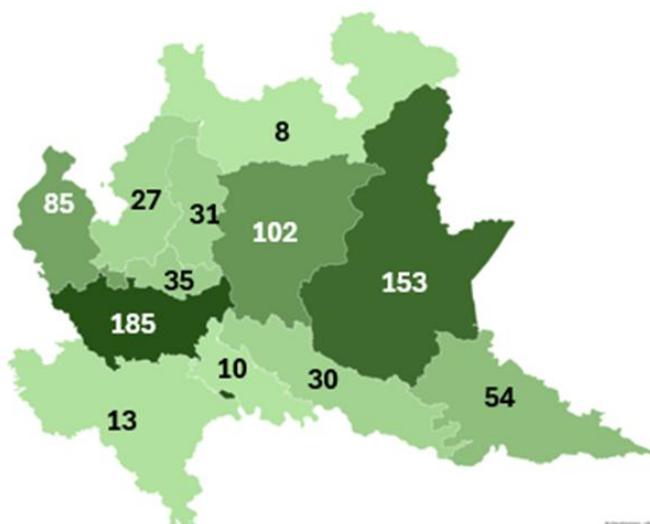
---

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

<sup>2</sup> Elaborazione delle informazioni fornite dalle aziende associate, a prescindere dalla loro localizzazione.

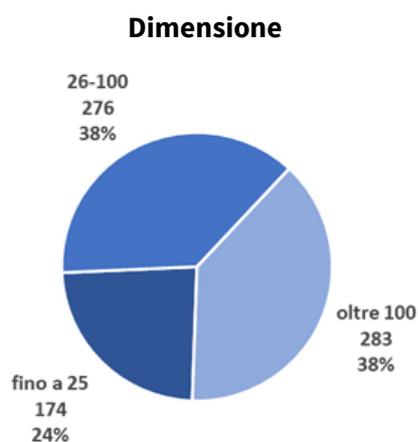
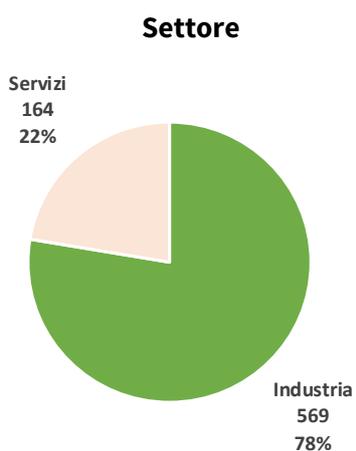
Di seguito si riportano la distribuzione per provincia (cfr. Figura 2) e per settore e dimensione (cfr. Tabella 2)<sup>3</sup>.

→ **Figura 2 - Distribuzione delle aziende lombarde per provincia**



→ **Tabella 2 - Distribuzione delle aziende partecipanti per settore e dimensione**

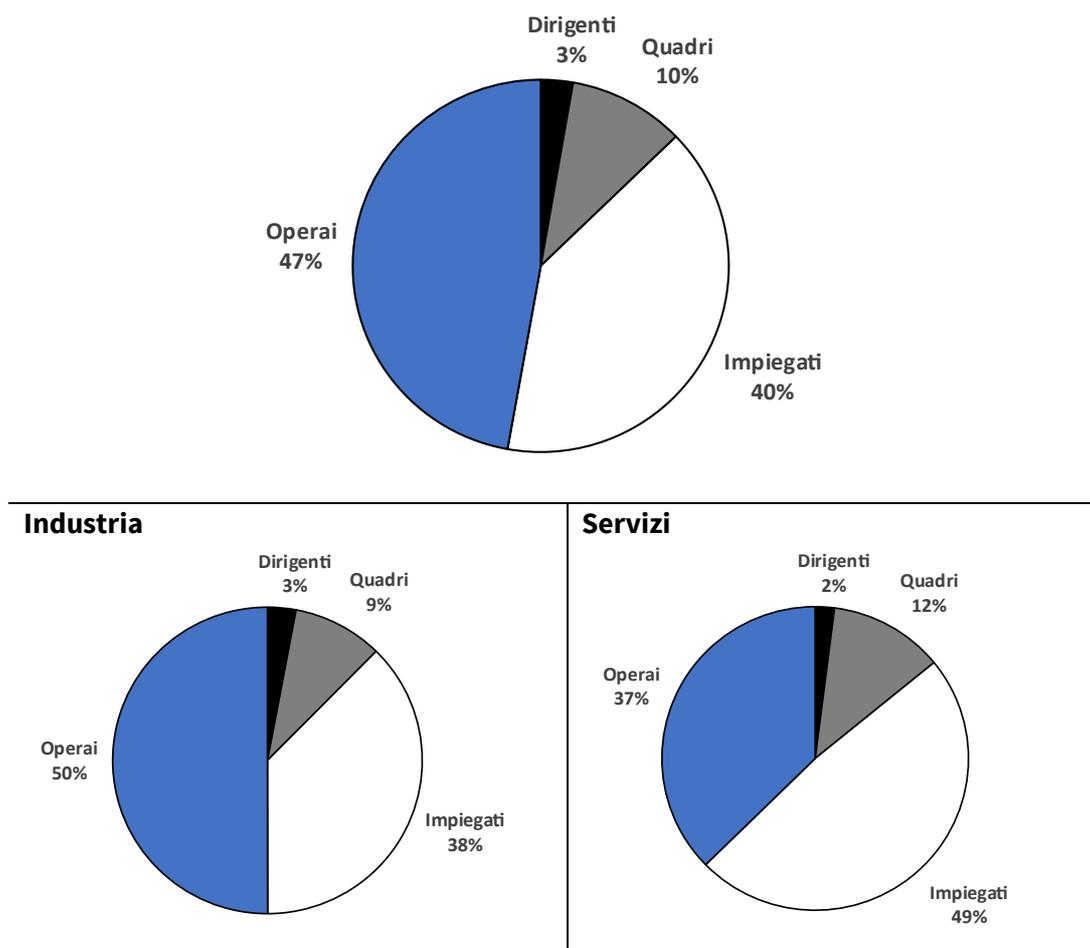
	N° aziende			N° dipendenti		
	Industria	Servizi	Totale	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	100	74	<b>174</b>	1.344	887	<b>2.230</b>
26-100	224	52	<b>276</b>	12.491	2.910	<b>15.401</b>
oltre 100	245	38	<b>283</b>	101.097	31.193	<b>132.289</b>
<b>Totale</b>	<b>569</b>	<b>164</b>	<b>733</b>	<b>114.931</b>	<b>34.989</b>	<b>149.920</b>



<sup>3</sup> 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 50% 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

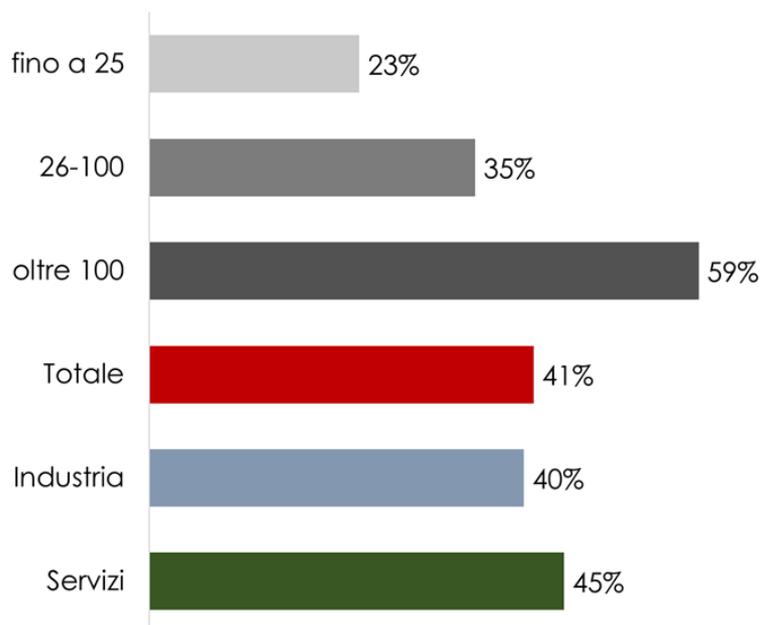
## La gestione del personale

### 2.1 LE POLITICHE RETRIBUTIVE

#### 2.1.1 La diffusione delle politiche retributive

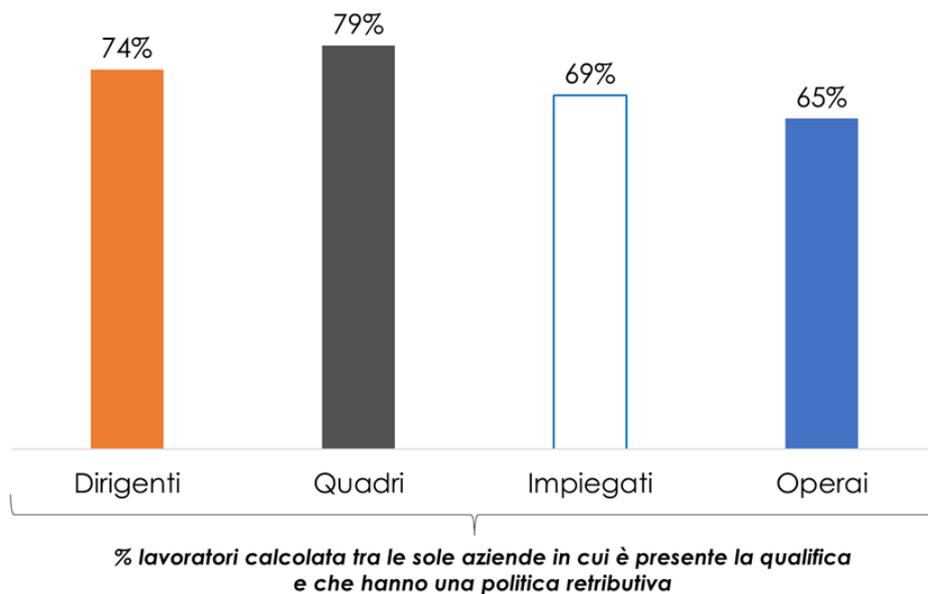
Fra tutte le imprese lombarde partecipanti all'indagine, il 41% dichiara di aver formalizzato una politica retributiva. Tale valore varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà più strutturate (oltre i 100 addetti) le politiche retributive sono presenti nel 59% dei casi, mentre in quelle più piccole (sotto i 25 addetti), sono decisamente meno frequenti (23%). Con riferimento al settore produttivo, la diffusione delle politiche retributive è più elevata nei servizi (45%) che nell'industria (40%) (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 (79%); seguono i dirigenti (74%), gli impiegati (69%) e gli operai (65%) (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 diverse<sup>4</sup>).

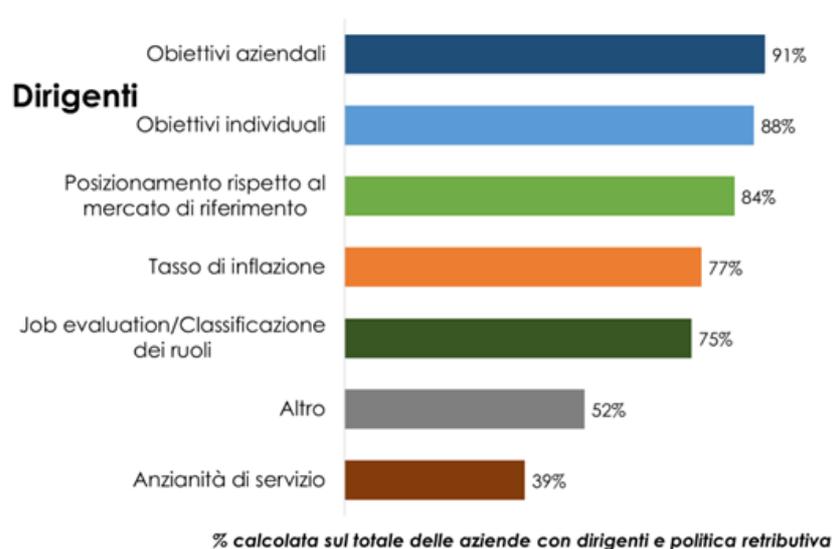
Fra i dirigenti, le dinamiche retributive sono prevalentemente guidate dalla performance - aziendale e individuale - e dal posizionamento rispetto al mercato di riferimento. Altri fattori, in particolare l'anzianità di servizio, rivestono un'importanza minore.

Fra i quadri spiccano i criteri legati alla posizione: la performance, infatti, riveste un ruolo importante, ma in misura minore di quanto rilevato fra i dirigenti.

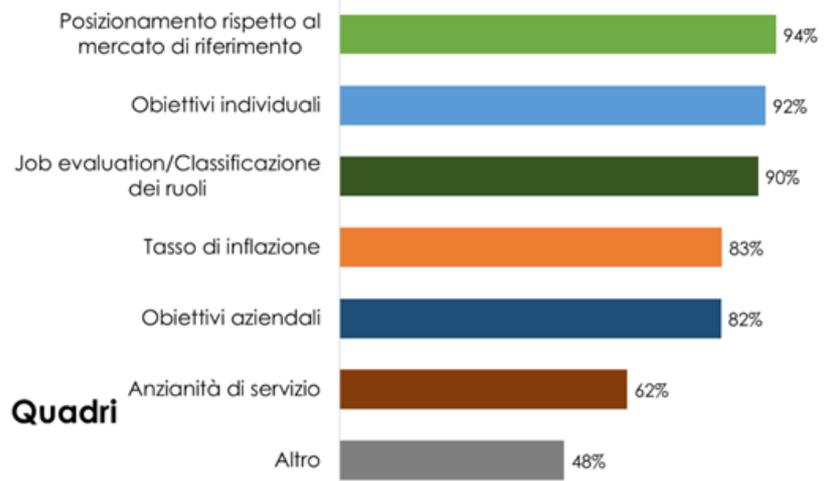
I criteri riferiti agli impiegati vedono in testa quelli legati alla posizione: posizionamento rispetto al mercato di riferimento e job evaluation si confermano, infatti, come i più diffusi. Seguono politiche automatiche (inflazione, anzianità di servizio) e obiettivi individuali; gli obiettivi aziendali risultano meno frequenti per questo gruppo di lavoratori.

Per quanto riguarda gli operai, infine, si evidenzia un approccio maggiormente legato ad automatismi, in base al quale soprattutto l'anzianità di servizio guida gli incrementi retributivi formalizzati. Per i lavoratori con questa qualifica i criteri legati alla performance risultano essere i meno utilizzati da parte delle aziende.

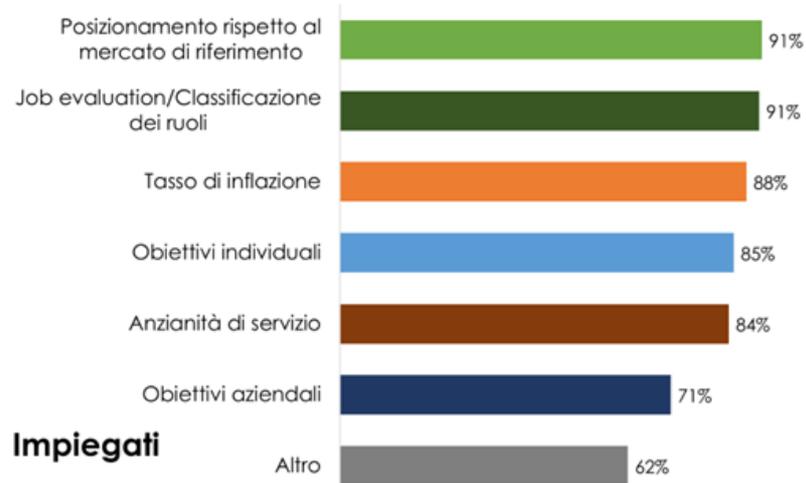
→ **Figura 6 - Criteri di riferimento delle politiche retributive mirate per qualifica**



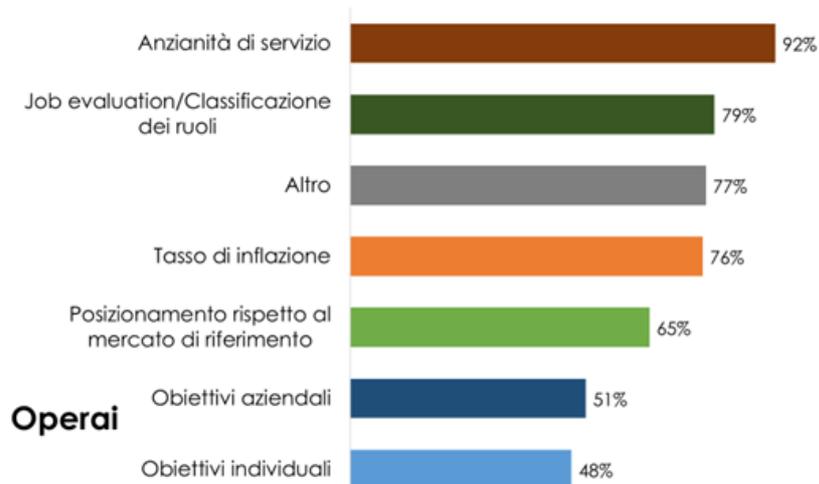
<sup>4</sup> Nello specifico: in scala di blu, i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali); in scala di verde i criteri legati alla posizione (posizionamento di mercato rispetto al mercato di riferimento e job evaluation); in scala di marrone gli automatismi (tasso d'inflazione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



*% calcolata sul totale delle aziende con quadri e politica retributiva*



*% calcolata sul totale delle aziende con impiegati e politica retributiva*



*% calcolata sul totale delle aziende con operai e politica retributiva*

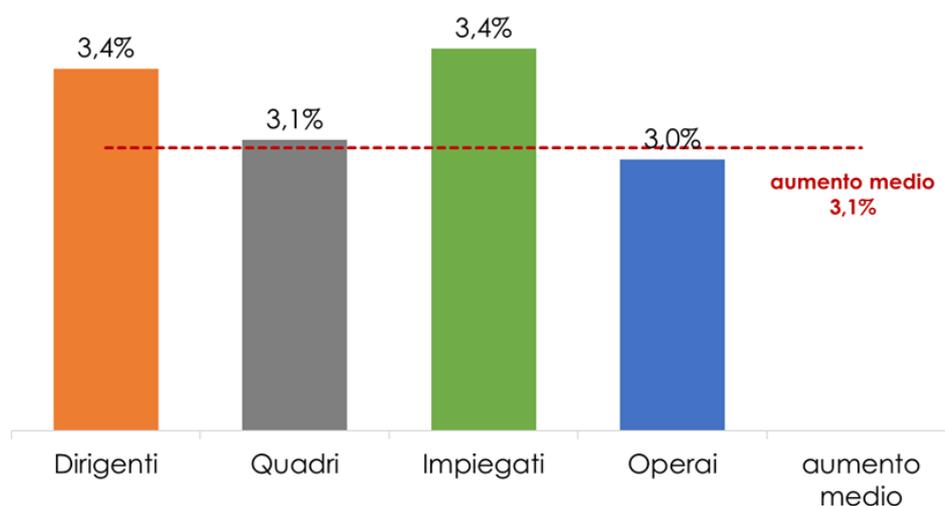
### 2.1.3 La dinamica retributiva nel 2025<sup>5</sup>

Secondo l'ultimo rapporto di previsione del Centro Studi Confindustria<sup>6</sup>, «la dinamica delle retribuzioni di fatto pro-capite nell'intera economia italiana ha accelerato al +2,9% nel 2024 (dal +2,1% nel 2023) ed è prevista rafforzarsi ulteriormente nel biennio 2025-2026 (+3,3% medio annuo)».

Nel caso delle imprese lombarde che hanno partecipato all'indagine, per il 2025 sono stati programmati incrementi retributivi mediamente pari a +3,1%.

Le differenze negli incrementi programmati per le varie qualifiche del personale dipendente sono contenute. Gli aumenti più intensi riguarderebbero i dirigenti (+3,4%) e gli impiegati (+3,4%); per contro, le dinamiche retributive meno rilevanti sarebbero sperimentate dai quadri (+3,1%) e degli operai (+3,0%) (Figura 7).

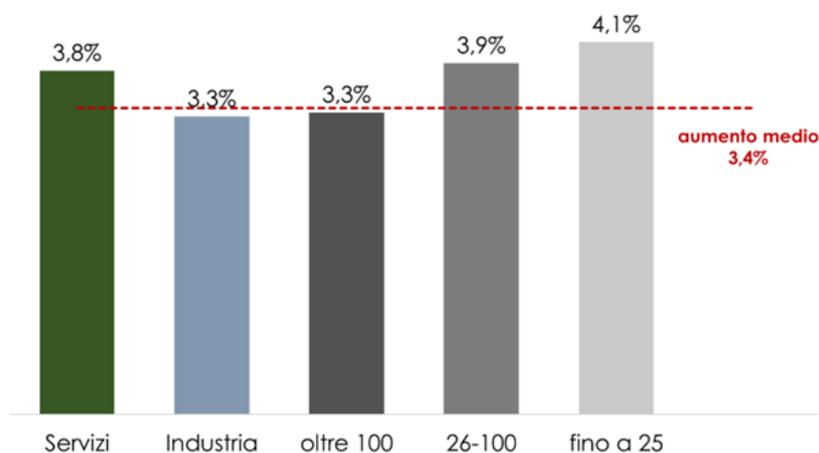
→ Figura 7 - Dinamica retributiva nel 2025 - differenziali per qualifica



<sup>5</sup> Le informazioni contenute in questo paragrafo si riferiscono al 2025, diversamente dal resto del rapporto. Infatti, la domanda nell'indagine è stata formulata come segue: "Quale prevede sarà, nel 2025, l'incremento medio della RAL (Retribuzione Annuo Lorda) per ciascuna categoria di dipendenti?".

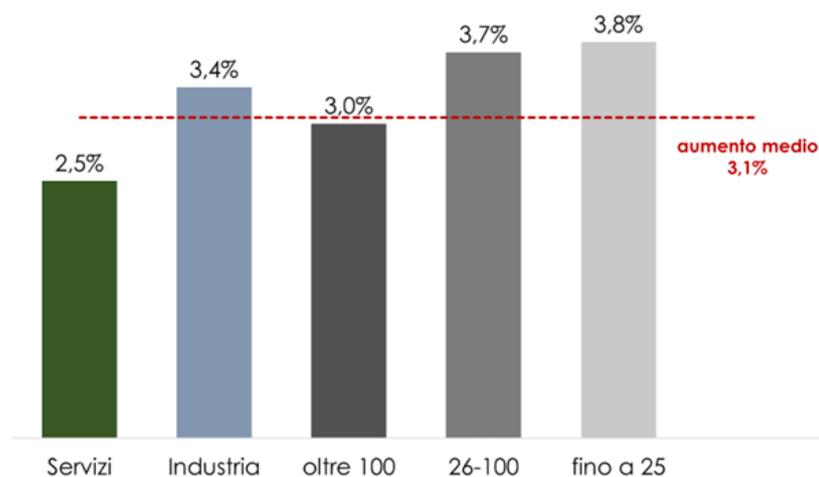
<sup>6</sup> "Energia, green deal e dazi: gli ostacoli all'economia italiana ed europea? - primavera 2025", Centro Studi Confindustria, aprile 2025 (<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/congiuntura+e+previsioni/rapporto-previsione-economia-italiana-primavera-2025>).

→ **Figura 8 - Dinamica retributiva dei DIRIGENTI nel 2025 (per settore e dimensione aziendale)**



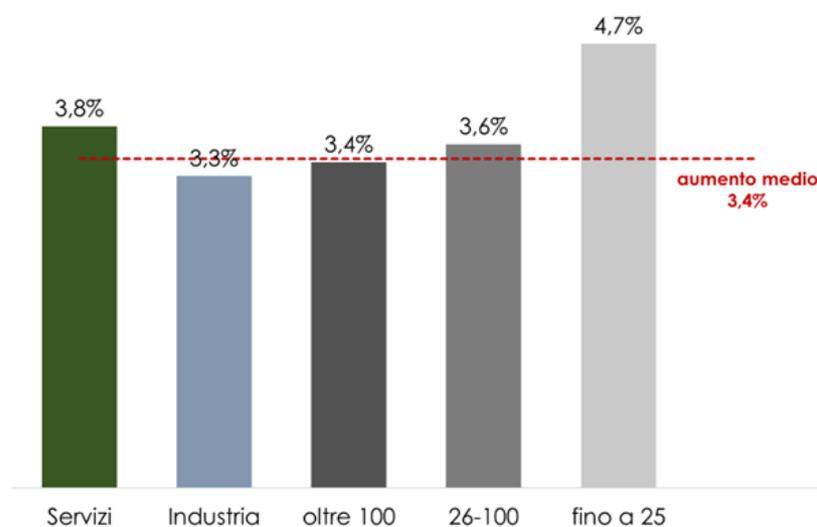
Per quanto riguarda il personale con qualifica di dirigente, l'incremento medio indicato nel 2025 (+3,4%) è la sintesi fra il +4,1% elargito dalle imprese di minori dimensioni, del +3,9% delle medie e del +3,3% di quelle grandi. A livello settoriale, i servizi (+3,8%) superano di mezzo punto percentuale l'industria (+3,3%).

→ **Figura 9 - Dinamica retributiva dei QUADRI nel 2025 (per settore e dimensione aziendale)**



Fra i quadri spiccano gli incrementi retributivi nelle imprese industriali (+3,4%), a fronte di una variazione più contenuta in quelle dei servizi (+2,5%). Con riferimento alle classi dimensionali, le dinamiche più intense si rilevano per le realtà fra 26 e 100 addetti (+3,7%) e per quelle più grandi (+3,8%).

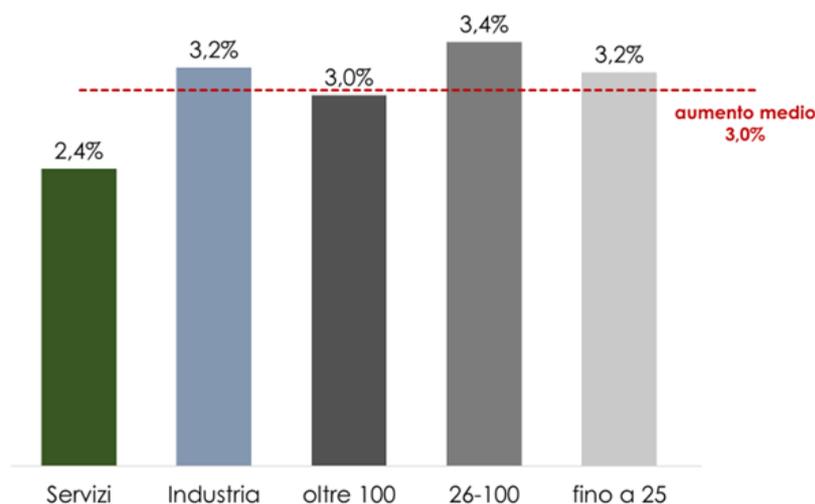
→ **Figura 10 - Dinamica retributiva degli IMPIEGATI nel 2025 (per settore e dimensione aziendale)**



Le politiche retributive nel 2025 determineranno un incremento medio delle retribuzioni, fra gli impiegati, nell'ordine del +3,4%.

La dinamica più positiva è attesa nelle piccole imprese (+4,7%), rispetto alle medie (+3,6%) e alle grandi (+3,4%). Nelle imprese dei servizi gli aumenti attesi (+3,8%) sono superiori a quelli programmati dalle imprese dell'industria (+3,3%).

→ **Figura 11 - Dinamica retributiva degli OPERAI nel 2024 (per settore e dimensione aziendale)**



Nel caso degli operai, le politiche retributive intraprese nel 2025 produrranno, fra i soli percettori, aumenti medi nell'ordine del +3,0%.

Il divario fra industria (+3,2%) e servizi (+2,4%) è piuttosto significativo. Con riferimento alla dimensione delle aziende, gli incrementi più rilevanti riguardano le imprese medie (+3,4%), rispetto alle piccole (+3,2%) e alle grandi (+3,0%).

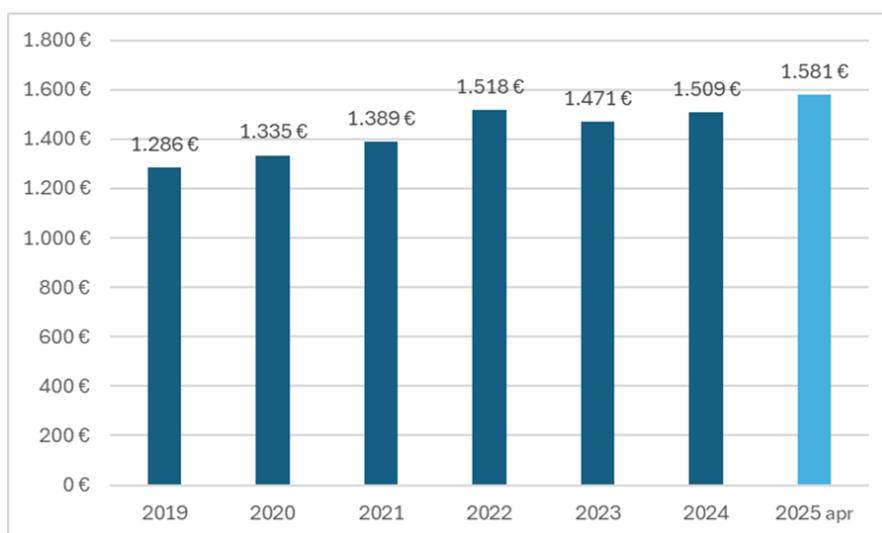
## 2.2 I SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

### 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 2025<sup>7</sup>, superavano i 106 mila, di cui poco più di 30 mila riferiti alla Lombardia (28%).

L'importo medio del premio variabile rilevato negli accordi depositati ha raggiunto, ad aprile 2025, i 1.581 euro, in aumento rispetto ai valori registrati nel biennio precedente (Figura 12).

→ **Figura 12 - Importo medio del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2025)**



fonte: Ministero del Lavoro

### 2.2.2 La diffusione della retribuzione variabile

Nel 2024 il 73% delle aziende lombarde partecipanti all'indagine ha erogato premi di risultato: il 39% delle imprese ha assegnato premi sia individuali che collettivi, il 23% solo premi individuali e il 12% solo premi collettivi (Figura 13).

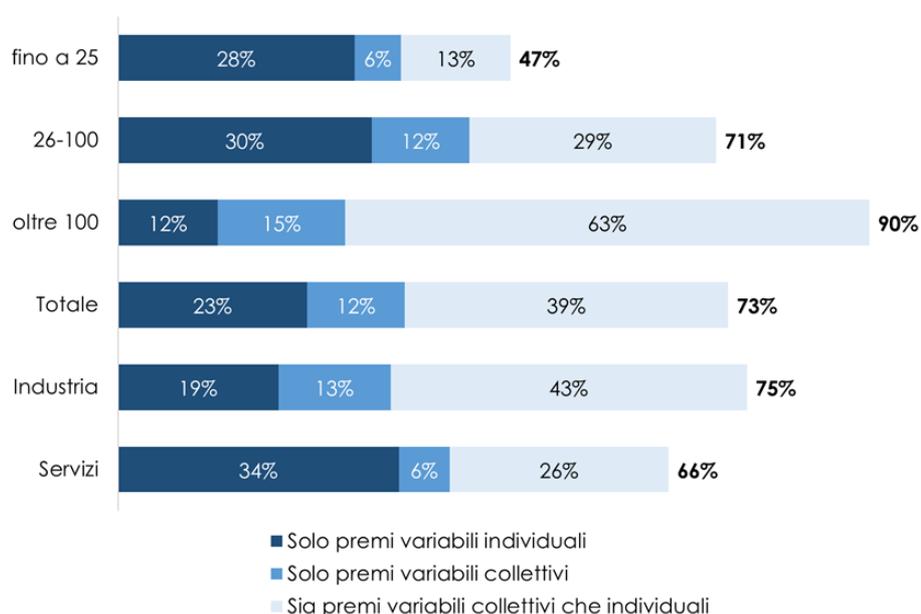
Dai dati raccolti si riscontra una correlazione positiva tra la dimensione aziendale e la diffusione della retribuzione variabile, che sale dal 47% nelle piccole fino al 90% nelle

<sup>7</sup> Report Deposito Contratti ex art.14 D.LGS.151/2015, Ministero del Lavoro, 15 Aprile 2025 reperibile a <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Pagine/default?page=0>.

grandi imprese. All'interno delle imprese più strutturate si registra, inoltre, una maggiore diffusione nell'erogazione di entrambe le 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 si attesta su valori non marcatamente distanti (75% nell'industria contro il 66% nei servizi), nei servizi prevalgono i premi individuali, previsti dal 60% delle imprese, mentre nell'industria la distribuzione è più omogenea (62% premialità individuale – 56% premialità collettiva) ed è ampiamente diffuso l'utilizzo di entrambe le tipologie (43%).

→ **Figura 13 - Diffusione dei premi di risultato**



### 2.2.3 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

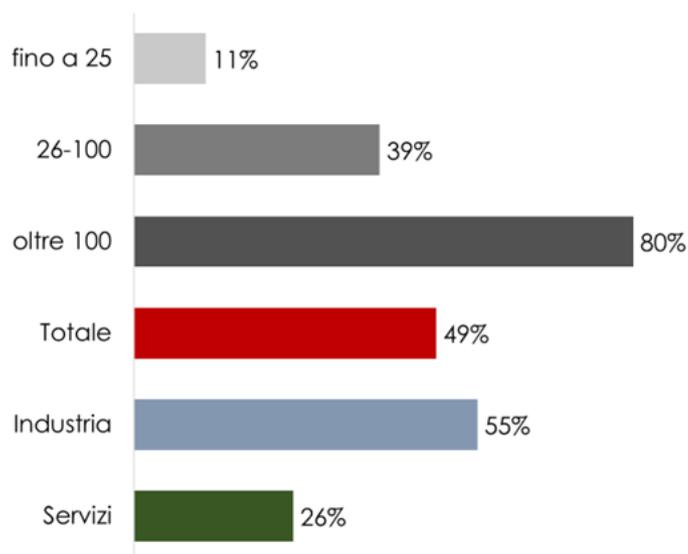
Il 49% delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione dichiara di aver sottoscritto un contratto aziendale con RSU/RSA o OO.SS. La contrattazione di secondo livello è nettamente più diffusa nel comparto industriale (55%) rispetto al settore dei servizi (26%) e aumenta al crescere delle dimensioni aziendali, raggiungendo l'80% 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'88% dei casi in cui è stato stipulato un accordo, che corrisponde al 43% del totale delle rispondenti), seguito, dalle misure di welfare aziendale, che hanno una diffusione del 70%.

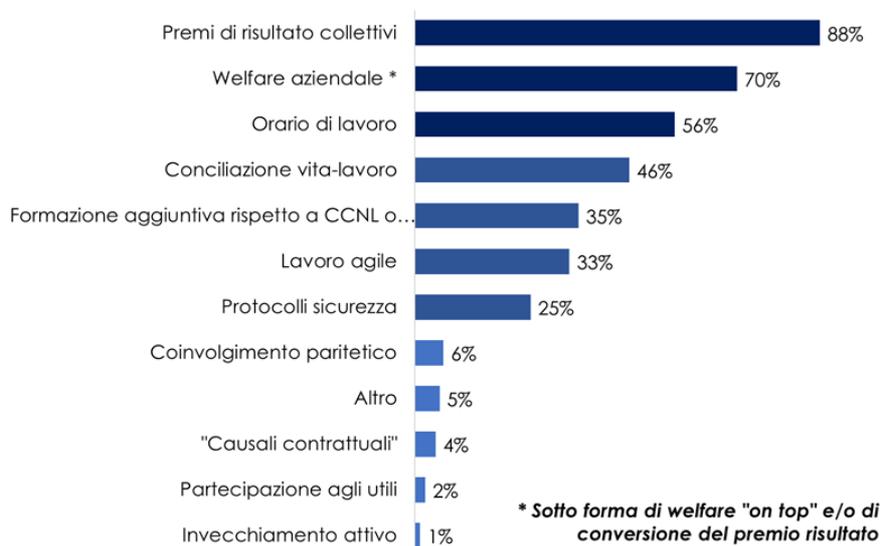
Al di sotto di qualche punto si trovano le materie dell'orario di lavoro (56%) e della conciliazione vita-lavoro (46%), e ancora meno frequenti sono quelle relative alla formazione (35%) e al lavoro agile (33%) e ai protocolli di sicurezza (25%).

Rispetto ai dati del 2023, presentati nell'Indagine dello scorso anno, possiamo riscontrare un aumento delle percentuali per ogni materia regolata dalla contrattazione collettiva.

→ **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 che vengono utilizzati da quelle 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 45% e 33%) – alla redditività, con il Mol/Valore aggiunto e il basso tasso di assenteismo (utilizzati in circa una impresa su tre).

Seguono gli indicatori legati alle categorie della qualità ed efficienza: scarti di lavorazione (26%), *customer satisfaction* (20%) e rispetto dei tempi di consegna (19%), diminuzione numero riparazioni (15%) 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 su valori intorno al 2%.

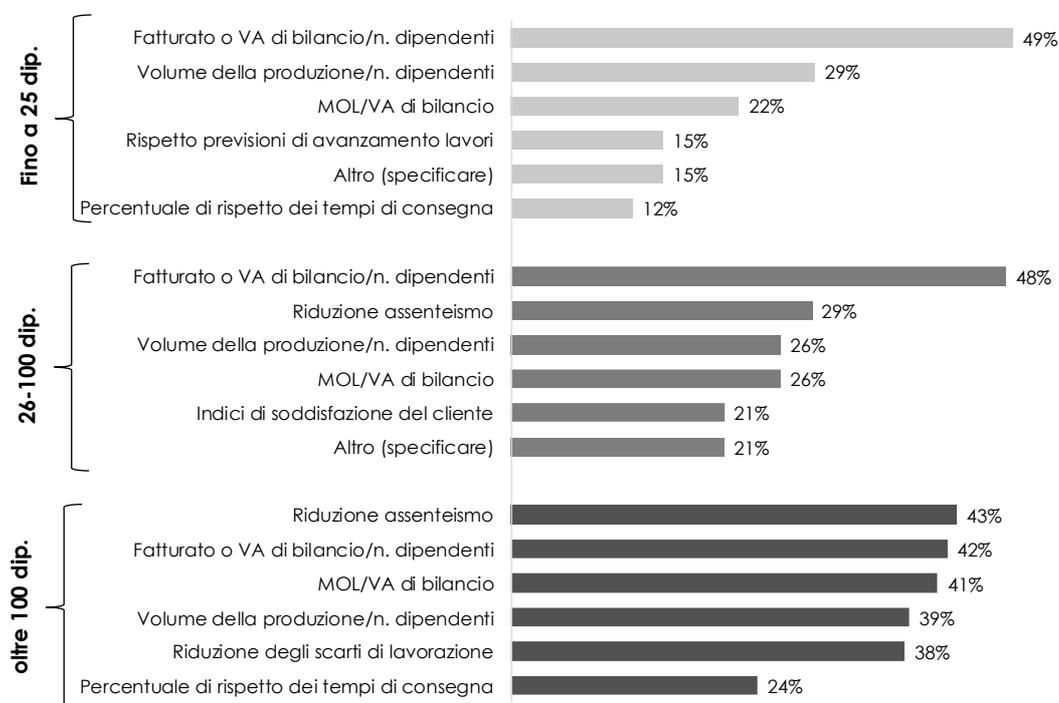
→ **Figura 16 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati**



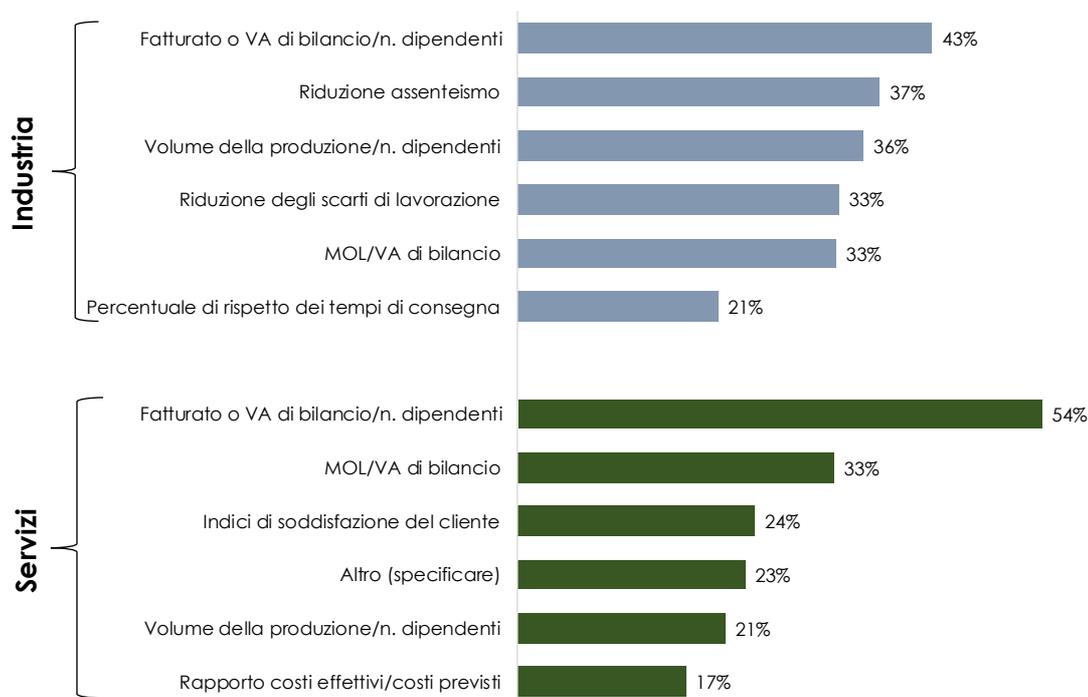
Entrando più nel dettaglio e focalizzando l'analisi sulle classi dimensionali delle imprese (Figura 17), gli indicatori sopracitati, legati alla produttività e alla redditività, si confermano nelle posizioni alte della graduatoria indipendentemente dalla dimensione aziendale, seppur con intensità diverse.

All'interno delle imprese di maggiore dimensione, inoltre, assumono rilevanza i parametri legati alla riduzione del tasso di assenza (43%) e alla riduzione degli scarti di lavorazione (38% - una diffusione di poco inferiore rispetto agli indicatori economici). All'interno delle imprese con meno dipendenti, invece, trovano maggiore utilizzo indicatori quali il rispetto delle previsioni dell'avanzamento lavori e il rispetto dei tempi di consegna (rispettivamente 12% e 15%).

→ **Figura 17 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per dimensione aziendale**



→ **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, criteri che sono adottati 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 16% e l'1%). Al contrario, il grado di soddisfazione del cliente, un indicatore molto rilevante per le imprese dei servizi, nelle quali ha una diffusione del 24% che lo colloca al terzo posto della graduatoria, è solo all'ottavo posto tra le imprese del settore secondario.

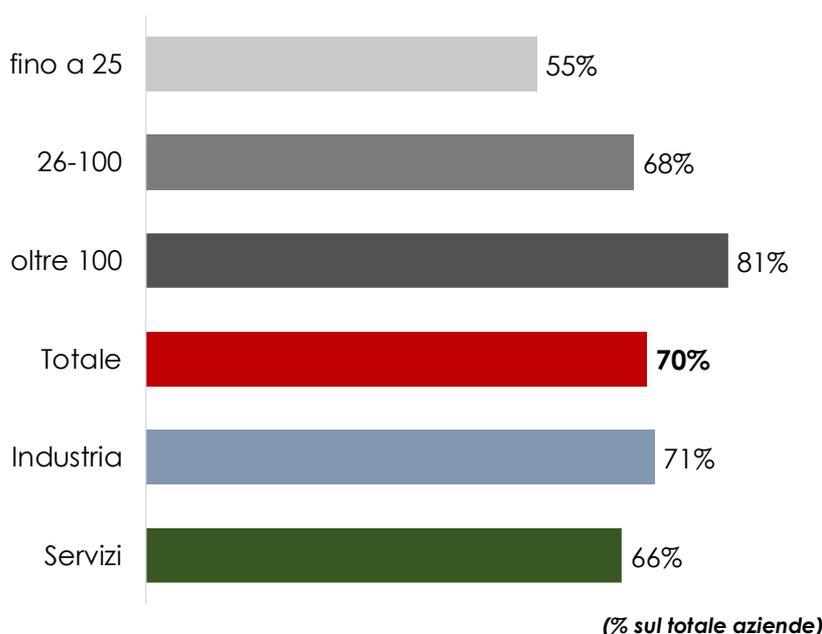
### 2.3 IL WELFARE AZIENDALE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Negli ultimi anni il welfare aziendale è diventato un elemento chiave nelle politiche organizzative, contribuendo in modo significativo al benessere dei lavoratori e alla sostenibilità delle imprese; esso rappresenta una leva strategica per la gestione delle risorse umane e contribuisce a rafforzare le azioni di attraction e di retention.

In base ai dati raccolti con l'indagine, il welfare aziendale è presente nel 70% delle imprese. La diffusione risulta direttamente correlata alla loro dimensione: infatti, nelle imprese fino a 25 occupati il dato si attesta al 55%, per salire al 68% nel caso delle realtà di medie dimensioni ed all'81% in quelle più grandi.

Il quadro risulta invece più equilibrato nel confronto settoriale: in ambito industriale il welfare aziendale interessa il 71% delle realtà esaminate mentre nelle aziende di servizi la diffusione è pari al 66% (Figura 19).

→ **Figura 19 - Diffusione del welfare aziendale**



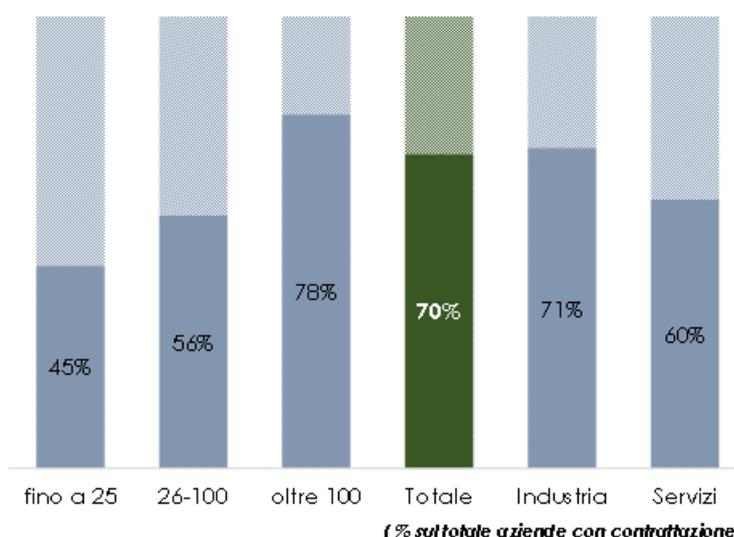
Il welfare costituisce una delle principali materie regolate dal contratto aziendale. Nel paragrafo 2.2.3, relativo ai sistemi di incentivazione (Figura 15), è stato evidenziato come

il welfare, diffuso nel 70% dei casi, rappresenta il secondo ambito di applicazione, dopo i premi di risultato collettivi che interessano quasi nove realtà su dieci (88%).

In confronto a quanto rilevato dall'Indagine dello scorso anno (relativa ai dati del 2023), si registra un quadro in parziale mutamento: se, da un lato, resta confermata una maggior diffusione per quanto riguarda le aziende con oltre 100 dipendenti (78% rispetto al 77% per il 2023), dall'altro sono riscontrabili un aumento per le aziende medie dimensioni (dal 49% al 56%) e al contrario una diminuzione per le realtà fino a 25 dipendenti (dal 64% del 2023 al 45%).

Anche a livello settoriale, come emerge dalla Figura 20, vi sono significative differenze, con una maggiore presenza nelle imprese industriali (71%) rispetto a quelle operanti nei servizi (60%).

→ **Figura 20 - Diffusione di welfare nella contrattazione aziendale**

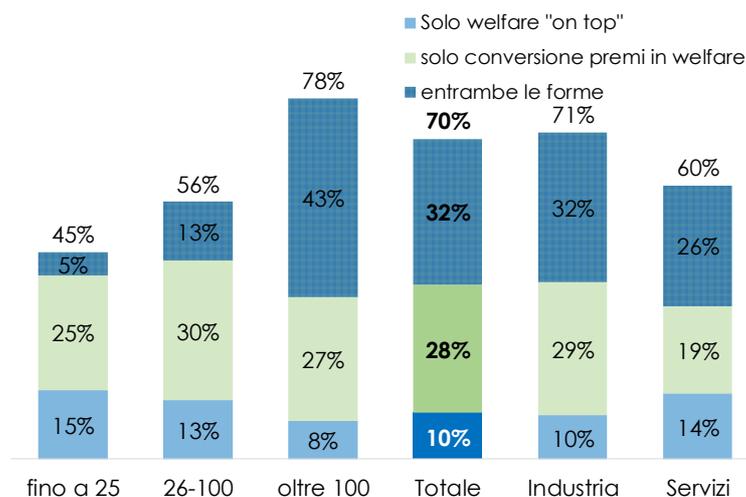


È interessante orientare il focus dell'analisi sulle differenti modalità di inserimento del welfare aziendale negli accordi di secondo livello.

Si riscontra, da un lato e per una minor porzione del campione, 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'altro lato e per una quota più ampia di aziende, è rilevata la possibilità di conversione del premio in welfare.

In generale, la possibilità che un'azienda preveda entrambe le forme risulta più diffusa rispetto alle due modalità esaminate singolarmente (Figura 21).

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



Anche se con diversa diffusione, per ciascuna delle classi dimensionali e per entrambi i macrosettori di attività esaminati è riscontrabile l'applicazione di tutte e tre le diverse tipologie.

Il welfare "on top" è generalmente meno frequente rispetto alle altre due modalità, sebbene nelle aziende di piccole e di medie dimensioni esso cresca di importanza.

Le aziende con oltre 100 dipendenti rivelano una percentuale più elevata, pari al 43%, di compresenza delle modalità di welfare "on top" e di conversione dei premi in welfare rispetto a quelle segnalate dalle aziende di medie dimensioni (13%) e da quelle meno strutturate (5%).

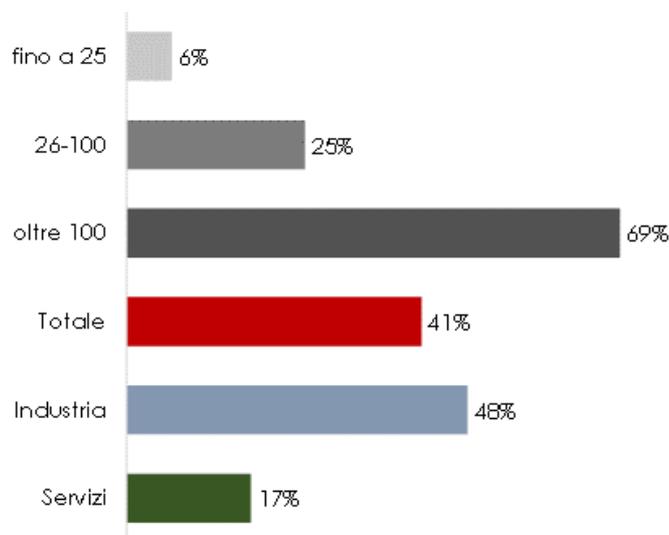
La modalità della sola conversione del premio in welfare è presente nel 20-30% dei casi, con scarse differenze rispetto alla dimensione aziendale, ma con un divario più marcato a livello settoriale (29% per l'Industria rispetto al 19% per i Servizi).

La normativa di riferimento sui premi di risultato<sup>8</sup> 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 41% dei casi<sup>9</sup> (Figura 22).

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

<sup>9</sup> Considerando la presenza di welfare aziendale nel 70% delle aziende (vedi Figura 19) la diffusione della convertibilità può essere stimata nel 29% dei partecipanti all'indagine (41% x 70%).

→ **Figura 22 - Diffusione delle clausole di conversione del premio**

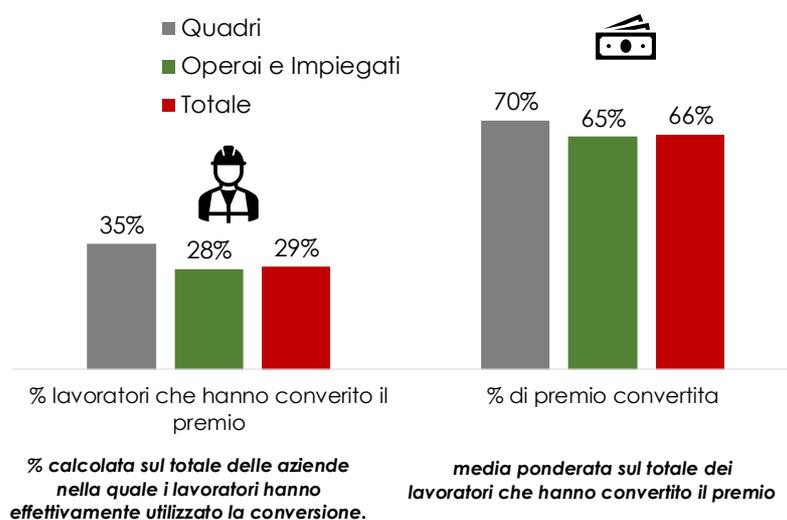


Coerentemente con i dati rilevati con l'edizione precedente dell'indagine, la diffusione di questa opzione cresce con il crescere della dimensione aziendale. Nelle piccole imprese, infatti, la conversione del premio è applicata in maniera molto limitata (6%), a favore di un'erogazione in denaro; nelle aziende tra 26 e 100 dipendenti la conversione del premio in strumenti di welfare è applicata nel 25% dei casi, mentre nelle imprese di maggiori dimensioni la percentuale sale al 69%. È riscontrabile poi una marcata differenza tra il tasso di conversione del premio nelle aziende dell'industria (48%) rispetto a quelle dei servizi (17%).

Per quanto concerne l'effettivo esercizio dell'opzione di conversione del premio in welfare, all'interno delle aziende partecipanti all'Indagine è stato riscontrato che esso ha interessato il 29% dei lavoratori (Figura 23) con una contenuta differenza tra operai e impiegati (28%) rispetto ai quadri (35%).

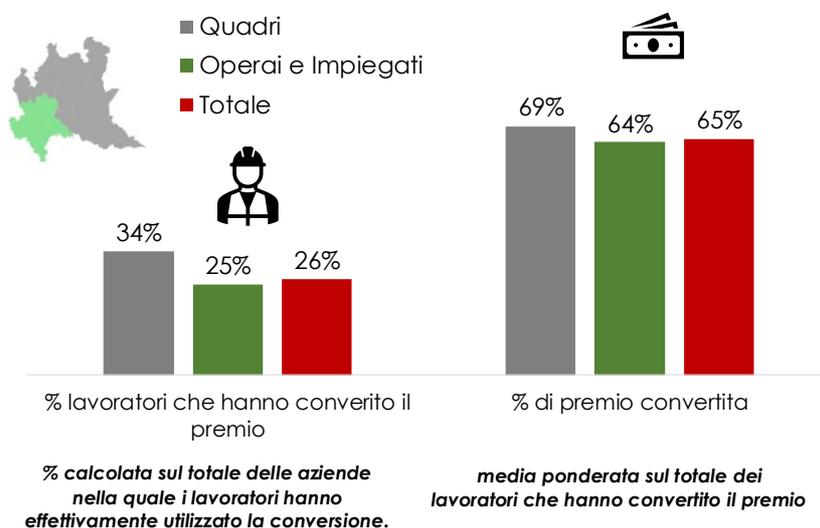
Mediamente, dai lavoratori che si sono avvalsi di questa opzione, è stata convertita una quota di circa due terzi (66%) del valore complessivo del premio, un dato in linea con quanto emerso nell'Indagine riferita al 2023 (66%). Anche con riferimento alla quota di conversione, non sono state riscontrate sostanziali differenze tra il valore medio dell'opzione esercitata dai quadri (70% del totale del premio) rispetto a quello riferito ad operai ed impiegati (65%).

→ **Figura 23 - Percentuali dei lavoratori che hanno convertito il premio e quota di premio convertita (Lombardia)**



Come mostra la Figura 24 nel territorio di Assolombarda non cambia in modo sostanziale la quota di premio convertita (65%, rispetto al 66% della Lombardia), mentre le percentuali di adesione da parte dei lavoratori sono mediamente più basse (26%) e più differenziata tra quadri (34%) e impiegati/operai (25%).

→ **Figura 24 - Percentuali dei lavoratori che hanno convertito il premio e quota di premio convertita (territorio Assolombarda)**



## 2.4 L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ IN SMART WORKING

Lo *smart working* (o *lavoro agile*) è - secondo la definizione della legge<sup>10</sup> - 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 sviluppo prima del 2019, tale modalità organizzativa, a seguito dell'emergenza creata dalla pandemia e della rapida evoluzione del mercato del lavoro dovuta alla digitalizzazione, ha acquisito ancor più rilevanza ed è ormai comunemente considerata una importante leva organizzativa. Negli ultimi anni la possibilità di lavorare da remoto è uno strumento di attraction sempre più diffuso tra le imprese, cruciale per superare alcune difficoltà nel reperimento delle risorse umane.

Nel corso del 2024 lo *smart working* è stato utilizzato da circa la metà delle aziende, una quota pari al 47%<sup>11</sup> del campione (Figura 25). In coerenza con quanto esaminato nell'edizione precedente dell'indagine, relativa al 2023, il ricorso a tale forma organizzativa è correlato positivamente con la dimensione aziendale: le imprese fino a 25 occupati evidenziano un utilizzo nel 29% dei casi, che sale al 36% nelle realtà di medie dimensioni e arriva al 70% nelle aziende con oltre 100 dipendenti.

È riscontrabile anche una marcata differenza nella diffusione dello *smart working* in base al macrosettore di attività: la diffusione della modalità di lavoro agile si conferma maggiore nel caso delle imprese dei servizi, per le quali il dato si attesta al 67%, rispetto alle realtà manifatturiere, che vi ricorrono nel 41% dei casi.

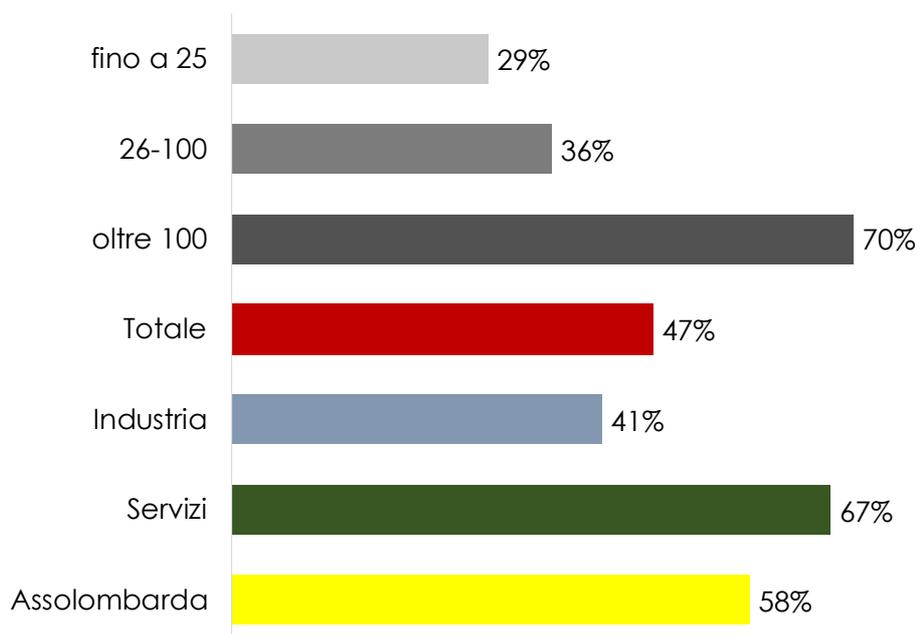
La diffusione cresce sensibilmente nell'area di competenza di Assolombarda dove raggiunge il 58%: è l'effetto dell'elevato ricorso all'organizzazione del lavoro da remoto in particolare a Milano, un territorio non solo caratterizzato dall'elevata concentrazione delle tipologie di azienda con la maggiore propensione a concederlo - quelle di maggiore dimensione e dei servizi - ma anche dove la mobilità è più congestionata e sono più evidenti i vantaggi per i lavoratori del lavoro a distanza.

---

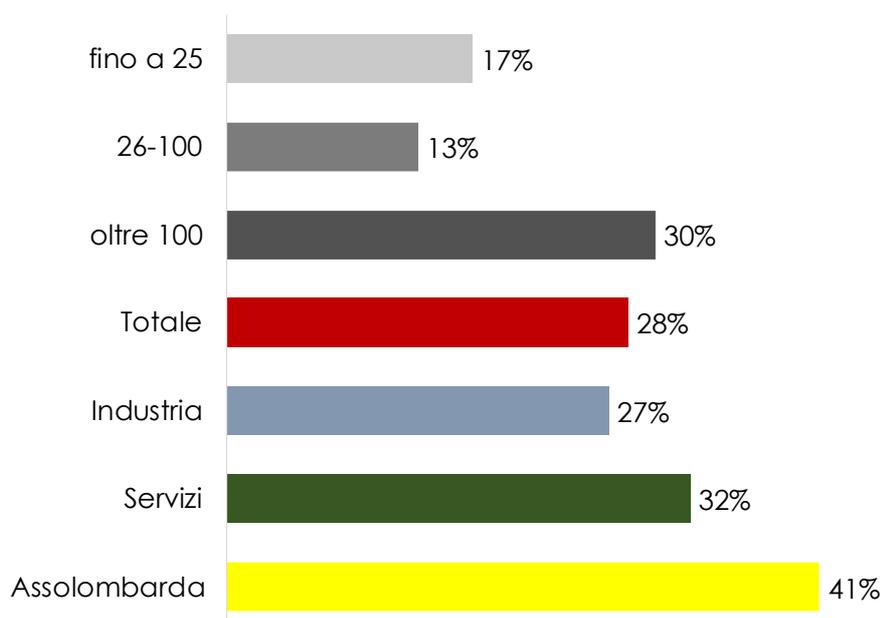
<sup>10</sup> Art 18, L. 81/2017.

<sup>11</sup> 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.

→ **Figura 25 - Incidenza % di aziende che utilizza smart working**



→ **Figura 26 - Incidenza % di smart worker sul totale dei lavoratori**



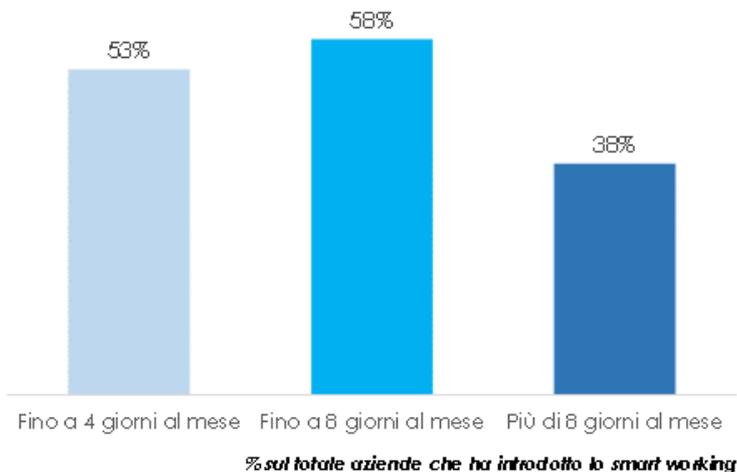
Passando dal cosiddetto *marginale estensivo* (% di aziende che l'utilizza) al *marginale intensivo* (numero di lavoratori che ne beneficia) è possibile citare un dato di riferimento a livello europeo: dalle elaborazioni condotte da *Eurostat* emerge che nel 2023 l'Italia occupa una delle posizioni più basse tra la classifica dei Paesi UE, con una percentuale di lavoratori che lavora da remoto pari al 10,3% (di cui il 3,7% abitualmente e il 6,6% solo saltuariamente), a fronte di una media europea (EU 27) pari al 22,6%.

Per le aziende lombarde aderenti all'indagine la quota di lavoratori che nel 2024 ha utilizzato lo *smart working* (Figura 25) è mediamente pari al 28%<sup>12</sup> dei lavoratori<sup>13</sup>, con punte del 41% nel territorio di Assolombarda (Milano, Monza, Lodi e Pavia).

L'incidenza non mostra una correlazione diretta con la dimensione aziendale: nel caso delle imprese fino a 25 occupati gli *smart workers* rappresentano il 17% dei lavoratori, per le realtà di medie dimensioni la quota scende al 13% mentre è più elevata, e raggiunge il 30%, nel caso delle aziende con oltre 100 dipendenti. La situazione risulta più omogenea distinguendo le imprese in base all'attività realizzata: nelle aziende dei servizi i lavoratori che beneficiano del lavoro agile rappresentano il 32% del totale mentre nell'industria la percentuale si attesta al 27%.

Con riferimento al numero di giorni in cui agli *smart workers* è concesso operare da remoto, uno degli aspetti maggiormente apprezzati dai lavoratori che ne usufruiscono, l'indagine ha approfondito l'estensione del fenomeno, in particolare valutando il numero di giorni settimanali o mensili previsti. A questo proposito, alle imprese partecipanti è stata data la possibilità di indicare più risposte, per segnalare casi di presenza di lavoro agile, per il personale non dirigente, avente durate differenti.

→ **Figura 27 - Estensione temporale dello smart working nelle aziende**



<sup>12</sup> L'Osservatorio sullo Smart working del Politecnico di Milano stima la diffusione nel 2024 nel 96% delle grandi imprese (sopra ai 250 dipendenti), nel 50% delle PMI (meno di 250 dipendenti ma più di 10) e nel 61% delle Amministrazioni Pubbliche.

<sup>13</sup> Convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze esclusi i dirigenti.

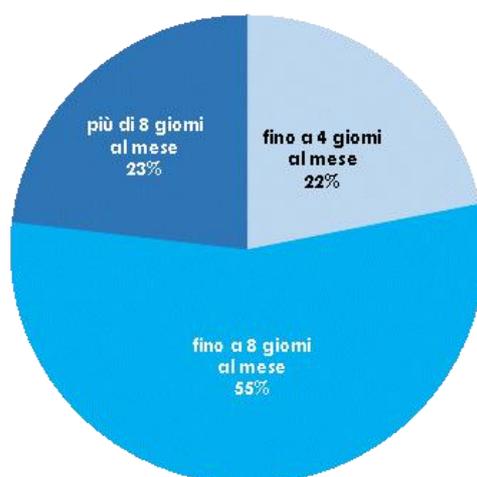
Durante il 2024 nelle imprese lombarde lo *smart working* è stato strutturato prevalentemente per un periodo compreso tra 4 e 8 giorni al mese ( 1 o 2 giorni a settimana): il 53% del campione ha comunicato un'estensione fino a 4 giorni (cioè 1 giorno alla settimana), il 58% del campione ha indicato un'estensione fino a 8 giorni al mese (fino a 2 giorni a settimana) mentre la percentuale riferita ai casi per cui i giorni di lavoro agile hanno superato i 2 giorni a settimana (oltre 8 giorni al mese) si è attestata al 38% (Figura 28).

Dai dati emerge inoltre la quantità di tempo mensile, espressa in giorni, che viene concessa ai lavoratori delle realtà del campione per il lavoro a distanza (Figura 28).

Così come emerso con i dati del 2023, anche per il 2024 gli occupati delle imprese operanti nei servizi risultano, in proporzione sul totale, godere dello *smart working* per periodi più estesi rispetto ai lavoratori delle realtà manifatturiere.

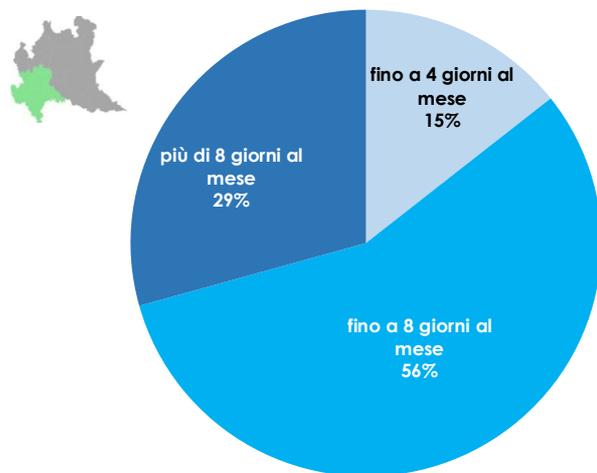
In generale, riferendosi all'intero campione aderente all'indagine, oltre la metà dei lavoratori, una quota pari al 55% del totale, ha operato da remoto per un periodo non superiore a 2 giorni a settimana (8 giorni al mese), che ha rappresentato l'estensione prevalente. Per quote minori dell'organico, il lavoro agile ha superato gli 8 giorni al mese, nello specifico per il 23% dei lavoratori, o è stato inferiore ai 5 giorni al mese, in particolare per il rimanente 22%.

→ **Figura 28 - Estensione temporale dello smart working per i lavoratori (Lombardia)**



Nell'area di Assolombarda (Figura 29) la quota di *smart worker* che possono lavorare a distanza fino a 4 giorni a settimana è più bassa (15%, contro il 22% lombardo), mentre è più alta (29%, rispetto al 23%) quella di chi è operativo in modo agile per 2 giorni a settimana (fino a 8 giorni al mese).

→ Figura 29 - Estensione temporale dello smart working per i lavoratori (Assolombarda)





# L'integrazione dell'IA nelle imprese lombarde

## 3.1 DI COSA STIAMO PARLANDO

Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale (IA) si è affermata come una leva strategica per la trasformazione digitale delle imprese, influenzando in modo crescente processi produttivi, organizzativi e decisionali. Secondo i dati Istat<sup>14</sup>, nel 2024 l'8,2% delle imprese italiane con almeno 10 addetti utilizzava almeno una tecnologia di IA, un incremento significativo rispetto al 5,0% rilevato nel 2023. Inoltre, il 20% delle imprese con almeno 10 addetti dichiara l'intenzione di investire nell'IA nel biennio 2025-2026, a testimonianza della rilevanza di questo ambito di innovazione.

In questo contesto di crescente attenzione verso le tecnologie di IA, l'indagine analizza le dinamiche in atto tra le imprese lombarde, esaminando, in particolare, le azioni messe in

---

<sup>14</sup> Imprese e ICT - Anno 2024, disponibile al seguente: <https://www.istat.it/comunicato-stampa/impres-e-ict-anno-2024/>.

campo in ambito risorse umane per favorire l'integrazione dell'IA nei processi aziendali. Propone inoltre uno spaccato sui diversi ambiti applicativi, sulle principali difficoltà incontrate dalle imprese nel percorso di adozione di queste tecnologie e, infine, sugli impatti osservati e attesi.

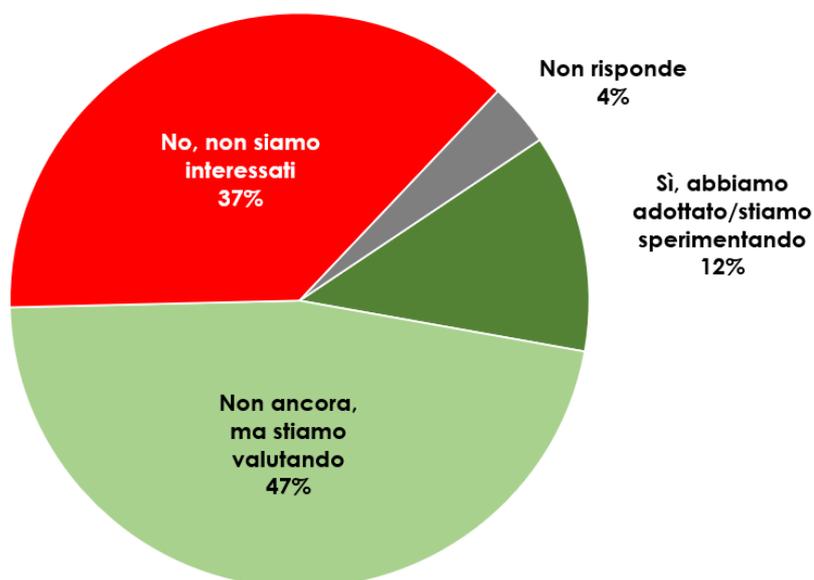
## 3.2 I RISULTATI DELL'INDAGINE

### 3.2.1 La diffusione dell'IA tra le imprese lombarde

Per comprendere lo stato dell'adozione dell'intelligenza artificiale nel tessuto produttivo lombardo, è innanzitutto necessario analizzare il livello di diffusione di queste tecnologie tra le imprese. L'indagine esplora il grado di interesse e l'effettiva integrazione dell'IA nei processi aziendali, mettendo in luce una dinamica in evoluzione, con una quota molto rilevante di imprese (il 59%) che ha già intrapreso un percorso di adozione o lo sta valutando attivamente. In particolare, il 12% delle realtà si trova già in una fase avanzata di utilizzo più o meno sperimentale, a fronte di un 47% di imprese che si sta muovendo in questa direzione. Sul fronte opposto, il 37% delle imprese intervistate afferma di non avere interesse nell'adottare questi strumenti (Figura 30).

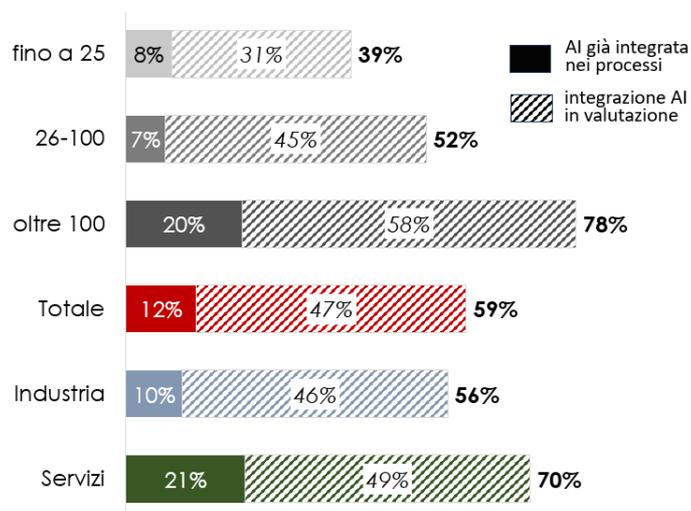
Il dato medio sulla diffusione dell'IA, tuttavia, cela importanti differenze, riscontrabili sia tra le diverse classi dimensionali che tra i macrosettori di attività. Come è possibile osservare nella Figura 31, infatti, la quota di imprese che ha già integrato o sta valutando di integrare l'IA nei processi aziendali aumenta al crescere della dimensione, con il 39% tra le piccole imprese, il 52% tra le medie, fino al 78% tra le grandi realtà. Tra quest'ultime, inoltre, si registra una quota del 20% di imprese che hanno già integrato strumenti di intelligenza artificiale, una percentuale significativa e più che doppia rispetto a quella osservata tra le PMI, dove si attesta all'8% tra le piccole imprese e al 7% tra le medie imprese. La dimensione aziendale, dunque, si rivela essere un fattore rilevante quando si tratta di introdurre nuove tecnologie di intelligenza artificiale nei processi lavorativi, fattore a sua volta collegato ad una maggiore disponibilità di risorse finanziarie, alla presenza di competenze interne qualificate, ad una maggiore capacità di gestire progetti sperimentali e alla presenza di economie di scala che possono rendere più vantaggioso l'investimento.

→ **Figura 30 – Integrazione dell'Intelligenza artificiale nei processi aziendali (% di aziende)**



La penetrazione delle tecnologie di intelligenza artificiale si differenzia anche tra macrosettori di attività. Infatti, la quota di imprese che ha integrato o sta valutando di integrare queste tecnologie all'interno dei propri processi risulta nettamente più elevata nel terziario (70%) che nel secondario (56%), e in particolare la quota di imprese che sono già in una fase avanzata di adozione di strumenti IA è più che doppia tra le imprese dei servizi (21%) rispetto a quanto avviene nell'industria (10%). La maggiore diffusione tra le imprese del terziario ha origine da diversi fattori, come l'alta intensità di dati e informazioni, processi più facilmente digitalizzabili e automatizzabili e minori vincoli infrastrutturali.

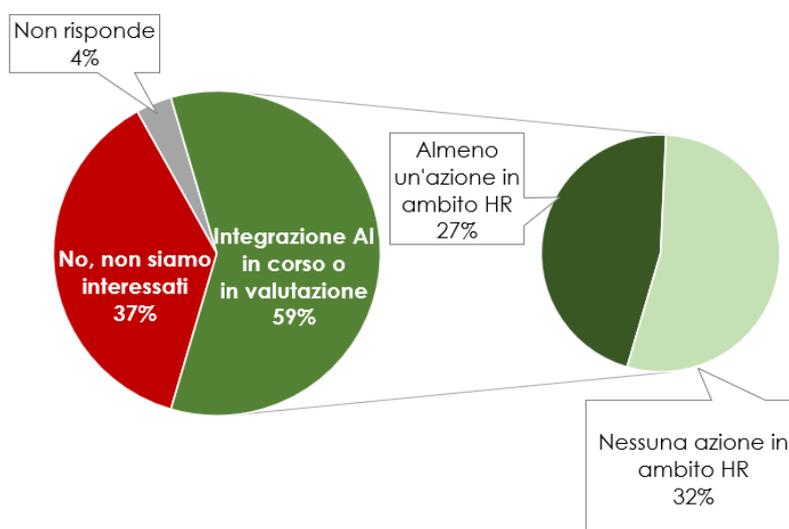
→ **Figura 31 -Integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali per classe dimensionale e macrosettore**



### 3.2.2 Le azioni intraprese in ambito Risorse Umane

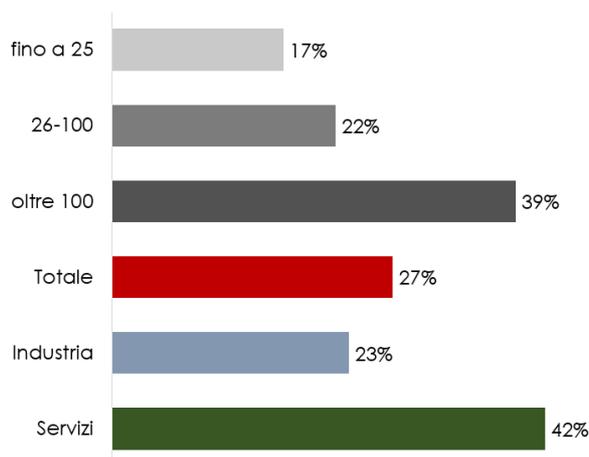
L'introduzione dell'intelligenza artificiale rappresenta una sfida strategica che coinvolge non solo gli aspetti tecnologici, ma anche quelli organizzativi e, in particolare, le risorse umane. La capacità di un'organizzazione di integrare efficacemente soluzioni di IA dipende in larga misura dalla preparazione, dalla flessibilità e dalla competenza delle persone che ne fanno parte. In questo contesto, le funzioni HR giocano un ruolo cruciale nel guidare il cambiamento, predisponendo azioni mirate per sviluppare le competenze interne formando il personale, per attrarre nuovi talenti con competenze tecniche specifiche, oppure per gestire il supporto esterno di consulenti esterni specializzati.

→ **Figura 32 - Diffusione delle azioni in ambito HR per integrare - o valutare l'integrazione - dell'IA nei processi**



Dai dati raccolti emerge che più di un'impresa su quattro (27%) ha messo in campo almeno una di queste azioni (Figura 32), una quota che equivale al 46% delle imprese che hanno già integrato o stanno valutando di integrare tecnologie di IA.

→ **Figura 33 - Quota di imprese con almeno un'azione in ambito HR per classe dimensionale e macrosettore**

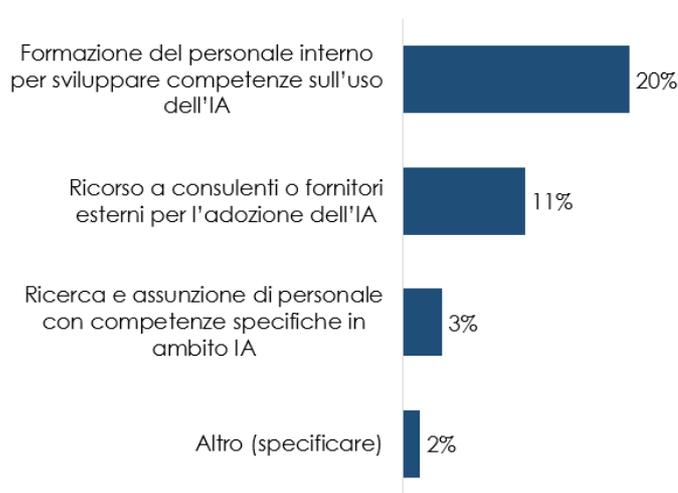


Con riferimento alle classi dimensionali e ai settori di attività, è interessante osservare come la diffusione delle iniziative in ambito risorse umane volte a facilitare l'adozione dell'intelligenza artificiale ricalchi in larga misura il profilo della penetrazione tecnologica stessa. Come evidenziato nella Figura 33, infatti, la percentuale di imprese che ha intrapreso azioni specifiche sul fronte HR aumenta al crescere della dimensione aziendale ed è significativamente più alta nel settore dei servizi. Questo dato conferma quanto gli aspetti organizzativi — e in particolare le strategie di gestione del capitale umano — siano

determinanti nel processo di innovazione tecnologica. In contesti più strutturati e orientati alla digitalizzazione, le funzioni HR non solo supportano l'adozione dell'IA, ma ne diventano veri e propri abilitatori, contribuendo a creare un ecosistema interno favorevole al cambiamento, alla sperimentazione e all'integrazione delle nuove tecnologie nei processi aziendali.

Tra le principali azioni in ambito HR, quella più frequentemente promossa è la formazione del personale interno per sviluppare competenze specifiche, un approccio seguito dal 20% delle imprese partecipanti all'indagine (Figura 34). Segue il ricorso a consulenti o fornitori esterni per l'adozione dell'IA (11%), mentre soltanto il 3% delle imprese dichiara di essersi attivato con la ricerca e l'assunzione di personale con profili tecnici in ambito IA. Tra le altre attività menzionate dalle imprese, vi è la promozione di appositi gruppi di progetto interni finalizzati a studiare possibili soluzioni IA applicabili al contesto aziendale.

→ **Figura 34 - Azioni intraprese per integrare - o valutare l'integrazione - dell'IA nei processi, lato capitale umano (% di aziende, possibili più risposte)**



### 3.2.3 Gli ambiti di implementazione e le difficoltà nell'adozione

L'adozione dell'intelligenza artificiale nelle imprese si sta progressivamente estendendo a una pluralità di aree funzionali, confermando la natura trasversale e adattabile di queste tecnologie. Le applicazioni spaziano dall'ottimizzazione dei processi interni alla gestione dei rapporti con la clientela, passando per attività strategiche come la pianificazione, lo sviluppo di nuovi prodotti e la valorizzazione delle risorse umane. In molti casi, l'IA viene utilizzata per potenziare la capacità analitica dell'impresa, automatizzare operazioni ripetitive, migliorare la qualità dei servizi offerti o supportare decisioni complesse. La varietà degli ambiti di impiego riflette le molteplici opportunità che l'IA può offrire in termini di efficienza, personalizzazione e innovazione, rendendola una leva sempre più centrale nei processi di trasformazione digitale.

Tra le imprese che si trovano già in una fase avanzata di adozione e/o sperimentazione dell'IA, il 50% sfrutta tali strumenti per estrarre valore dai dati aziendali e per ottimizzarne

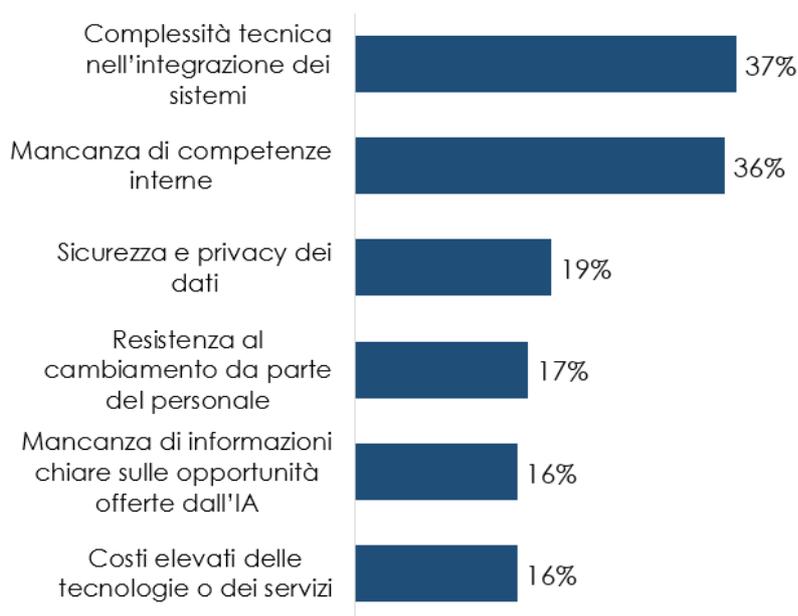
la gestione sviluppando, per esempio, previsioni sulle vendite (Figura 35). Il 28% delle imprese, invece, le adotta per automatizzare i propri processi produttivi e per svolgere attività di ricerca e sviluppo. Seguono, in poco meno di un quarto delle imprese (24%), lo sviluppo del servizio clienti attraverso chatbot e assistenti virtuali, e l'uso di strumenti IA per la gestione delle risorse umane, per esempio nei processi di selezione del personale o con scopi di formazione o valutazione. Nel 21% dei casi l'applicazione è in ambito marketing, e con percentuali inferiori in attività di manutenzione predittiva e di controllo qualità.

→ **Figura 35 - Ambiti aziendali in cui le aziende stanno implementando l'uso di soluzioni di IA (% di aziende che hanno adottato o stanno sperimentando tecnologie IA, possibili più risposte)**



Nonostante l'interesse crescente verso le tecnologie di intelligenza artificiale e il loro potenziale trasformativo, molte imprese si trovano ad affrontare ostacoli significativi. Le maggiori difficoltà riguardano aspetti tecnici legati all'integrazione delle nuove soluzioni nei sistemi esistenti, una criticità evidenziata dal 37% delle imprese (Figura 36). Quasi altrettanto problematici risultano essere i fattori organizzativi, con il 36% delle imprese che rileva una scarsità delle competenze necessarie internamente all'azienda. Relativamente meno diffusi sono gli ostacoli legati alla gestione della sicurezza e della privacy dei dati (19%) o a fattori culturali come la resistenza al cambiamento (17%). Inoltre, talvolta le imprese devono fare i conti con un quadro informativo non sempre chiaro circa le opportunità offerte dall'IA (16%) e con costi percepiti come elevati, che possono rallentare o scoraggiare gli investimenti (16%).

→ **Figura 36 - Principali difficoltà incontrate nell'adozione di soluzioni di IA (% di aziende che hanno adottato o stanno sperimentando tecnologie IA, possibili più risposte)**



### 3.2.4 Gli effetti osservati e quelli attesi per il futuro

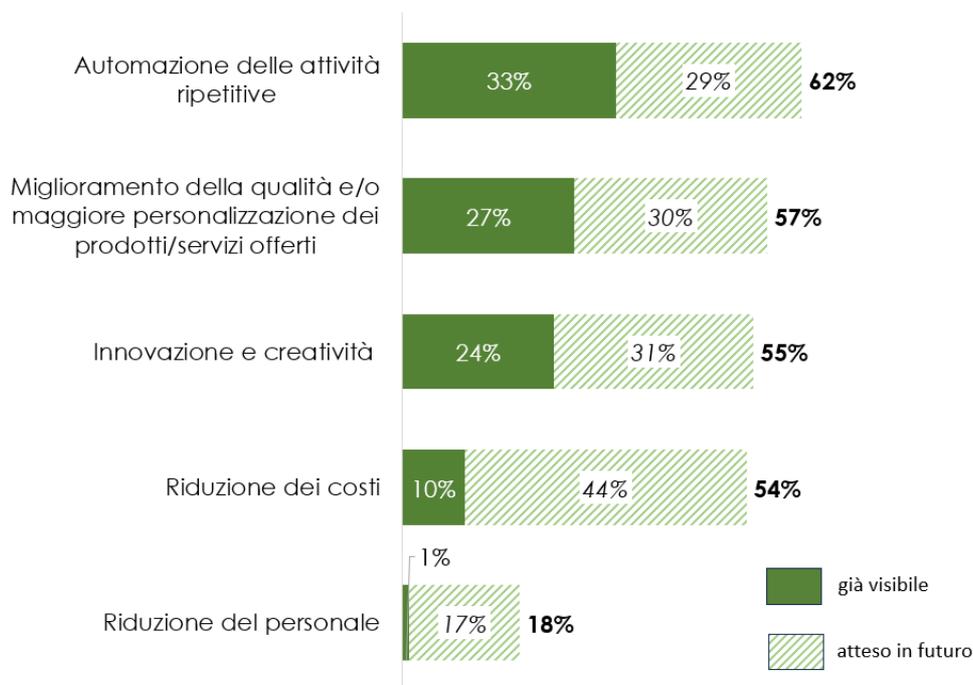
L'adozione di tecnologie di intelligenza artificiale è associata a una serie di trasformazioni significative nei processi produttivi e organizzativi delle imprese. I potenziali benefici non si limitano a miglioramenti di efficienza, un risultato fondamentale per incrementare la produttività aziendale, ma si estendono anche in altre direzioni, come il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti e l'innalzamento del potenziale innovativo e creativo dell'impresa. L'impatto sugli equilibri aziendali, tuttavia, può realizzarsi in tempi diversi a seconda degli interventi promossi e delle peculiarità tipiche di ciascuna azienda, evidenziando una combinazione di risultati già percepiti, da un lato, e di aspettative di medio-lungo periodo, dall'altro.

L'effetto più tangibile, secondo la valutazione dalle imprese che hanno adottato o stanno sperimentando queste tecnologie, è l'automazione della attività ripetitive, indicato nel 33% dei casi (Figura 37). Vi sono poi il miglioramento della qualità e/o della personalizzazione dei prodotti/servizi offerti (27%) e i benefici in termini di innovazione e creatività (24%). Per questi tre elementi, la quota di imprese che si attende di avere effetti in futuro è simile, pari al 29%, 30% e 31% rispettivamente. Proseguendo, soltanto il 10% delle imprese riscontra già ora una riduzione dei costi grazie all'IA, anche se questo è l'effetto che raccoglie le più ampie aspettative delle imprese se valutato in prospettiva, con il 44% degli intervistati che lo considera un traguardo raggiungibile in futuro.

Infine, vale la pena sottolineare il modesto impatto sui livelli occupazionali delle imprese: soltanto l'1% sostiene che vi sia un effetto già visibile, a fronte di una ridotta quota di imprese che si attende un possibile impatto futuro (17%). Questa evidenza può suggerire che, al momento, l'adozione dell'IA nei processi aziendali si realizzi tramite strumenti che,

da un lato, affiancano e potenziano il lavoratore piuttosto che sostituirlo, dall'altro possono creare il bisogno di nuove figure professionali anche qualora ne spiazzino di esistenti.

→ **Figura 37 - Effetti osservati e attesi dell'IA (% di aziende che hanno adottato o stanno sperimentando tecnologie IA, possibili più risposte)**



### 3.3 PRIME CONCLUSIONI

In conclusione, l'intelligenza artificiale rappresenta una leva strategica sempre più decisiva per la competitività e l'innovazione del sistema produttivo, anche a livello regionale. I dati evidenziano un interesse diffuso e un rilevante grado di adozione di queste tecnologie da parte delle imprese lombarde, in particolare tra quelle di maggiori dimensioni e appartenenti al settore dei servizi, che mostrano una maggiore propensione a investire in tecnologie emergenti e ad avviare percorsi di trasformazione digitale.

Tuttavia, il cammino verso un'integrazione diffusa dell'IA non è privo di ostacoli: problemi tecnici, carenza di competenze interne e resistenze organizzative rimangono tra le principali criticità segnalate. In questo contesto, emerge con forza il ruolo cruciale delle risorse umane, la cui valorizzazione attraverso formazione, acquisizione di nuove professionalità e supporto specialistico diventa una condizione necessaria per favorire l'adozione efficace e sostenibile dell'IA. Guardando al futuro, le imprese si aspettano benefici rilevanti in termini di efficienza, qualità e capacità innovativa, delineando un potenziale trasformativo ancora in gran parte da esplorare.



# 4

## Le politiche di assunzione

### 4.1 LE DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DEL PERSONALE

#### 4.1.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior

L'indagine Excelsior<sup>15</sup>, realizzata da Unioncamere in accordo con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, mette a disposizione informazioni sulle difficoltà incontrate dalle imprese per reperire specifici profili con dettaglio provinciale.

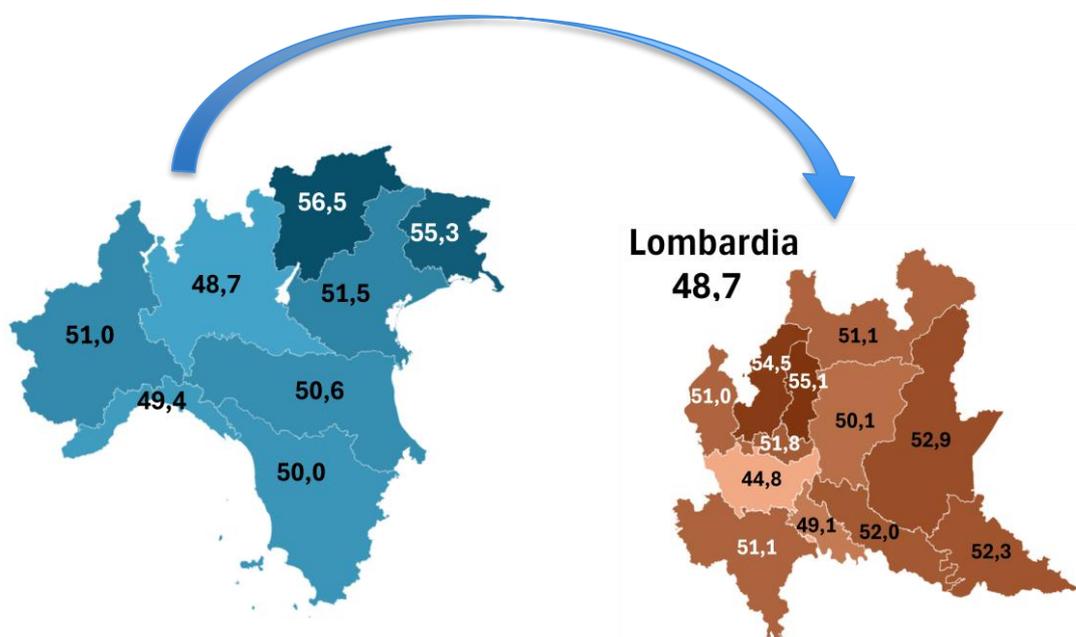
Sulla base di queste informazioni, nel 2024 in Lombardia le difficoltà delle imprese nel reperire i profili desiderati ha interessato il 48,7% delle entrate programmate: un dato in aumento di quasi quattro punti percentuali rispetto al 2023, ma inferiore rispetto a quello rilevato nelle altre regioni del Nord e Centro Italia riportate nella mappa della Figura 32. Guardando, però, alle singole province lombarde, si rileva una polarità tra il dato rilevato

---

<sup>15</sup> L'indagine, inserita nel Programma Statistico Nazionale e svolta con cadenza mensile, si basa su 295 mila interviste a un campione rappresentativo di imprese dei diversi settori industriali e dei servizi.

per la città metropolitana di Milano, pari al 44,8%, e le altre province, che a parte Lodi con il 49,1%, mostrano tutte percentuali superiori al 50% e più in linea con quanto rilevato nelle altre regioni del Nord e Centro Italia.

→ **Figura 38 - Percentuale di candidati di difficile reperimento (2024) - per regione e per provincia**

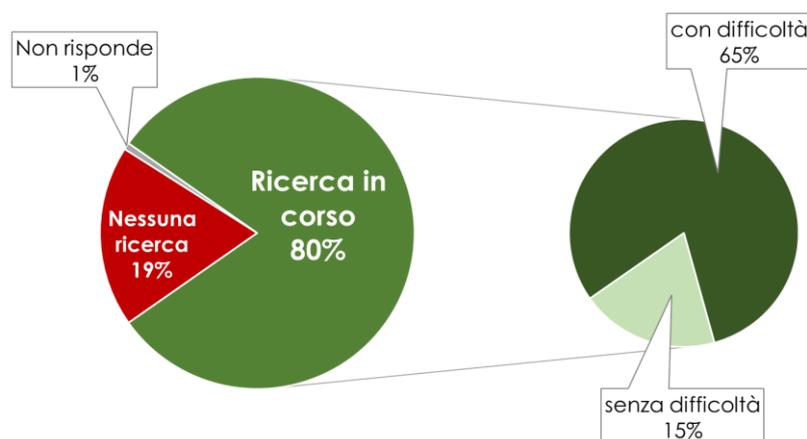


Fonte: elaborazione su dati Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior – Anno 2024

#### 4.1.2 Le informazioni disponibili dall'Indagine Confindustria

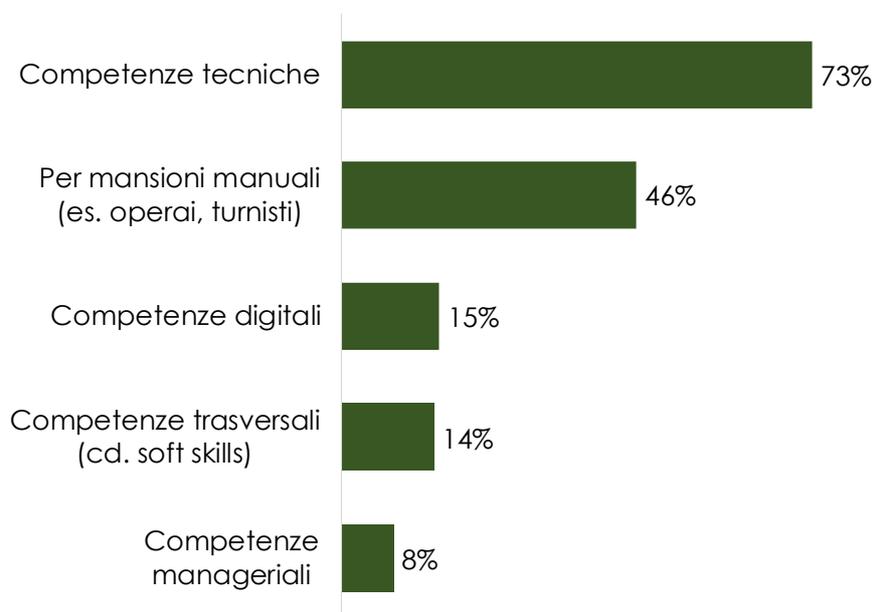
Anche quest'anno l'indagine ha verificato se le imprese abbiano riscontrato significative difficoltà di reperimento di personale nelle politiche di assunzione. Ben il 61% delle imprese partecipanti ha dichiarato di aver difficoltà con riferimento alle ricerche di personale in corso (Figura 39). Il 16%, invece, non ha riscontrato particolari problemi, mentre il 20% non aveva nessuna ricerca di personale in corso nel periodo di somministrazione dell'indagine (inizio 2025).

→ **Figura 39 - Distribuzione delle risposte su ricerca di personale e difficoltà di reperimento (% calcolata sul totale aziende)**



Le maggiori problematiche emergono per le competenze tecniche (segnalate nel 73% dei casi) e, in maniera minore ma comunque rilevante, per le mansioni manuali (46%). Meno diffuse le segnalazioni riguardanti le competenze digitali (15%), le competenze trasversali o cosiddette *soft skills* (14%) e quelle manageriali (8%) (Figura 40).

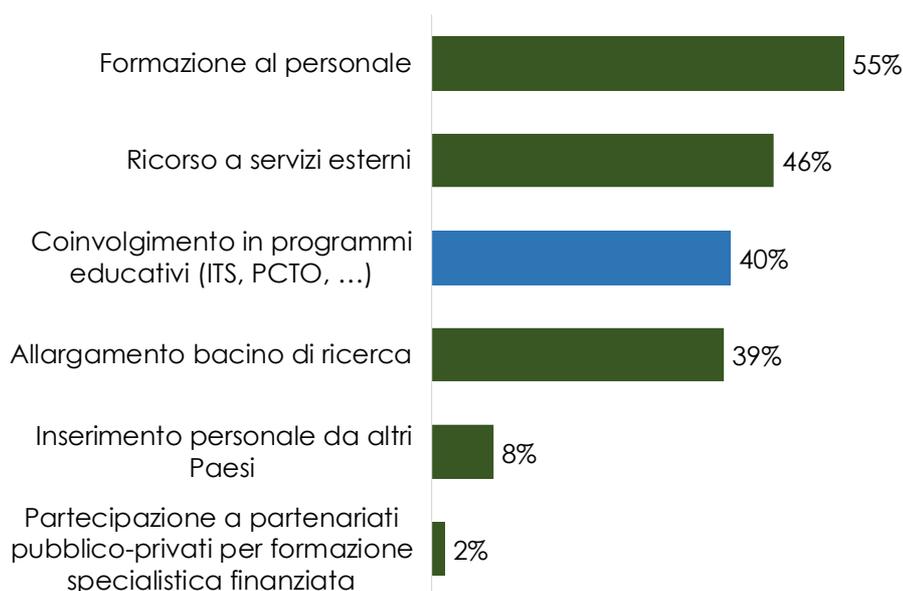
→ **Figura 40 - Tipologia di competenze / mansioni per cui le imprese registrano difficoltà di reperimento (% sul totale delle imprese che hanno segnalato difficoltà di reperimento, possibili fino a 2 risposte)**



Diverse sono le azioni intraprese per far fronte alla mancanza / insufficienza di competenze ritenute necessarie: prima fra tutte, l'attività di formazione al personale già in organico, che è implementata dal 55% delle imprese che lamentano difficoltà di

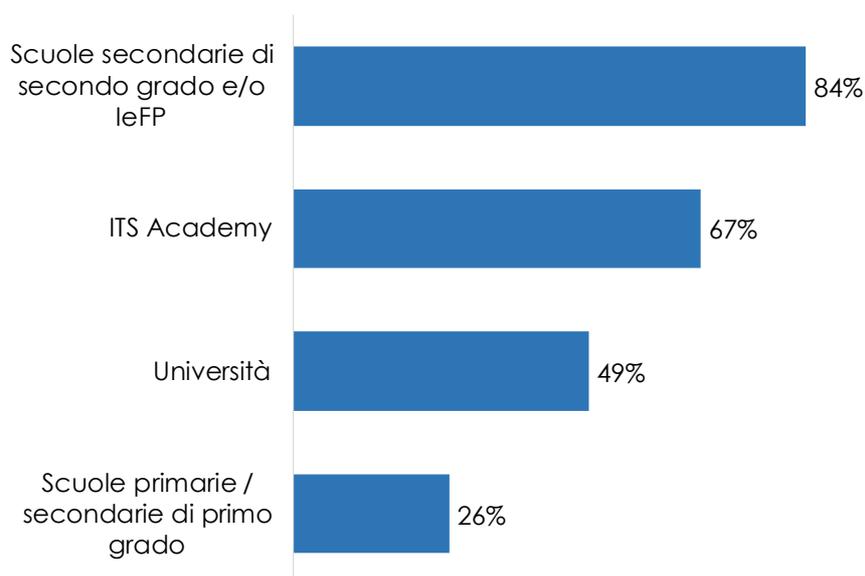
reperimento (Figura 41). La seconda voce più segnalata, con una frequenza del 46%, è quella del ricorso a servizi esterni (es. collaborazioni, consulenti...). Seguono altre tipologie di azioni, come il coinvolgimento diretto dell'azienda in programmi educativi sul territorio (es. ITS Academy, alternanza scuola lavoro/PCTO...) e l'allargamento del bacino di ricerca di nuovo personale (in termini di area geografica o di metodologie di ricerca). Il 10% delle imprese che lamentano difficoltà di reperimento, invece, dichiara di non intraprendere nessuna azione.

→ **Figura 41 – Tipologia di azioni intraprese per far fronte alla mancanza/insufficienza di competenze necessarie (% sul totale delle imprese che hanno segnalato difficoltà di reperimento, possibili più risposte)**



Tra le imprese coinvolte in programmi educativi sul territorio, le collaborazioni più diffuse (84%) riguardano le scuole secondarie di secondo grado e/o leFP, per attività di PCTO, docenze tecniche, visite aziendali. Seguono, nel 67% dei casi, le collaborazioni con le ITS Academy per attività di governance, didattica, tirocini, visite aziendali; quindi le università (49%) per attività di didattica, ricerca, terza missione, placement. Più contenuta (26%) ma comunque significativa è l'apertura verso le scuole primarie e le secondarie di primo grado, nell'ottica di anticipare l'orientamento futuro degli studenti (Figura 42).

→ **Figura 42 - Livello del partner scolastico (% sul totale delle imprese coinvolte in programmi educativi, possibili più risposte)**



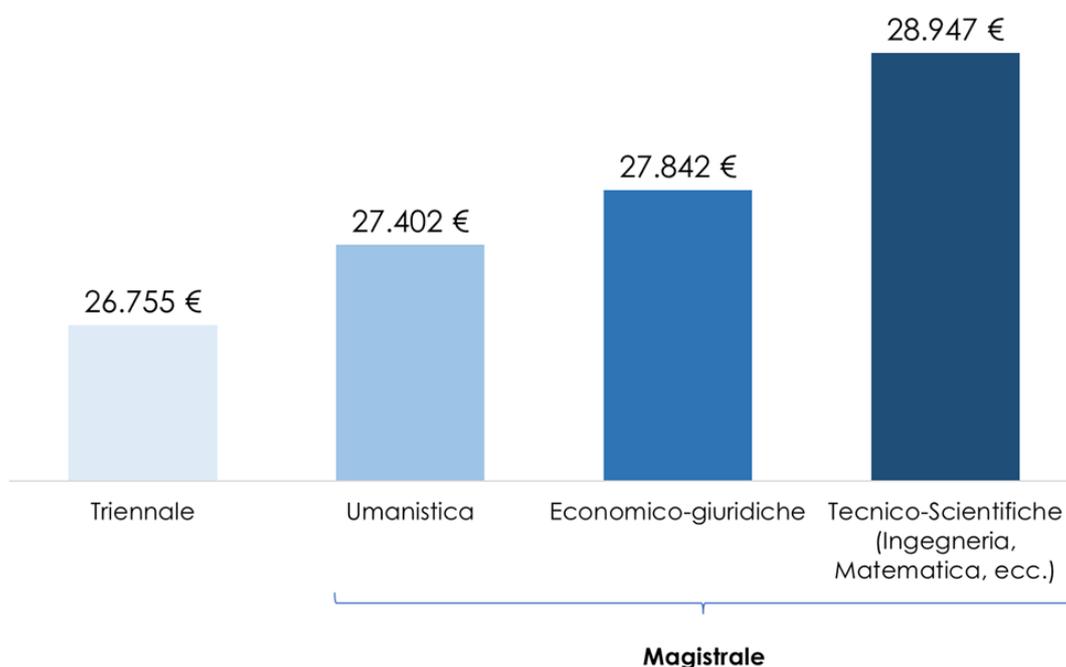
## 4.2 LE CONDIZIONI DI INSERIMENTO

### 4.2.1 Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

La leva retributiva rappresenta sicuramente un importante fattore di attraction per i giovani in ingresso nel mercato del lavoro. 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 anche 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.

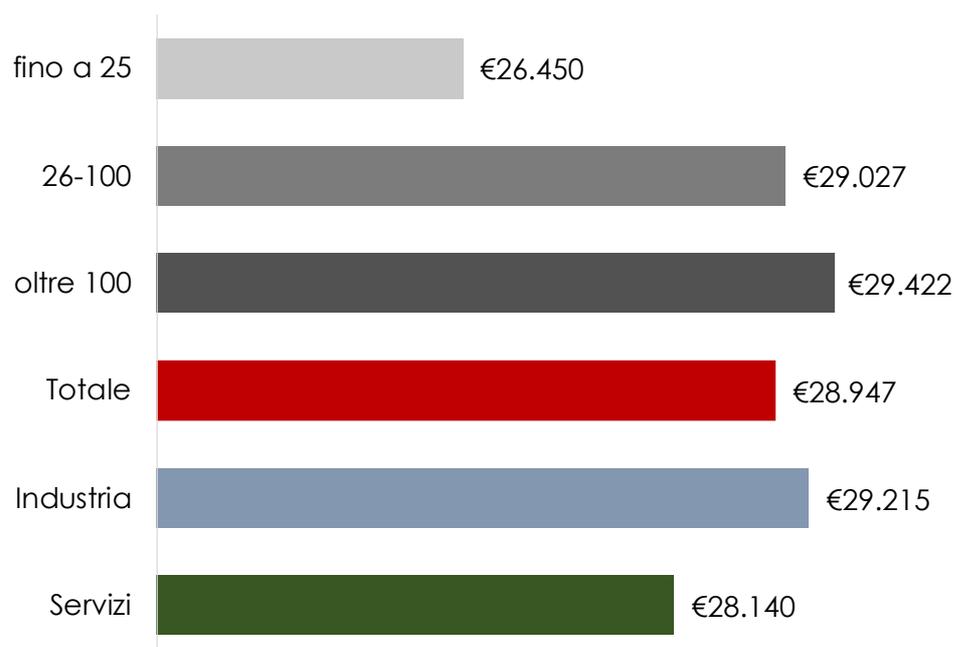
La retribuzione d'ingresso annua media varia tra i 26.755 € e i 28.947 € (Figura 43), ma sono individuabili differenze, legate sia al percorso di studi che al possesso di una laurea triennale o magistrale. Le retribuzioni più contenute sono quelle legate al percorso triennale (26.755 €), con un gap rispetto alle retribuzioni migliori di oltre 2.000 € l'anno. Tra le lauree magistrali, quelle nelle discipline tecnico-scientifiche (ingegneria, matematica, ecc.) sono le meglio remunerate, con un salario medio d'ingresso pari a 28.947 €. Seguono le retribuzioni dei laureati in materie economico-giuridiche (27.842 €) e quelle dei laureati con formazione umanistica (27.402 €).

→ **Figura 43 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea)**



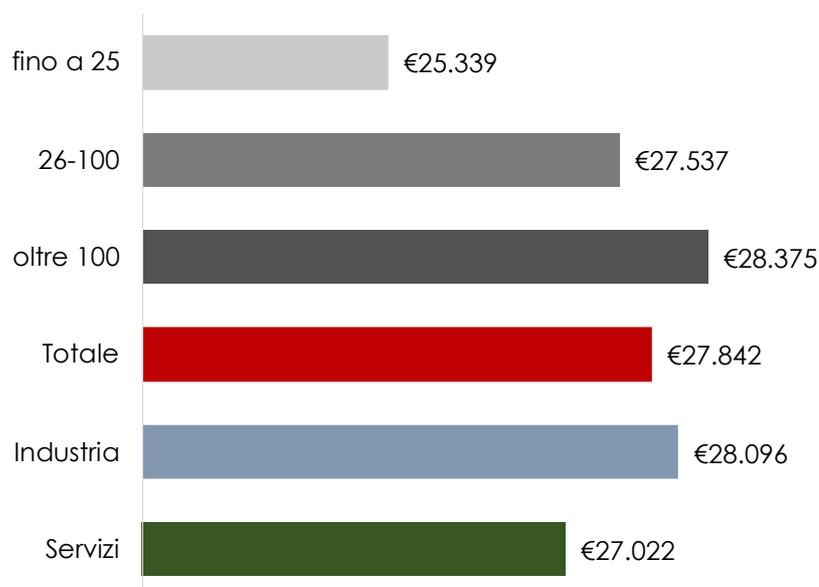
In linea generale, indipendentemente dalla tipologia di laurea e dalla disciplina, le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati risultano più alte nelle imprese industriali e in quelle di maggiori dimensioni, mentre le realtà più piccole e il settore dei servizi tendono a offrire salari inferiori.

→ **Figura 44 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie tecnico-scientifiche**



Analizzando nel dettaglio i dati riscontrati per i laureati in corsi di laurea magistrale in materie tecnico-scientifiche (Figura 44), si osserva che gli occupati nelle grandi aziende o nell'industria godono di retribuzioni d'ingresso che superano i 29.000 € e sono 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 1.075 € nel confronto settoriale e raggiunge quasi i 3.000 € paragonando le aziende grandi alle piccole.

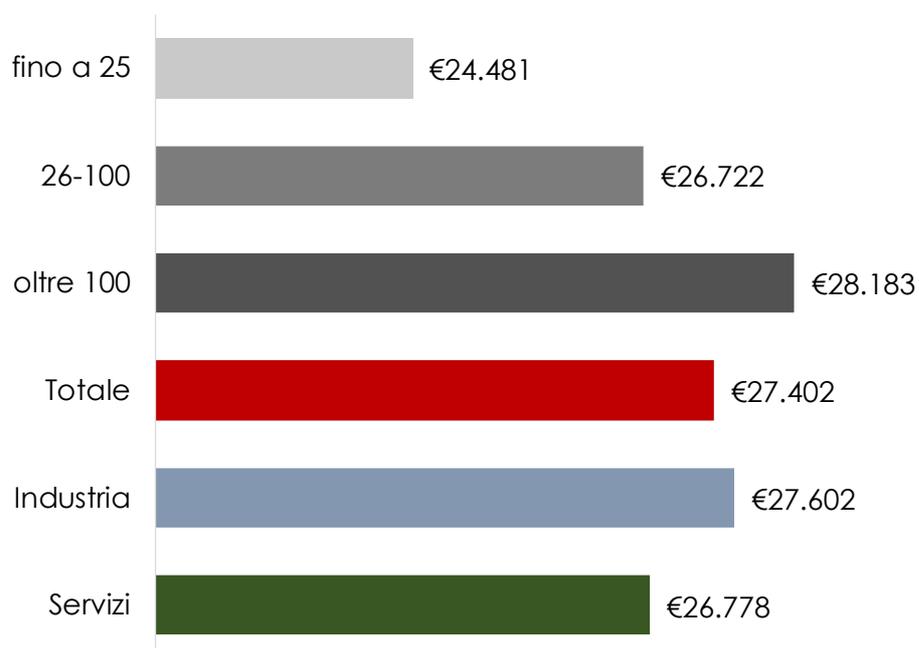
→ **Figura 45 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie economico-giuridiche**



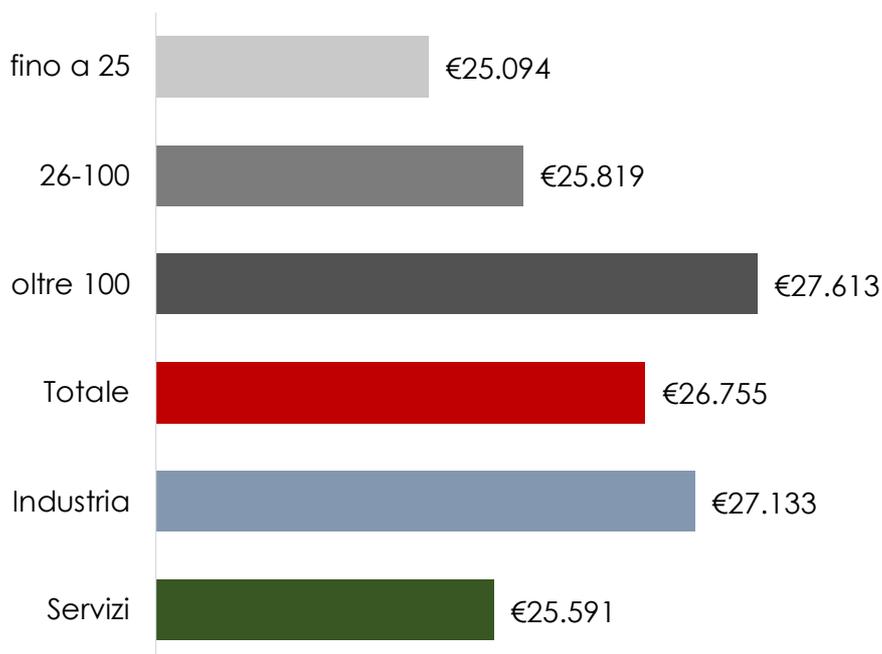
Nel caso dei laureati in corsi di laurea magistrale in materie economico-giuridiche (Figura 45), il differenziale retributivo legato alla dimensione aziendale è altrettanto significativo: i dati rivelano, infatti, un gap di circa 3.000 € tra grandi e piccole imprese, e di circa 800 € tra grandi e medie. Il divario tra le remunerazioni dell'industria e quelle dei servizi (circa 1.070 €), è sostanzialmente in linea con quello riscontrato per le lauree tecnico-scientifiche.

Maggiori gap legati alla dimensione aziendale sono osservabili invece per i laureati in corsi in materie umanistiche (Figura 46). Anche in questo caso, gli stipendi d'ingresso più alti sono erogati dalle aziende di maggiori dimensioni e da quelle industriali, ma con divari più significativi: in media la differenza che separa le piccole e grandi realtà è di circa 3.700 € mentre a livello settoriale è di circa 820 €.

→ **Figura 46 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie umanistiche**



→ **Figura 47 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea triennale**



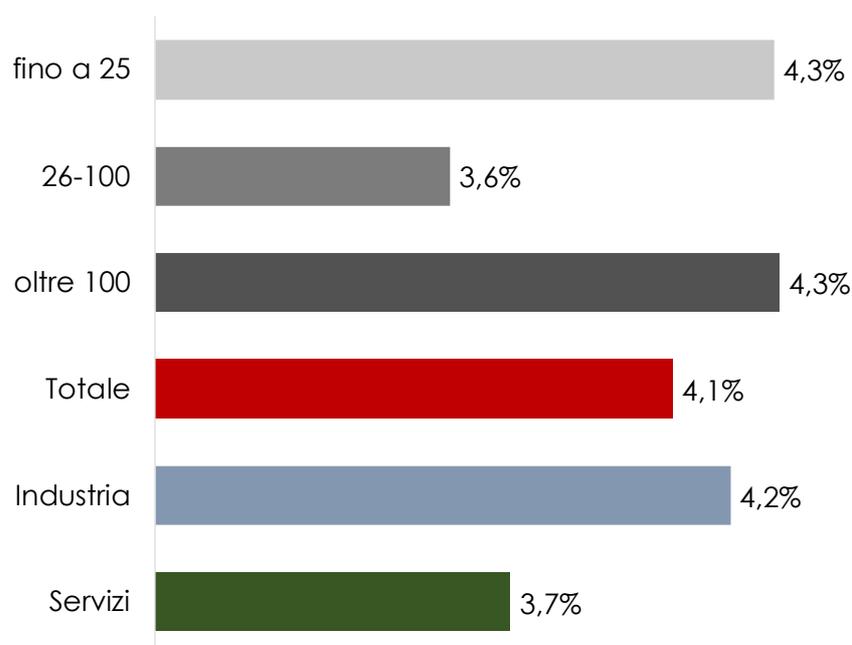
Infine, per quanto riguarda i giovani laureati con percorso triennale (Figura 47), la retribuzione d'ingresso differisce in media di circa 2.520 € raffrontando le grandi realtà con le piccole, mentre il gap tra grandi e medie imprese si attesta a circa 1.790 €. Coerentemente con quanto indicato per le tipologie di laurea magistrale (ma con

un'intensità maggiore), anche in questo caso è riscontrabile una maggior retribuzione per le realtà dell'industria rispetto a quelle dei servizi, con un differenziale che si attesta ad oltre 1.540 €.

#### 4.2.2 Gli aumenti dopo il primo anno

La politica adottata in relazione alla retribuzione di inserimento dei neolaureati rappresenta un tassello chiave nel profilo di retention dell'azienda, soprattutto se valutata insieme agli incrementi retributivi applicati nel primo anno di lavoro della figura professionale. L'indagine ha rilevato che per le imprese lombarde tali adeguamenti si attestano in media al +4,1%. Dal punto di vista del settore, la dinamica registrata per l'industria, nella quale le retribuzioni vengono adeguate mediamente del +4,2%, è superiore a quella registrata nei servizi, dove il dato è del 3,7%. Per quanto riguarda la dimensione aziendale, l'incremento rilevato nelle grandi e nelle piccole aziende (+4,3%) risulta superiore a quello delle medie imprese (3,6%) (Figura 48).

→ **Figura 48 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati dopo il primo anno**

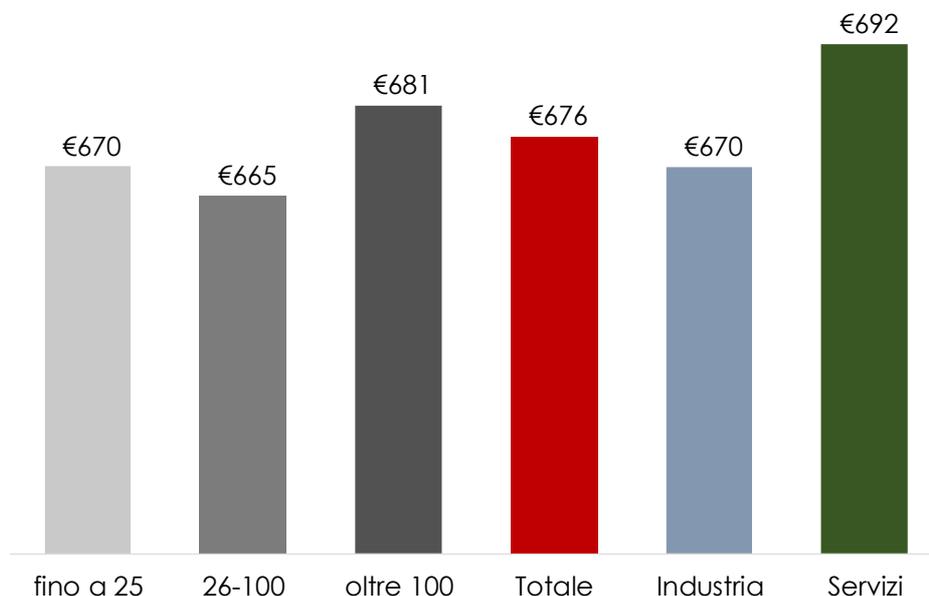


#### 4.2.1 I rimborsi per i tirocini extracurricolari

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 è previsto uno specifico approfondimento.

Il rimborso mensile per i tirocini extracurricolari riconosciuto dalle imprese che hanno partecipato all'indagine è in media di 676 €: risulta leggermente più elevato nei servizi (692 €) e nelle aziende di maggiori dimensioni (681 €) (Figura 49).

→ **Figura 49 - Rimborso mensile medio erogato per tirocini extracurricolari**



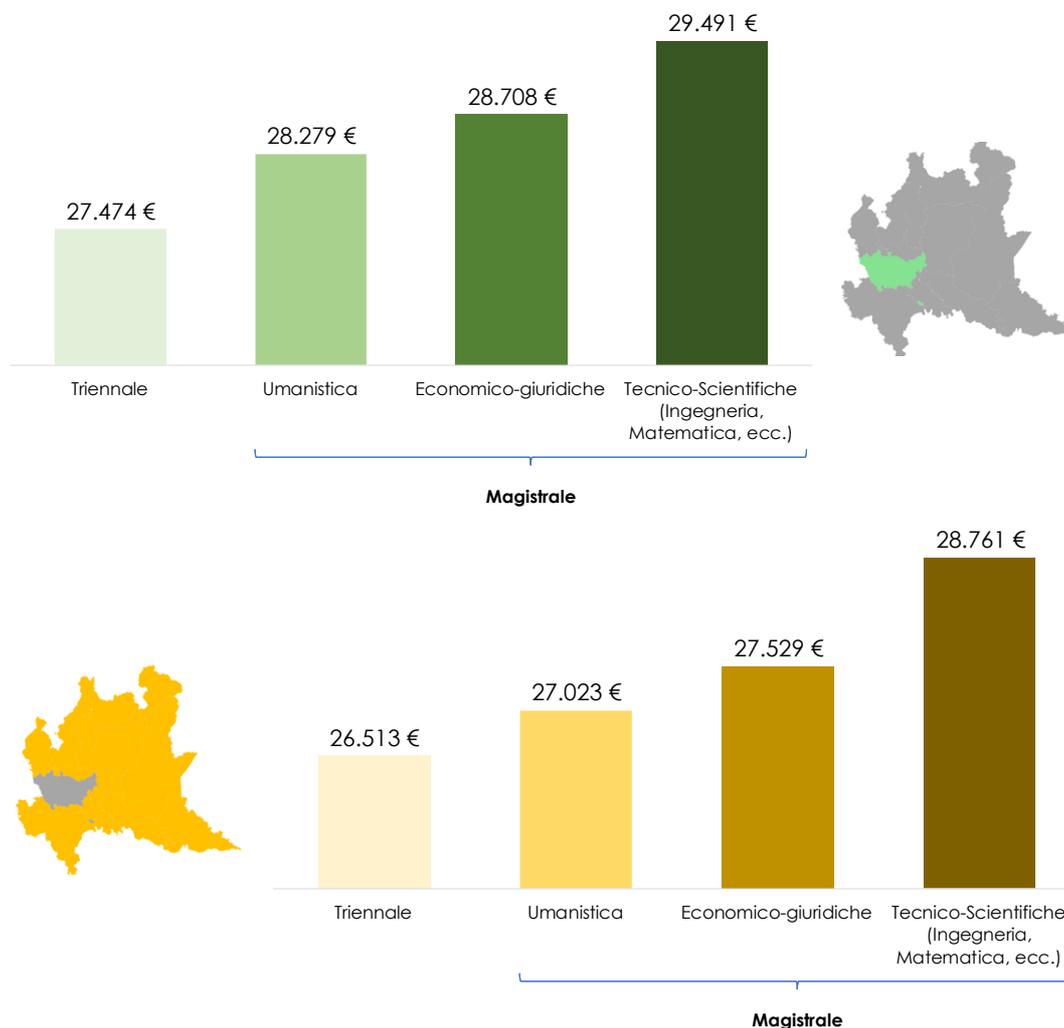
#### 4.2.2 Le retribuzioni d'ingresso a Milano

Milano è sicuramente caratterizzata da un costo della vita superiore a molte altre città, non solo lombarde. Per questo nell'area metropolitana la curva delle retribuzioni d'ingresso per neolaureati si sposta verso l'alto.

Come rappresentato dalle Figura 50, tra Milano e le altre province lombarde l'indagine ha rilevato un differenziale che raggiunge i 1.250 € per le lauree umanistiche: un importo che vale il 4,5% del dato medio lombardo corrispondente (27.400 €, cfr. Figura 43).

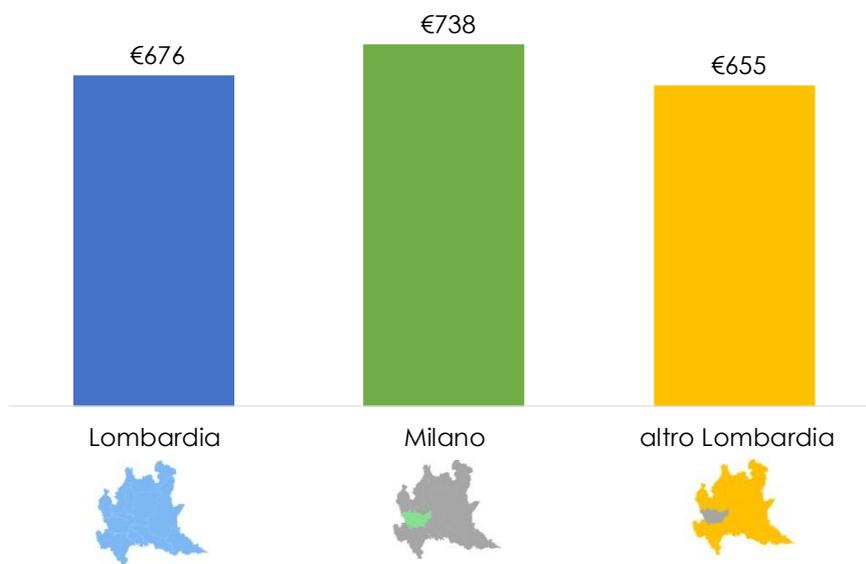
Più contenute sono le differenze per lauree le economico-giuridiche (4,1%), le lauree triennali (3,5%) e le lauree in materie tecnico-scientifiche (2,5%).

→ **Figura 50 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati: Milano vs. resto della Lombardia**



Fenomeno analogo si riscontra per i rimborsi mensile dei tirocinanti extracurricolari: le imprese milanesi che hanno partecipato riconoscono in media 718 € (Figura 51), 41 € in più dei 677 € del campione lombardo.

→ **Figura 51 - Rimborso mensile medio tirocini extracurricolari: differenziali geografici**



*Per i giovani la remunerazione non è un fattore secondario per la scelta del posto di lavoro, come emerge da una recente rilevazione sulle aspettative personali e lavorative dei giovani condotta da Assolombarda su un campione rappresentativo di 1.000 giovani nella fascia di età tra i 18 e i 26 anni, residenti nelle province di Milano (400), Pavia (200), Monza e Brianza (200) e Lodi (200).*

*Le caratteristiche prioritarie nella scelta del lavoro è stato uno dei vari aspetti trattati: dallo studio<sup>16</sup> emerge che una **buona remunerazione** si colloca al primo posto con il 41% delle risposte del campione, seguita dalla **stabilità del posto di lavoro** (33%) e da **buone opportunità di carriera** (29%).*



*Si tratta di tre elementi sicuramente riconducibili a un bisogno di solidità per fronteggiare il futuro incerto.*

<sup>16</sup> "Giovani e lavoro - 2025, Centro Studi Assolombarda.

# 5

## Gli indicatori di feedback organizzativo

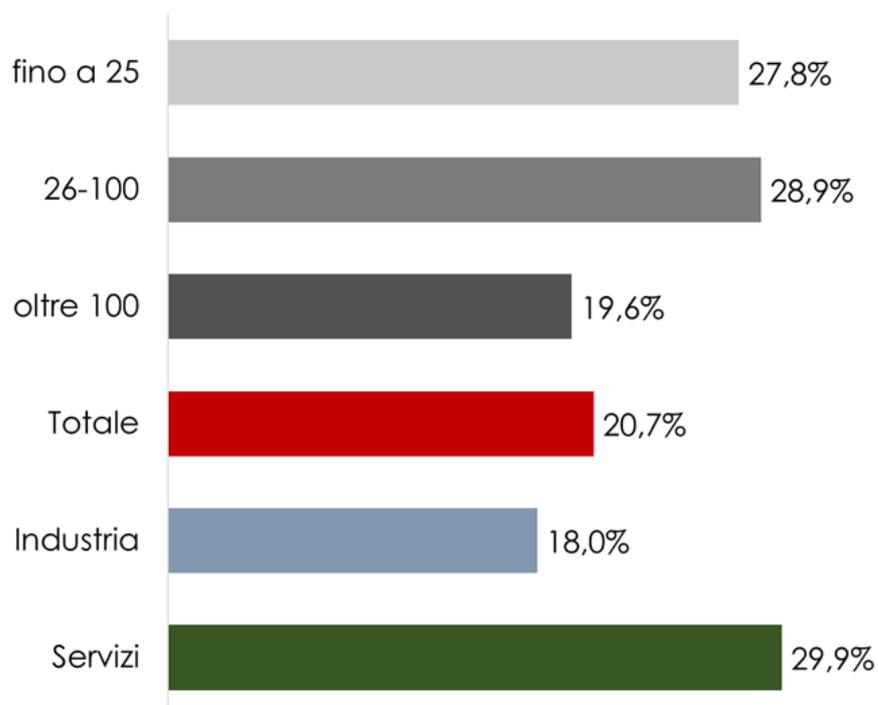
### 5.1 I TASSI DI *TURNOVER*

#### 5.1.1 *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 occupati 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 2024 è calcolato, in questa indagine, come il rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni, avvenute tra il 1° gennaio ed il 31 dicembre di quell'anno, e il numero di dipendenti in organico a fine 2023.

Nel 2024, nelle imprese lombarde che hanno partecipato alla rilevazione, è stato registrato un tasso di *turnover* medio del 20,7%, un valore inferiore a quello rilevato nel 2023 (23,3%) (Figura 52).

→ **Figura 52 - Tasso di turnover per dimensione e settore**



Il valore più elevato si registra nelle aziende di medie dimensioni, nelle quali il tasso si attesta al 28,9%, e in quelle dei servizi, dove la percentuale si colloca al 29,9%, tuttavia in discesa nei confronti del 32,0% riscontrato nella precedente edizione dell'indagine.

### 5.1.2 Turnover volontario

Di particolare rilievo è la quota del turnover collegata alla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda<sup>17</sup>. Si parla, in questo caso, di "tasso di turnover volontario", indicatore che considera solo le uscite per dimissioni e rappresenta una misura delle potenzialità aziendali in termini di retention. Il livello e l'andamento del turnover volontario sono strettamente correlati al mercato locale del lavoro: un mercato dinamico, in grado di offrire buone opportunità, può incentivare le uscite, mentre una situazione esterna caratterizzata da elevata disoccupazione può disincentivare la decisione di lasciare l'azienda.

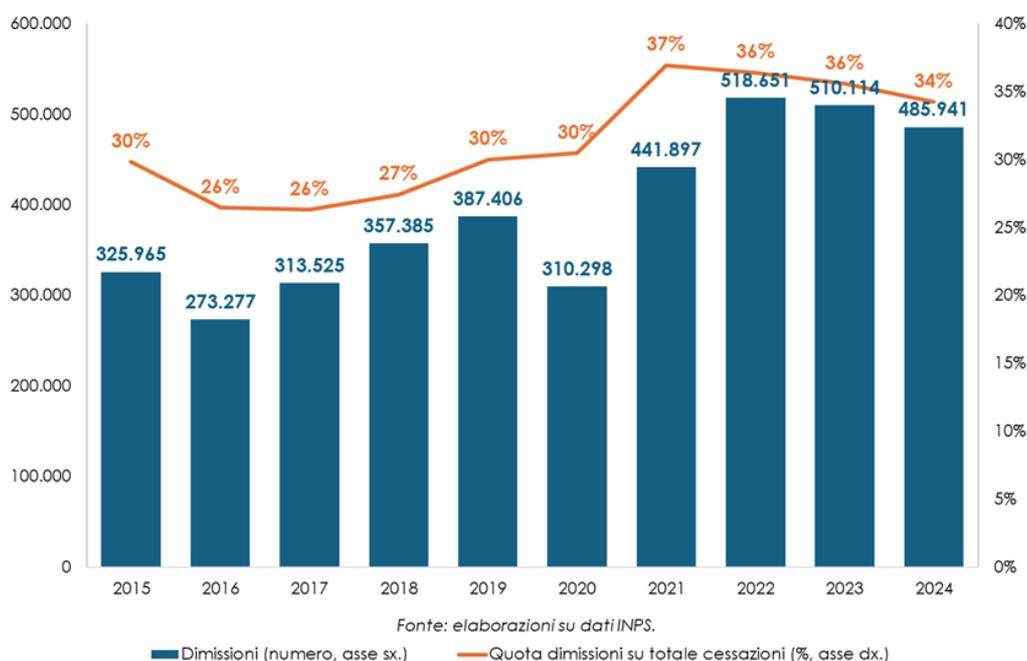
Informazioni sul fenomeno delle uscite per dimissioni sono disponibili da fonti amministrative (INPS)<sup>18</sup>. In Lombardia i dati evidenziano per il 2024 una nuova contrazione del numero delle dimissioni, attestatesi a poco meno di 486 mila, contro le oltre 518 mila del 2022 e le 510 mila del 2023. Malgrado la diminuzione, va sottolineato che il dato del 2024 è comunque ampiamente superiore alla media pre-Covid (circa 331 mila nel

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> Osservatorio sul precariato, Inps (<https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/14>).

quinquennio 2015-2019). Analogamente, la quota delle dimissioni sul totale delle cessazioni, pari al 34%, è più elevata rispetto alla media 2015-2019 (28%).

→ **Figura 53 - Numero delle dimissioni e incidenza su totale cessazioni - Lombardia, anni 2015-2024**



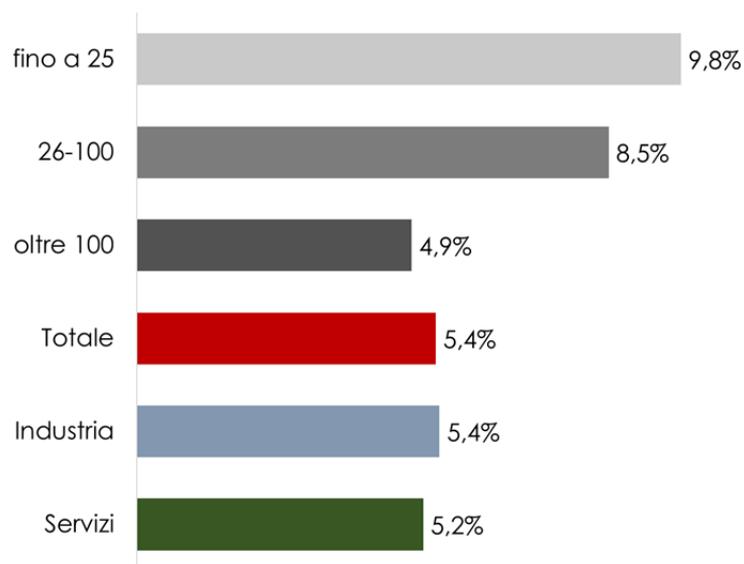
Anche con i dati microeconomici raccolti dall'indagine è possibile analizzare l'andamento del fenomeno poiché nell'ambito del flusso in uscita viene monitorato il numero delle dimissioni. I lavoratori che escono volontariamente pesano mediamente per poco più di un quarto del totale: nel 2024 il tasso di *turnover* volontario è, infatti, pari al 5,4%, un valore più basso rispetto al 2023, quando aveva raggiunto i massimi storici (6,4%), ma comunque superiore rispetto al 2019, quando era pari al 4,2% (Tabella 3).

→ **Tabella 3 - Tasso di turnover volontario (serie storica)**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
4,2%	4,3%	5,1%	6,2%	6,4%	5,4%

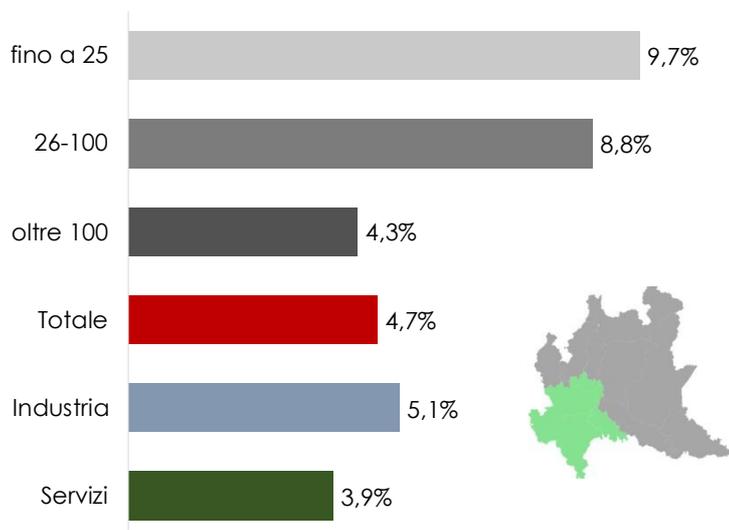
Per questo indicatore si rileva una discreta variabilità, soprattutto in funzione della dimensione aziendale (Figura 54). In rapporto alla forza lavoro iniziale, i lavoratori che nel 2024 sono usciti volontariamente dall'azienda sono più numerosi nelle realtà più piccole, dove il fenomeno si è verificato con un'intensità del 9,8%, contro l'8,5% nelle medie imprese e il 4,9% nelle grandi imprese. Con riferimento al settore, il tasso riscontrato nell'industria (5,4%) risulta di poco più elevato di quello nei servizi (5,2%).

→ **Figura 54 - Tasso di turnover volontario per dimensione e settore**



Come riporta la Figura 55, nel territorio di competenza di Assolombarda (Milano, Monza Brianza, Lodi e Pavia) il dato è inferiore alla media lombarda:

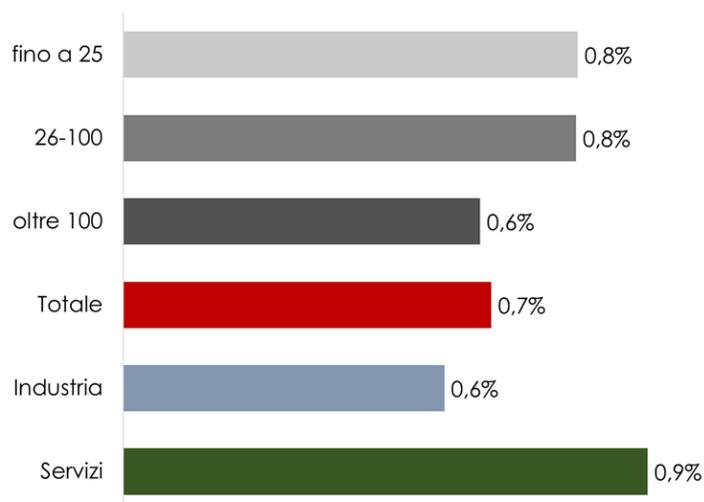
→ **Figura 55 - Tasso di turnover volontario per territorio**



Lo scostamento più rilevante rispetto alle medie regionali si concentra nel settore dei servizi, dove al 5,2% lombardo si contrappone il 3,9% locale: va considerato che il comparto dei servizi a Milano è rappresentato in gran parte dal comparto del terziario innovativo, dove a causa delle elevate difficoltà di reperimento dei profili strategici le imprese dedicano particolare attenzione alle politiche di retention.

Infine, l'incidenza del turnover incentivato<sup>19</sup> nel 2024 è pari allo 0,7%, in contrazione sul 2023 (1,0%), su valori in linea di quelli del 2022 (0,7%).

→ **Figura 56 - Tasso di turnover incentivato per dimensione e settore**



## 5.2 I TASSI DI ASSENZA

### 5.2.1 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

<sup>19</sup> Il "turnover incentivato" si riferisce ad un programma che un'azienda utilizza per incentivare le dimissioni volontarie dei dipendenti, spesso con l'offerta di un bonus economico o altri vantaggi. L'obiettivo è gestire il ricambio di personale in modo più efficiente e strategico, ad esempio per ridurre i costi o per riorganizzare l'azienda.

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 straordinario<sup>20</sup>, 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,

---

<sup>20</sup> 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.

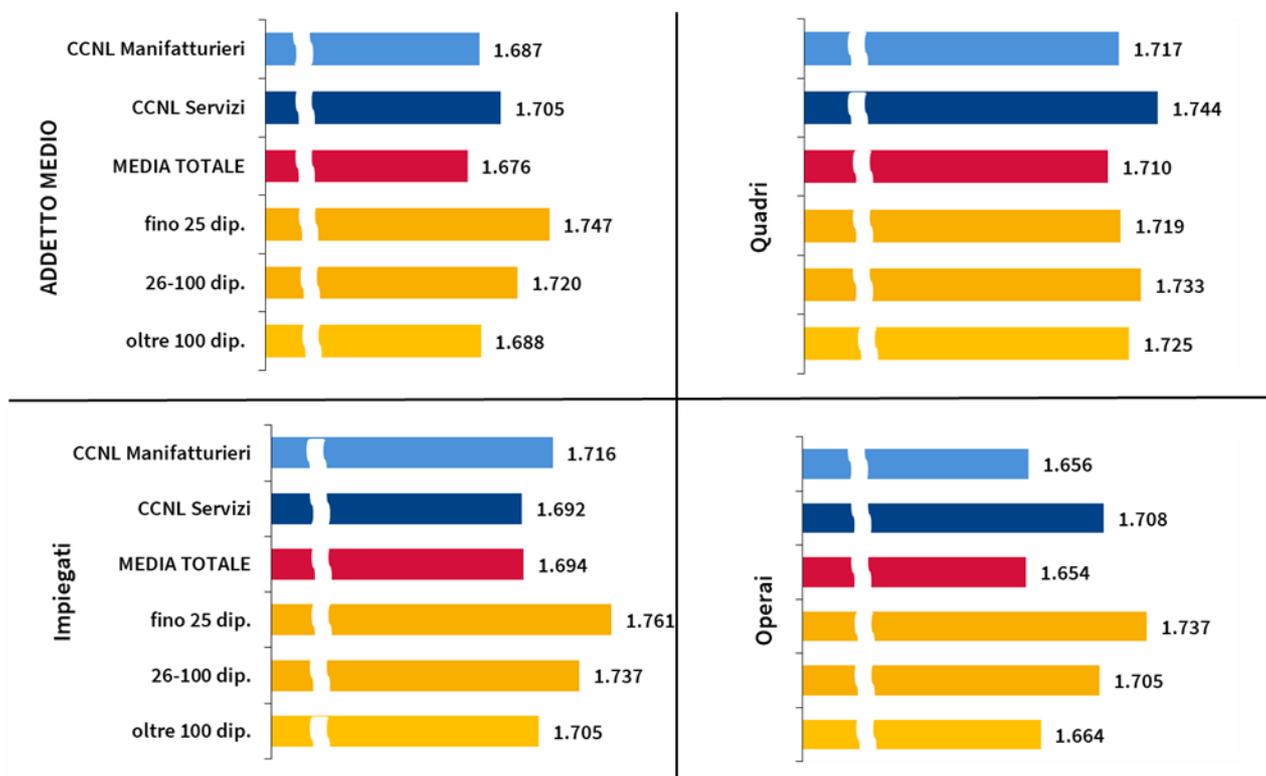
riduzione orari di lavoro, eventuale ricorso alla Cig) vengono determinate le ore potenzialmente lavorabili per contratto cui, ai fini della quantificazione del monteore effettivamente lavorato, vanno sottratte le ore di assenza e aggiunte le eventuali ore di lavoro straordinario.

In base ai dati raccolti in Lombardia, nel 2024 le **ore lavorabili** sono state in media 1.676, con valori per qualifica che vanno dalle 1.654 degli operai alle 1.694 del personale impiegatizio<sup>21</sup>, alle 1.710 dei quadri.

L'analisi per settore evidenzia circa 20 ore di differenza tra il manifatturiero (1.687) e il terziario (1.705).

I differenziali per dimensione sono più ampi e in buona parte determinati dall'*effetto struttura*, con le grandi imprese caratterizzate dal numero medio di ore lavorabili più basso (1.688), rispetto alle 1.720 delle medie e alle 1.747 delle piccole, a causa di una diversa incidenza del personale operaio sul totale.

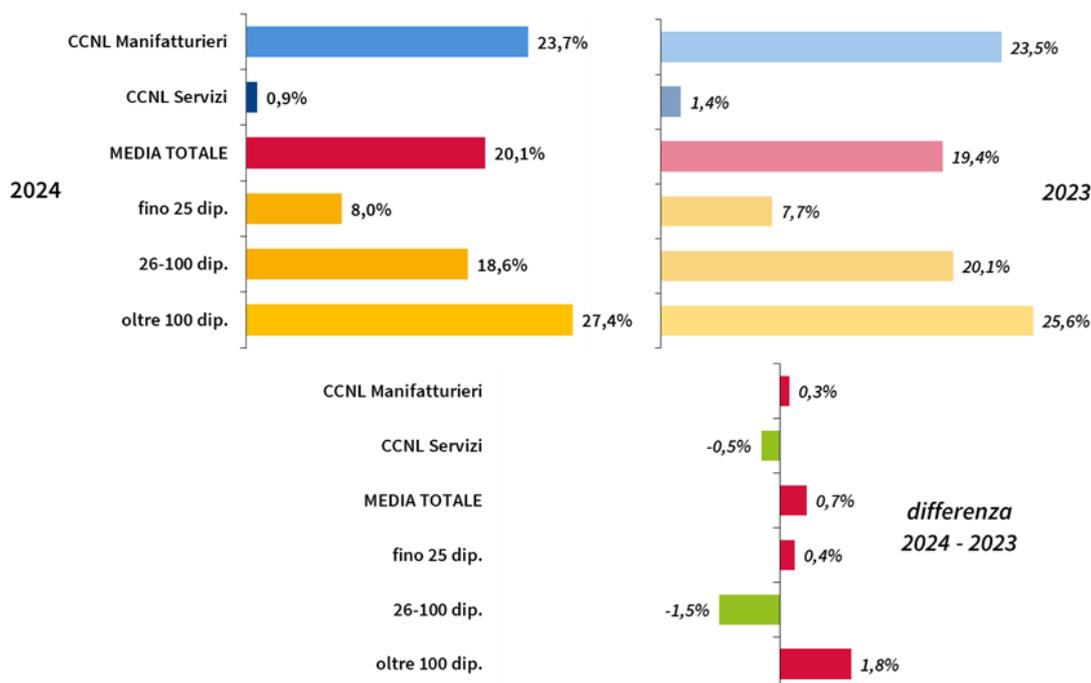
→ **Figura 57 - Ore lavorabili nel 2023 (per qualifica, settore e dimensione aziendale)**



Nel 2024 ha fatto ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni** (Ordinaria, Straordinaria o in Deroga) il 20,1% delle imprese, una percentuale in linea con il 19,4% dello scorso anno (cfr. Figura 58). Rispetto al 2023, questo strumento è stato utilizzato da un maggior numero di imprese di grandi dimensioni (+1,8 p.p.); al contrario, la diffusione della Cig si è ridotta nelle medie imprese (-1,5 p.p.).

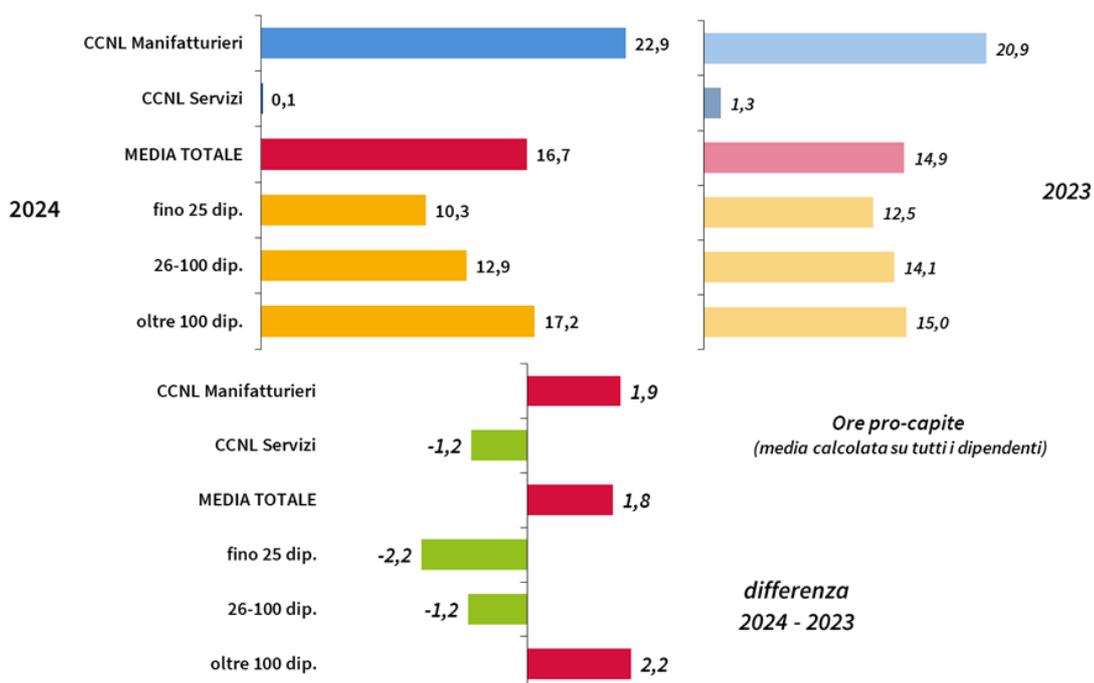
<sup>21</sup> Comprendono il personale con la qualifica di intermedio.

→ **Figura 58 - Imprese che hanno utilizzato la Cig: 2024 vs 2023**



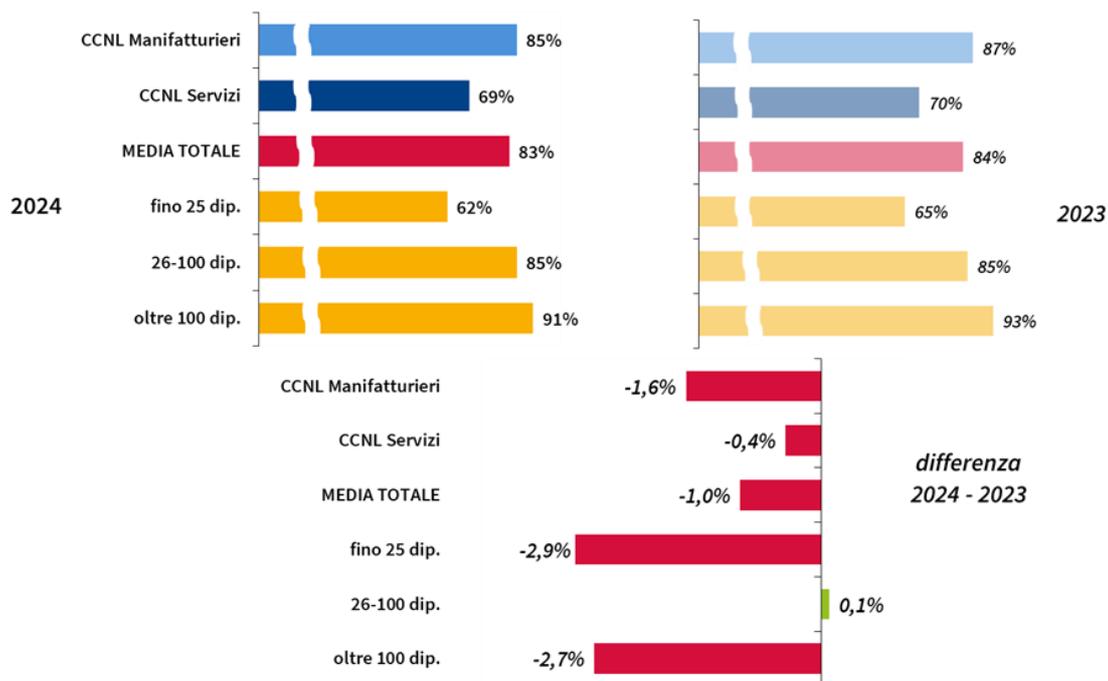
Il numero di ore di cassa utilizzate mediamente per ciascun dipendente in forza (quasi 17) risulta in aumento rispetto alle 15 del 2023, confermando un lieve peggioramento del clima economico, concentrato soprattutto nel comparto manifatturiero, dove le ore di cassa per dipendente sono state mediamente 23 (cfr. Figura 59).

→ **Figura 59 - Le ore di Cig utilizzate dalle imprese: 2024 vs 2023**



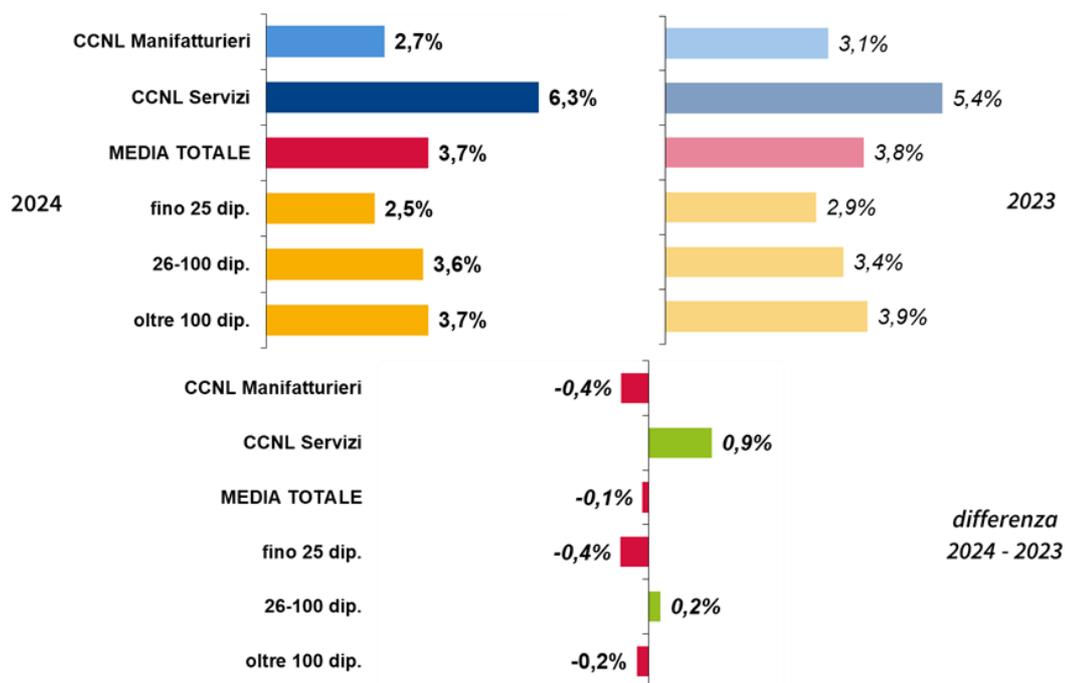
Nel 2024 l'83% delle imprese del territorio è ricorso al **lavoro straordinario**, una percentuale in linea con l'84% rilevato nel 2023; le differenze principali, sebbene non particolarmente significative, si sono verificate nelle piccole e nelle grandi imprese (rispettivamente -2,9 p.p. e -2,7 p.p.) (cfr. Figura 60).

→ **Figura 60 - Imprese che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2024 vs 2023**



Nel 2024 l'incidenza delle ore di straordinario rispetto alle ore lavorabili (3,7%) rimane sostanzialmente in linea con quella rilevata nel 2023, con la sola eccezione delle realtà del terziario, dove l'incidenza è cresciuta del 6,3%, in aumento rispetto al 5,4% dell'anno precedente (cfr. Figura 61).

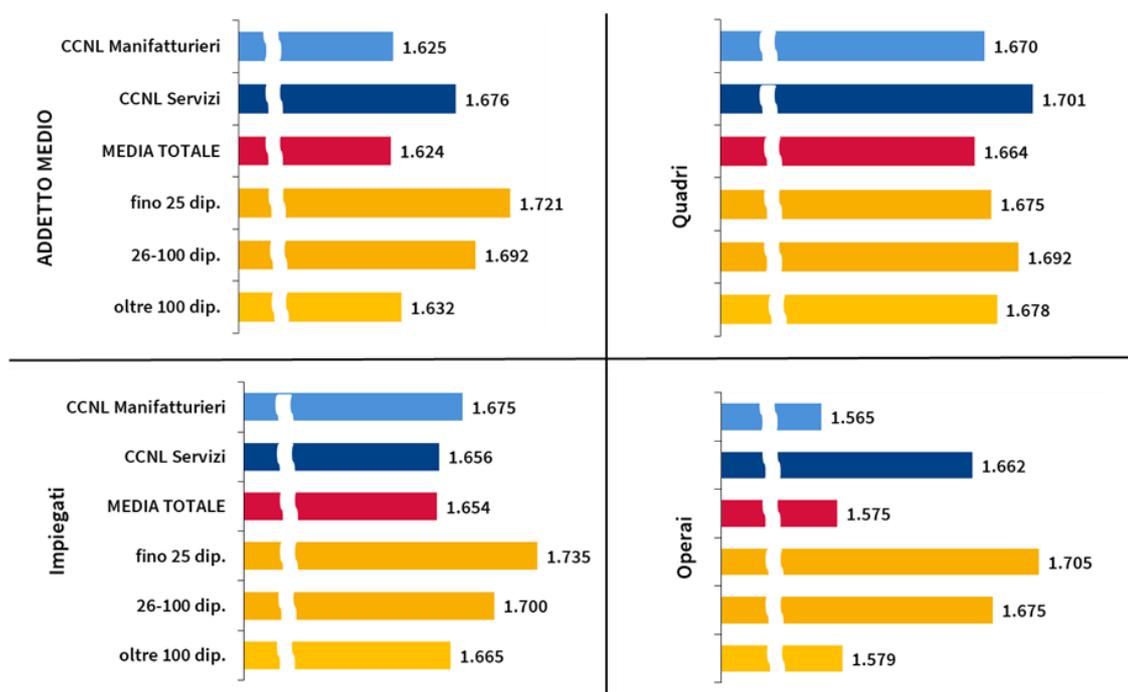
→ Figura 61 - Ore di straordinario per lavoratore ( % sulle ore lavorabili): 2024 vs 2023



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 2024 le **ore effettivamente lavorate** in Lombardia sono state 1.624, una media tra le 1.575 ore annue degli operai, le 1.654 ore degli impiegati e le 1.664 ore dei quadri. Nel comparto dei servizi si è mediamente lavorato 50 ore in più rispetto al comparto industriale, a causa di un differente utilizzo di Cig e di lavoro straordinario nel corso del 2024. A livello dimensionale nelle piccole e medie imprese si lavora di più (rispettivamente 1.721 e 1.692 ore) rispetto alle grandi aziende (1.632 ore), dove si concentra maggiormente il personale operaio.

→ Figura 62 - Ore effettivamente lavorate nel 2024 (per qualifica, settore e dimensione aziendale)



### 5.2.2 Le assenze dal lavoro

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:

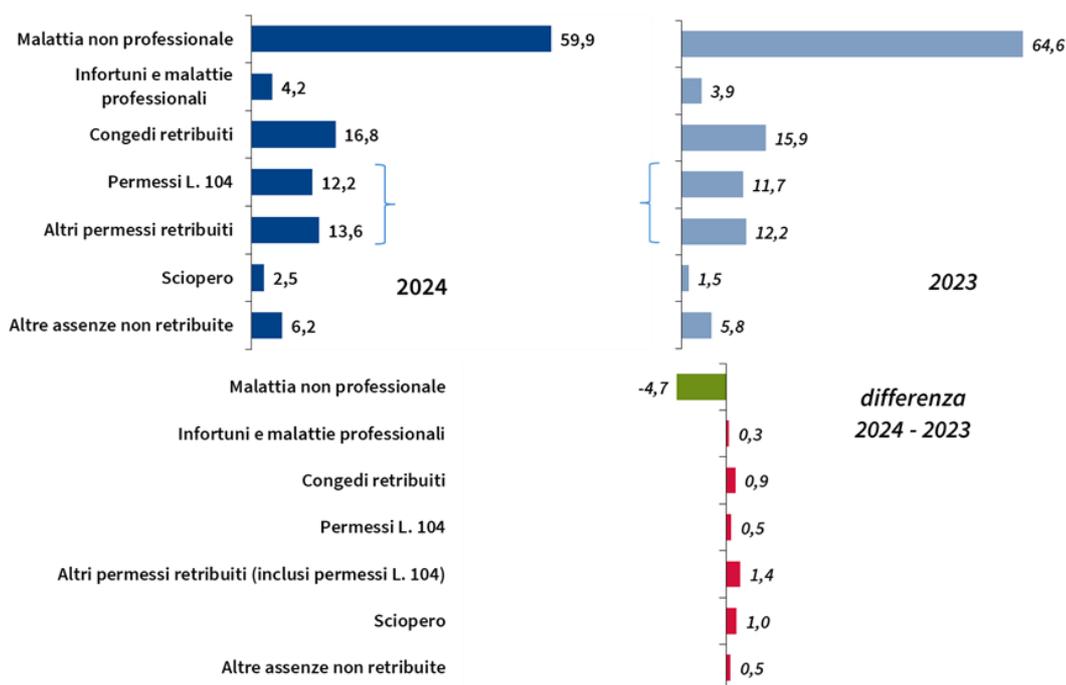
- ✓ **infortunio e malattia professionale;**
- ✓ **malattia non professionale** (inclusi gli infortuni extra-lavorativi, le cure termali non in conto ferie, i casi di malattia che determinano un'anticipazione o prolungamento del periodo di gravidanza o puerperio);
- ✓ **congedi retribuiti**, che comprendono 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 equivoche spesso il tasso di assenza del personale femminile viene rappresentato mettendo in evidenza la quota riconducibile a questa specifica causale.

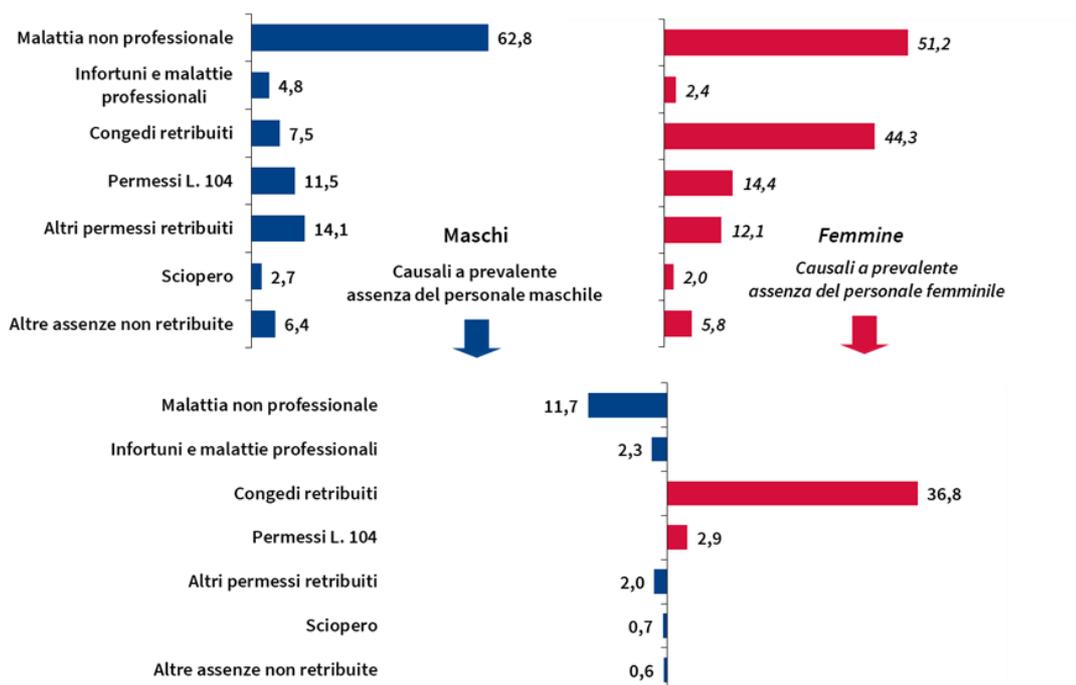
Mediamente, nel 2024 ogni dipendente si è assentato per 115 ore, lo stesso dato del 2023. Analizzando le causali, si evidenzia una riduzione nelle ore di malattia non professionale (-4,7), che rimane comunque ampiamente la principale motivazione di assenza (60 ore medie annue); al contempo, aumenta marginalmente l'impatto di tutte le altre causali (Figura 63).

→ **Figura 63 - Ore perse per causali di assenza: 2024 vs 2023**



Tra uomini e donne si rilevano significativi differenziali di assenza per due causali: in primis, nei congedi retribuiti, che includono la maternità obbligatoria: 44,3 ore in media per le lavoratrici, 7,5 per il personale maschile. In secondo luogo nelle ore di malattia non professionale: 62,8 ore per gli uomini, maggiormente inquadrati in termini relativi nel personale operaio, e 51,2 ore per le donne.

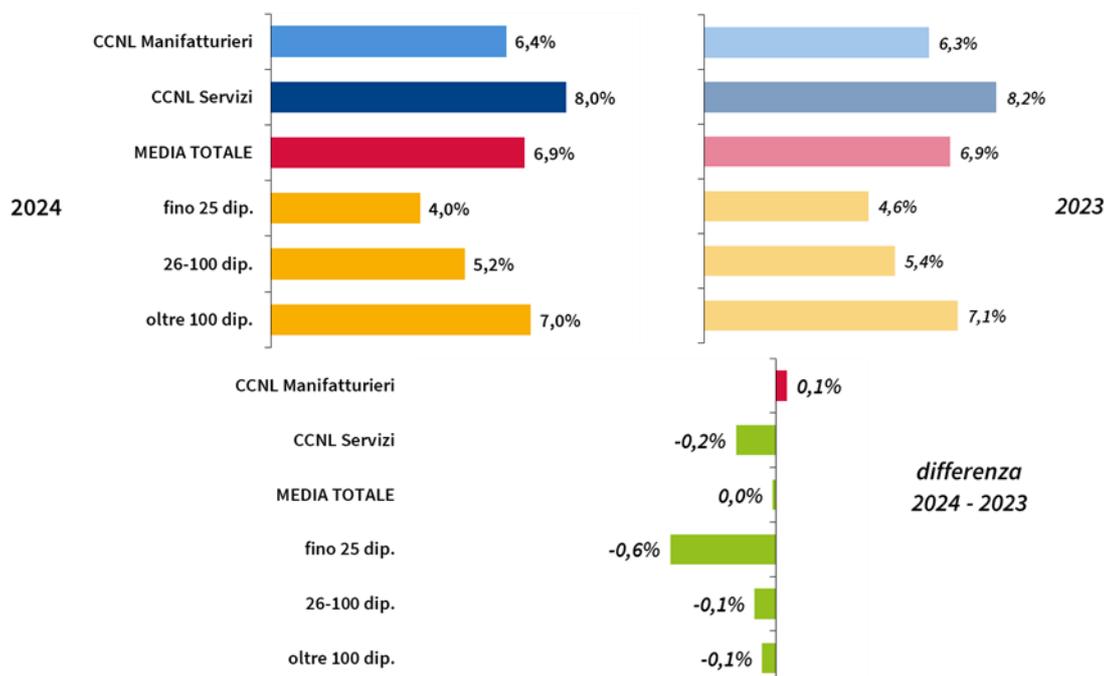
→ **Figura 64 - Ore perse nel 2024 per causali di assenza: differenze per genere**



Il tasso di assenza lombardo nel 2024 si è assestato al 6,9%, come nel 2023<sup>22</sup>, con limitate differenze nel confronto con lo scorso anno anche per classe dimensionale o settore di appartenenza del CCNL.

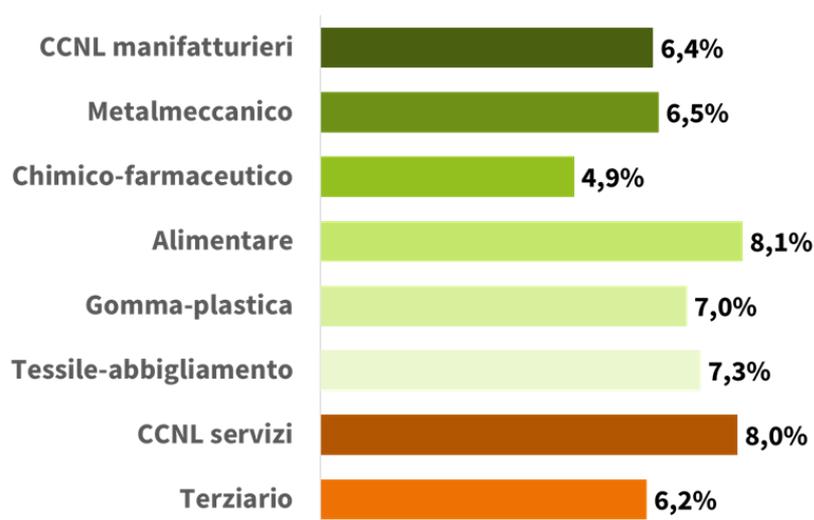
<sup>22</sup> Dalla Figura 65 si evince una sostanziale stabilità del dato medio rispetto al 2023, con cali presenti per ciascuna classe dimensionale. Nonostante la confusione che ciò può suscitare, il valore medio è coerente in quanto dal 2024 al 2023 si è modificata la composizione del campione per dimensione aziendale: questo, insieme alle variazioni evidenziate infraclassa, condiziona il dato complessivo.

→ **Figura 65 - Tassi di assenza addetto medio: 2024 vs 2023**



Tra i principali CCNL manifatturieri il metalmeccanico registra un tasso di assenza del 6,5%, in linea con la media del manifatturiero, mentre il chimico-farmaceutico si ferma al 4,9%.

→ **Figura 66 - Tassi di assenza 2024 per CCNL**

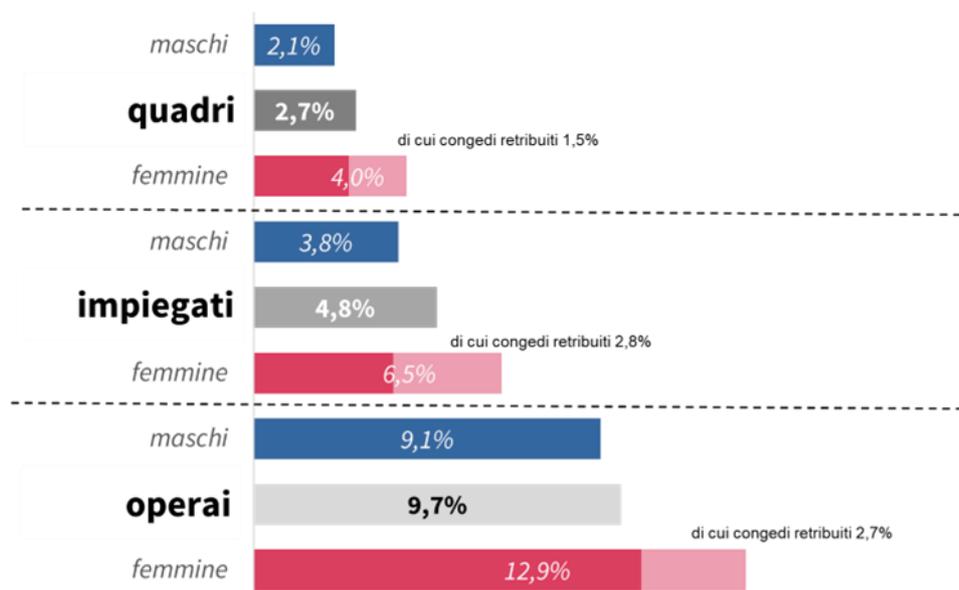


Tra gli altri CCNL manifatturieri più diffusi, il gomma-materie plastiche tocca il 7,0%, il tessile-abbigliamento al 7,3% e l'alimentare si colloca all'8,1%: è il valore più elevato, dovuto a tassi assenza sopra la media sia nel personale impiegatizio che in quello operaio, indipendentemente dalla struttura occupazionale. Il CCNL più rappresentativo tra quelli

del comparto dei servizi – il CCNL Terziario (o Commercio) – presenta un tasso di assenza medio del 6,2%, sensibilmente inferiore alla media dell'8,0%.

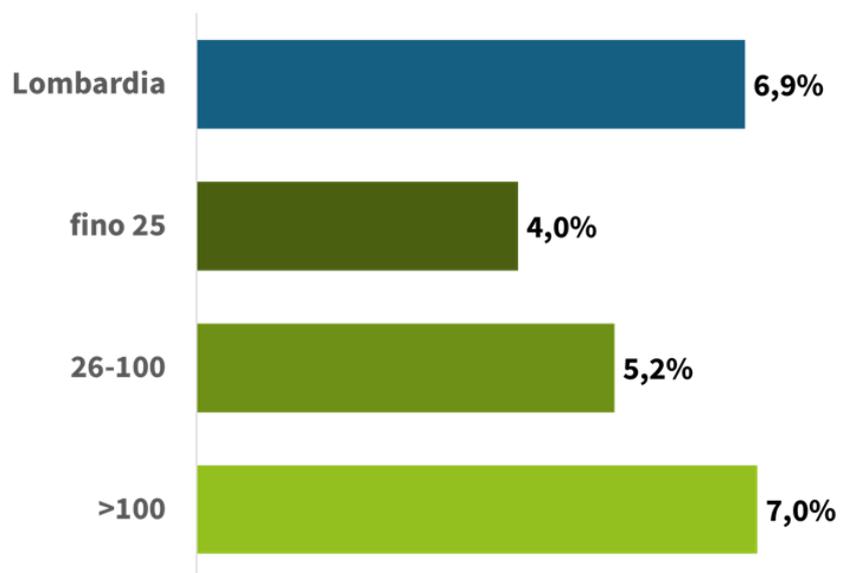
Il tasso di assenza si conferma inversamente correlato alla qualifica, variando dal minimo relativo ai quadri (2,7%), passando attraverso il 4,8% degli impiegati fino al 9,7% registrato tra gli operai, con poche differenze tra maschi e femmine una volta esclusi i congedi retribuiti.

→ **Figura 67 - Tassi di assenza 2024 per qualifica e genere**



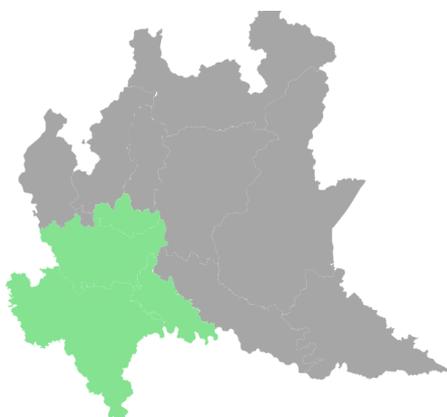
Anche per questo indicatore l'effetto struttura gioca un ruolo sulle differenze per dimensione, con le aziende più grandi caratterizzate da un tasso di assenza medio (7,0%) significativamente superiore a piccole (4,0%) e medie (5,2%) a causa della maggiore presenza di personale operaio.

→ Figura 68 - Tassi di assenza 2024 per dimensione aziendale

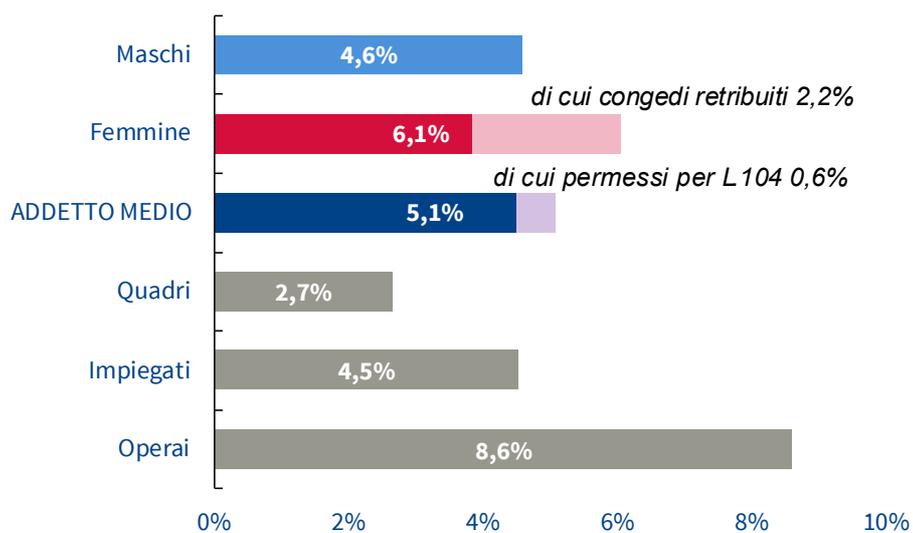


### 5.2.3 I numeri in dettaglio

#### Area territoriale Assolombarda (Milano + Monza Brianza + Lodi + Pavia)



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



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

ORE LAVORABILI	1.714,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		2,5	1,6	<b>2,2</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		43,7	38,0	<b>41,8</b>	2,6%	2,2%	<b>2,4%</b>
Congedi retribuiti		6,6	38,1	<b>16,9</b>	0,4%	2,2%	<b>1,0%</b>
Permessi L. 104		9,6	10,9	<b>10,0</b>	0,6%	0,6%	<b>0,6%</b>
Altri permessi retribuiti		11,0	10,0	<b>10,7</b>	0,6%	0,6%	<b>0,6%</b>
Sciopero		0,9	0,4	<b>0,7</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		4,7	5,3	<b>4,9</b>	0,3%	0,3%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>78,8</b>	<b>104,3</b>	<b>87,1</b>	<b>4,6%</b>	<b>6,1%</b>	<b>5,1%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.732,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		0,7	1,1	<b>0,9</b>	0,0%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		16,9	20,7	<b>18,2</b>	1,0%	1,2%	<b>1,0%</b>
Congedi retribuiti		5,3	21,4	<b>10,6</b>	0,3%	1,2%	<b>0,6%</b>
Permessi L. 104		4,2	5,7	<b>4,7</b>	0,2%	0,3%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		5,8	7,3	<b>6,3</b>	0,3%	0,4%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,1	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		3,6	8,6	<b>5,3</b>	0,2%	0,5%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>36,6</b>	<b>64,8</b>	<b>46,0</b>	<b>2,1%</b>	<b>3,7%</b>	<b>2,7%</b>

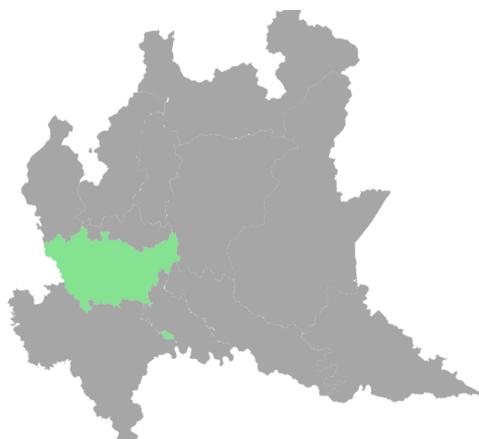
→ Tabella 6 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.716,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		1,1	1,2	<b>1,1</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		31,7	34,6	<b>32,9</b>	1,8%	2,0%	<b>1,9%</b>
Congedi retribuiti		7,0	40,9	<b>21,1</b>	0,4%	2,4%	<b>1,2%</b>
Permessi L. 104		8,1	10,5	<b>9,1</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		9,2	9,5	<b>9,4</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Sciopero		0,4	0,1	<b>0,3</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		3,8	4,0	<b>3,9</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>61,3</b>	<b>100,8</b>	<b>77,8</b>	<b>3,6%</b>	<b>5,9%</b>	<b>4,5%</b>

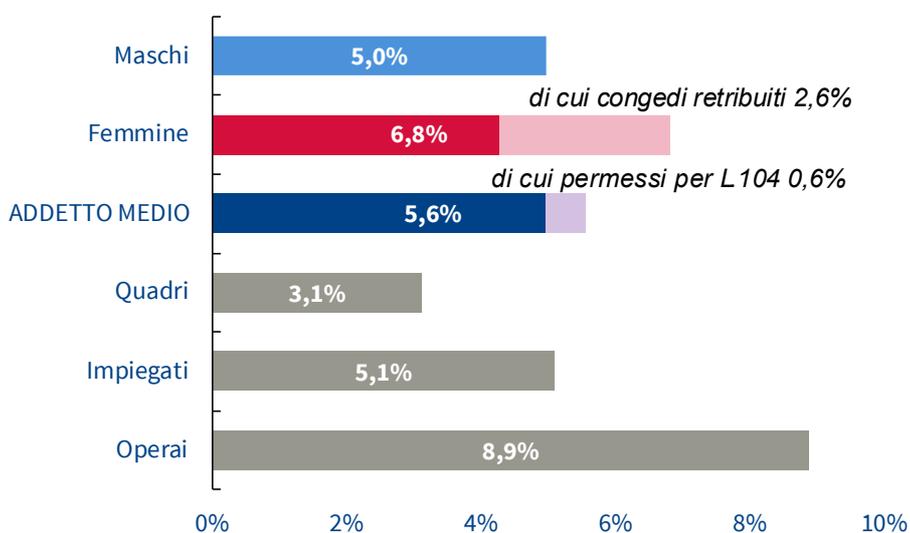
→ Tabella 7 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.693,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		5,8	6,1	<b>5,9</b>	0,3%	0,4%	<b>0,3%</b>
Malattia non professionale		80,0	112,3	<b>83,7</b>	4,7%	6,7%	<b>4,9%</b>
Congedi retribuiti		6,8	59,1	<b>12,8</b>	0,4%	3,5%	<b>0,8%</b>
Permessi L. 104		15,5	28,1	<b>16,9</b>	0,9%	1,7%	<b>1,0%</b>
Altri permessi retribuiti		17,1	22,0	<b>17,7</b>	1,0%	1,3%	<b>1,0%</b>
Sciopero		2,1	2,9	<b>2,2</b>	0,1%	0,2%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		6,7	7,4	<b>6,8</b>	0,4%	0,4%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>134,1</b>	<b>237,8</b>	<b>145,9</b>	<b>7,9%</b>	<b>14,2%</b>	<b>8,6%</b>

**Area territoriale  
Milano**



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



→ **Tabella 8 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.700,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		2,9	1,6	<b>2,4</b>	0,2%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		45,2	42,1	<b>44,2</b>	2,7%	2,5%	<b>2,6%</b>
Congedi retribuiti		6,9	43,5	<b>18,8</b>	0,4%	2,6%	<b>1,1%</b>
Permessi L. 104		10,2	11,4	<b>10,6</b>	0,6%	0,7%	<b>0,6%</b>
Altri permessi retribuiti		12,9	11,6	<b>12,5</b>	0,8%	0,7%	<b>0,7%</b>
Sciopero		0,9	0,4	<b>0,7</b>	0,1%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		5,5	5,6	<b>5,5</b>	0,3%	0,3%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>84,4</b>	<b>116,2</b>	<b>94,8</b>	<b>5,0%</b>	<b>6,8%</b>	<b>5,6%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.707,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,9	1,3	<b>1,0</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		19,0	23,4	<b>20,5</b>	1,1%	1,4%	<b>1,2%</b>
Congedi retribuiti		6,1	24,5	<b>12,5</b>	0,4%	1,4%	<b>0,7%</b>
Permessi L. 104		4,5	6,4	<b>5,2</b>	0,3%	0,4%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		7,0	8,2	<b>7,4</b>	0,4%	0,5%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,1	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		4,4	10,6	<b>6,6</b>	0,3%	0,6%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>42,0</b>	<b>74,6</b>	<b>53,2</b>	<b>2,5%</b>	<b>4,3%</b>	<b>3,1%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.701,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,3	1,2	<b>1,2</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		34,5	39,7	<b>36,7</b>	2,0%	2,3%	<b>2,2%</b>
Congedi retribuiti		7,3	47,2	<b>23,8</b>	0,4%	2,8%	<b>1,4%</b>
Permessi L. 104		8,1	10,8	<b>9,3</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		11,0	11,0	<b>11,0</b>	0,6%	0,6%	<b>0,6%</b>
Sciopero		0,4	0,2	<b>0,3</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		4,8	3,7	<b>4,4</b>	0,3%	0,2%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>67,4</b>	<b>113,8</b>	<b>86,6</b>	<b>4,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>5,1%</b>

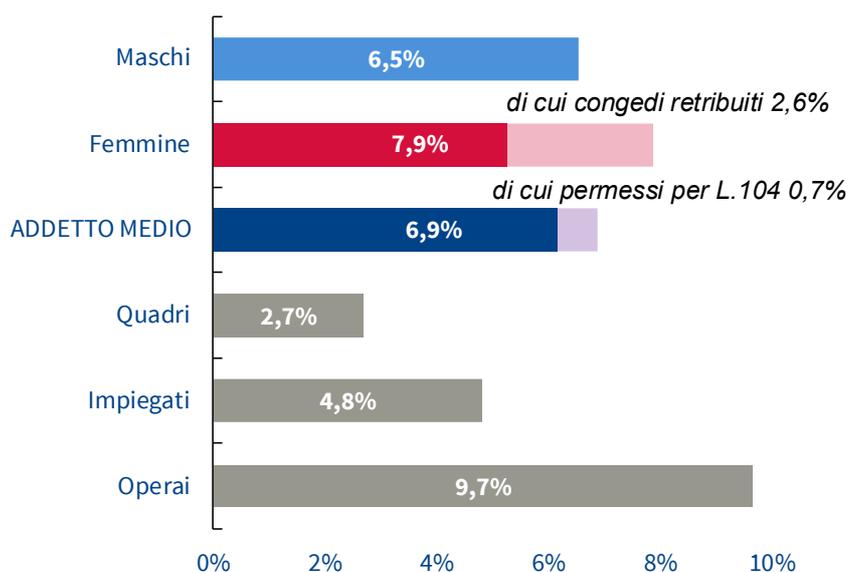
→ Tabella 11 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.693,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,5	5,2	<b>6,4</b>	0,4%	0,3%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		78,3	114,0	<b>82,3</b>	4,6%	6,8%	<b>4,9%</b>
Congedi retribuiti		6,8	67,2	<b>13,6</b>	0,4%	4,0%	<b>0,8%</b>
Permessi L. 104		17,0	30,4	<b>18,5</b>	1,0%	1,8%	<b>1,1%</b>
Altri permessi retribuiti		19,5	26,5	<b>20,3</b>	1,2%	1,6%	<b>1,2%</b>
Sciopero		2,1	2,9	<b>2,2</b>	0,1%	0,2%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		7,3	6,2	<b>7,2</b>	0,4%	0,4%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>137,6</b>	<b>252,3</b>	<b>150,4</b>	<b>8,1%</b>	<b>15,1%</b>	<b>8,9%</b>

**Area territoriale  
Lombardia**



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



→ **Tabella 12 - Ore perse e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.676,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		4,8	2,4	<b>4,2</b>	0,3%	0,1%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		62,8	51,2	<b>59,9</b>	3,7%	3,1%	<b>3,6%</b>
Congedi retribuiti		7,5	44,3	<b>16,8</b>	0,4%	2,6%	<b>1,0%</b>
Permessi L. 104		11,5	14,4	<b>12,2</b>	0,7%	0,9%	<b>0,7%</b>
Altri permessi retribuiti		14,1	12,1	<b>13,6</b>	0,8%	0,7%	<b>0,8%</b>
Sciopero		2,7	2,0	<b>2,5</b>	0,2%	0,1%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		6,4	5,8	<b>6,2</b>	0,4%	0,3%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>109,7</b>	<b>132,2</b>	<b>115,4</b>	<b>6,5%</b>	<b>7,9%</b>	<b>6,9%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.709,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,7	1,4	<b>0,9</b>	0,0%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		17,2	21,4	<b>18,4</b>	1,0%	1,2%	<b>1,1%</b>
Congedi retribuiti		4,6	25,8	<b>10,9</b>	0,3%	1,5%	<b>0,6%</b>
Permessi L. 104		3,8	6,2	<b>4,5</b>	0,2%	0,4%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		7,3	7,4	<b>7,3</b>	0,4%	0,4%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,0	0,1	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		2,7	6,7	<b>3,8</b>	0,2%	0,4%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>36,3</b>	<b>68,9</b>	<b>45,9</b>	<b>2,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>2,7%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.693,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,2	1,2	<b>1,2</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		31,8	34,6	<b>32,9</b>	1,9%	2,0%	<b>1,9%</b>
Congedi retribuiti		6,0	48,2	<b>21,7</b>	0,4%	2,8%	<b>1,3%</b>
Permessi L. 104		8,0	10,7	<b>9,0</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		13,8	11,9	<b>13,1</b>	0,8%	0,7%	<b>0,8%</b>
Sciopero		0,4	0,2	<b>0,3</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		3,1	3,6	<b>3,3</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>64,4</b>	<b>110,4</b>	<b>81,5</b>	<b>3,8%</b>	<b>6,5%</b>	<b>4,8%</b>

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

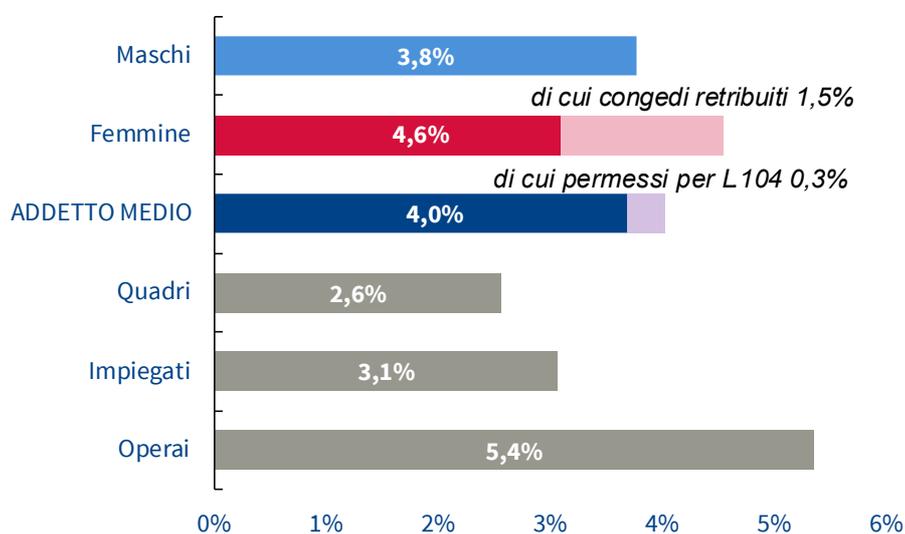
ORE LAVORABILI	1.653,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,7	5,6	<b>7,4</b>	0,5%	0,3%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		90,6	101,3	<b>92,1</b>	5,5%	6,3%	<b>5,6%</b>
Congedi retribuiti		8,9	44,3	<b>14,0</b>	0,5%	2,7%	<b>0,8%</b>
Permessi L. 104		15,1	26,4	<b>16,7</b>	0,9%	1,6%	<b>1,0%</b>
Altri permessi retribuiti		15,4	14,5	<b>15,3</b>	0,9%	0,9%	<b>0,9%</b>
Sciopero		4,6	6,7	<b>4,9</b>	0,3%	0,4%	<b>0,3%</b>
Altre assenze non retribuite		9,1	10,2	<b>9,2</b>	0,5%	0,6%	<b>0,6%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>151,4</b>	<b>209,0</b>	<b>159,6</b>	<b>9,1%</b>	<b>12,9%</b>	<b>9,7%</b>

**Classe dimensionale  
Aziende fino a 25 dipendenti**

Ambito territoriale



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



→ **Tabella 16 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.747,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		2,9	3,5	<b>3,1</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		40,1	30,4	<b>36,9</b>	2,3%	1,7%	<b>2,1%</b>
Congedi retribuiti		4,2	25,7	<b>11,3</b>	0,2%	1,5%	<b>0,6%</b>
Permessi L. 104		6,2	5,7	<b>6,0</b>	0,4%	0,3%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		8,9	12,5	<b>10,1</b>	0,5%	0,7%	<b>0,6%</b>
Sciopero		0,3	0,0	<b>0,2</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		3,2	2,4	<b>2,9</b>	0,2%	0,1%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>65,7</b>	<b>80,2</b>	<b>70,5</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,0%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.718,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Malattia non professionale		28,8	19,2	<b>26,1</b>	1,7%	1,1%	<b>1,5%</b>
Congedi retribuiti		3,6	0,0	<b>2,6</b>	0,2%	0,0%	<b>0,2%</b>
Permessi L. 104		11,4	2,8	<b>9,0</b>	0,7%	0,2%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		6,7	4,9	<b>6,2</b>	0,4%	0,3%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,2	0,0	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>50,8</b>	<b>26,8</b>	<b>44,1</b>	<b>3,0%</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,6%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.761,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,5	3,3	<b>2,0</b>	0,0%	0,2%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		18,2	22,3	<b>20,3</b>	1,0%	1,3%	<b>1,2%</b>
Congedi retribuiti		5,7	30,2	<b>18,1</b>	0,3%	1,7%	<b>1,0%</b>
Permessi L. 104		1,2	5,4	<b>3,3</b>	0,1%	0,3%	<b>0,2%</b>
Altri permessi retribuiti		7,8	11,7	<b>9,8</b>	0,4%	0,7%	<b>0,6%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,6	0,9	<b>0,8</b>	0,0%	0,1%	<b>0,0%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>34,1</b>	<b>73,7</b>	<b>54,1</b>	<b>1,9%</b>	<b>4,2%</b>	<b>3,1%</b>

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

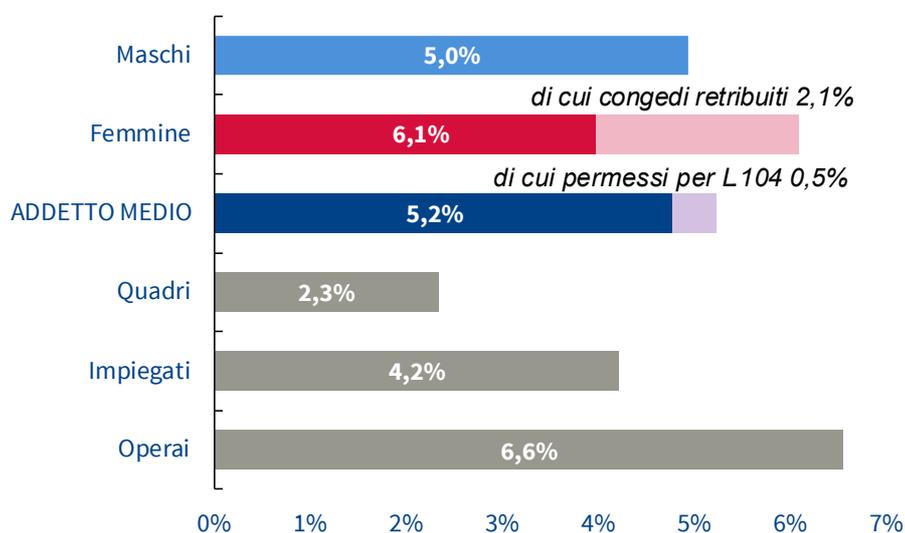
ORE LAVORABILI	1.737,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,8	5,3	<b>4,9</b>	0,3%	0,3%	<b>0,3%</b>
Malattia non professionale		55,8	63,7	<b>57,0</b>	3,2%	3,7%	<b>3,3%</b>
Congedi retribuiti		3,3	17,1	<b>5,4</b>	0,2%	1,0%	<b>0,3%</b>
Permessi L. 104		8,7	7,8	<b>8,5</b>	0,5%	0,5%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		9,9	17,7	<b>11,0</b>	0,6%	1,0%	<b>0,6%</b>
Sciopero		0,5	0,0	<b>0,5</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		5,2	8,7	<b>5,7</b>	0,3%	0,5%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>88,2</b>	<b>120,2</b>	<b>93,0</b>	<b>5,1%</b>	<b>6,9%</b>	<b>5,4%</b>

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

Ambito territoriale



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



→ **Tabella 20 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.720,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		5,7	2,0	<b>4,7</b>	0,3%	0,1%	<b>0,3%</b>
Malattia non professionale		52,4	43,5	<b>50,1</b>	3,1%	2,5%	<b>2,9%</b>
Congedi retribuiti		6,6	36,4	<b>14,2</b>	0,4%	2,1%	<b>0,8%</b>
Permessi L. 104		7,0	11,1	<b>8,1</b>	0,4%	0,6%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		8,3	7,8	<b>8,2</b>	0,5%	0,5%	<b>0,5%</b>
Sciopero		0,6	0,2	<b>0,5</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		4,4	4,2	<b>4,4</b>	0,3%	0,2%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>85,1</b>	<b>105,1</b>	<b>90,2</b>	<b>5,0%</b>	<b>6,1%</b>	<b>5,2%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.732,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,1	0,8	<b>1,0</b>	0,1%	0,0%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		15,7	24,8	<b>18,1</b>	0,9%	1,4%	<b>1,0%</b>
Congedi retribuiti		2,9	17,8	<b>6,8</b>	0,2%	1,0%	<b>0,4%</b>
Permessi L. 104		3,7	7,7	<b>4,8</b>	0,2%	0,5%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		8,7	7,4	<b>8,4</b>	0,5%	0,4%	<b>0,5%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,8	3,1	<b>1,4</b>	0,0%	0,2%	<b>0,1%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>32,9</b>	<b>61,6</b>	<b>40,5</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,6%</b>	<b>2,3%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.736,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,2	1,2	<b>1,2</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		30,2	33,7	<b>31,6</b>	1,7%	1,9%	<b>1,8%</b>
Congedi retribuiti		5,8	42,9	<b>21,1</b>	0,3%	2,5%	<b>1,2%</b>
Permessi L. 104		5,3	9,5	<b>7,1</b>	0,3%	0,5%	<b>0,4%</b>
Altri permessi retribuiti		10,3	9,7	<b>10,1</b>	0,6%	0,6%	<b>0,6%</b>
Sciopero		0,2	0,0	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		1,2	3,6	<b>2,2</b>	0,1%	0,2%	<b>0,1%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>54,2</b>	<b>100,6</b>	<b>73,4</b>	<b>3,1%</b>	<b>5,8%</b>	<b>4,2%</b>

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

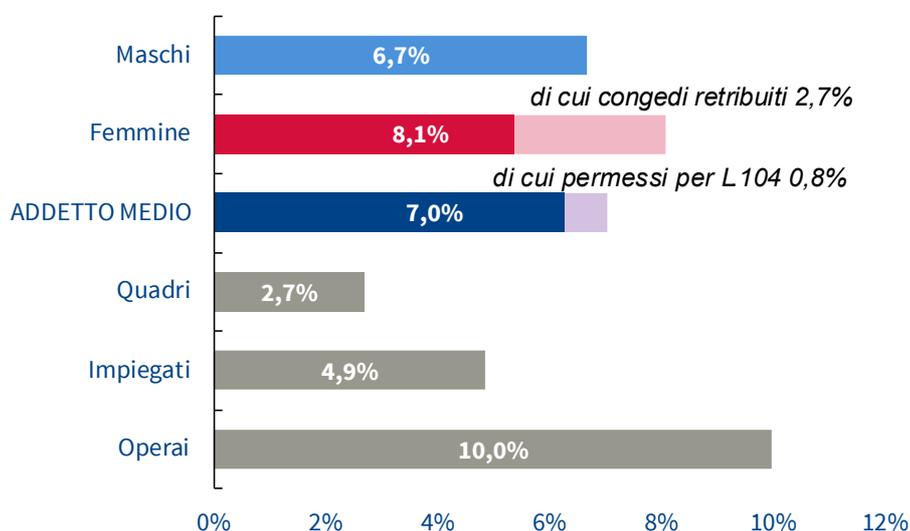
ORE LAVORABILI	1.704,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		8,7	4,4	<b>8,1</b>	0,5%	0,3%	<b>0,5%</b>
Malattia non professionale		69,5	74,9	<b>70,2</b>	4,1%	4,4%	<b>4,1%</b>
Congedi retribuiti		7,5	26,2	<b>9,9</b>	0,4%	1,5%	<b>0,6%</b>
Permessi L. 104		8,4	16,1	<b>9,4</b>	0,5%	0,9%	<b>0,6%</b>
Altri permessi retribuiti		7,1	3,1	<b>6,6</b>	0,4%	0,2%	<b>0,4%</b>
Sciopero		1,0	0,5	<b>0,9</b>	0,1%	0,0%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		6,7	6,1	<b>6,6</b>	0,4%	0,4%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>108,9</b>	<b>131,4</b>	<b>111,8</b>	<b>6,4%</b>	<b>7,7%</b>	<b>6,6%</b>

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

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI	1.687,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		4,7	2,5	<b>4,1</b>	0,3%	0,1%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		64,3	52,4	<b>61,3</b>	3,8%	3,1%	<b>3,6%</b>
Congedi retribuiti		7,6	45,5	<b>17,2</b>	0,5%	2,7%	<b>1,0%</b>
Permessi L. 104		12,0	15,0	<b>12,8</b>	0,7%	0,9%	<b>0,8%</b>
Altri permessi retribuiti		14,8	12,5	<b>14,2</b>	0,9%	0,7%	<b>0,8%</b>
Sciopero		2,9	2,2	<b>2,7</b>	0,2%	0,1%	<b>0,2%</b>
Altre assenze non retribuite		6,6	6,0	<b>6,5</b>	0,4%	0,4%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>112,9</b>	<b>136,1</b>	<b>118,8</b>	<b>6,7%</b>	<b>8,1%</b>	<b>7,0%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.724,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,6	1,4	<b>0,9</b>	0,0%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		17,3	21,1	<b>18,4</b>	1,0%	1,2%	<b>1,1%</b>
Congedi retribuiti		4,8	26,6	<b>11,3</b>	0,3%	1,5%	<b>0,7%</b>
Permessi L. 104		3,7	6,1	<b>4,4</b>	0,2%	0,4%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		7,2	7,4	<b>7,2</b>	0,4%	0,4%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,1	0,1	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		2,9	7,0	<b>4,1</b>	0,2%	0,4%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>36,4</b>	<b>69,8</b>	<b>46,4</b>	<b>2,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>2,7%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.705,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,2	1,2	<b>1,2</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		32,2	35,0	<b>33,2</b>	1,9%	2,1%	<b>1,9%</b>
Congedi retribuiti		6,1	49,3	<b>21,8</b>	0,4%	2,9%	<b>1,3%</b>
Permessi L. 104		8,3	11,0	<b>9,3</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		14,3	12,2	<b>13,5</b>	0,8%	0,7%	<b>0,8%</b>
Sciopero		0,5	0,2	<b>0,4</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		3,4	3,6	<b>3,4</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>65,8</b>	<b>112,5</b>	<b>82,8</b>	<b>3,9%</b>	<b>6,6%</b>	<b>4,9%</b>

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

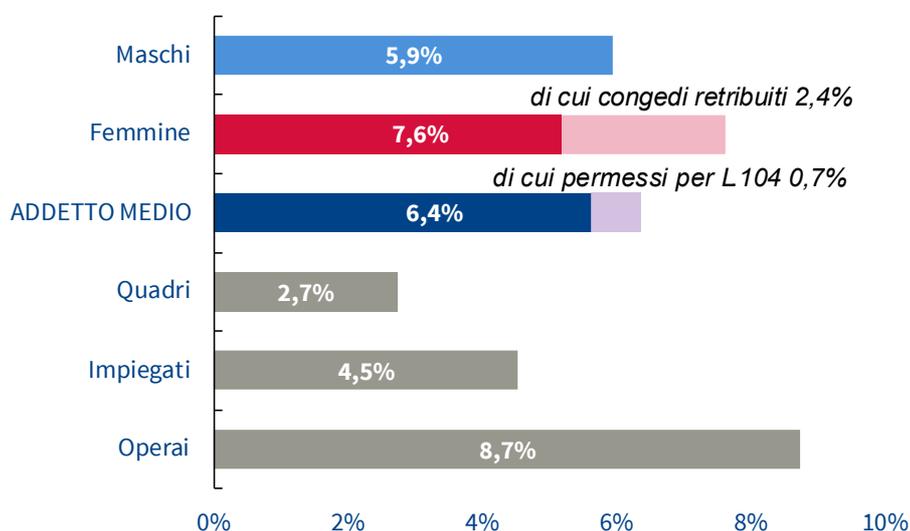
ORE LAVORABILI	1.664,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,7	5,7	<b>7,4</b>	0,5%	0,4%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		93,5	104,5	<b>95,1</b>	5,6%	6,4%	<b>5,7%</b>
Congedi retribuiti		9,1	46,5	<b>14,6</b>	0,5%	2,9%	<b>0,9%</b>
Permessi L. 104		16,0	27,7	<b>17,7</b>	1,0%	1,7%	<b>1,1%</b>
Altri permessi retribuiti		16,5	15,7	<b>16,4</b>	1,0%	1,0%	<b>1,0%</b>
Sciopero		5,0	7,5	<b>5,4</b>	0,3%	0,5%	<b>0,3%</b>
Altre assenze non retribuite		9,4	10,6	<b>9,6</b>	0,6%	0,7%	<b>0,6%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>157,3</b>	<b>218,2</b>	<b>166,1</b>	<b>9,4%</b>	<b>13,4%</b>	<b>10,0%</b>

**Settore del CCNL  
Aziende con CCNL manifatturieri**

Ambito territoriale



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



→ **Tabella 28 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.686,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		4,3	2,4	<b>3,8</b>	0,3%	0,1%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		57,9	50,5	<b>56,0</b>	3,4%	3,0%	<b>3,3%</b>
Congedi retribuiti		7,0	41,1	<b>15,7</b>	0,4%	2,4%	<b>0,9%</b>
Permessi L. 104		11,2	16,1	<b>12,4</b>	0,7%	1,0%	<b>0,7%</b>
Altri permessi retribuiti		12,0	9,9	<b>11,5</b>	0,7%	0,6%	<b>0,7%</b>
Sciopero		2,7	2,5	<b>2,6</b>	0,2%	0,1%	<b>0,2%</b>
Altre assenze non retribuite		5,3	6,1	<b>5,5</b>	0,3%	0,4%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>100,3</b>	<b>128,5</b>	<b>107,5</b>	<b>5,9%</b>	<b>7,6%</b>	<b>6,4%</b>

→ Tabella 29 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.713,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,6	1,5	<b>0,9</b>	0,0%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		17,7	22,4	<b>19,0</b>	1,0%	1,3%	<b>1,1%</b>
Congedi retribuiti		4,8	25,4	<b>10,7</b>	0,3%	1,5%	<b>0,6%</b>
Permessi L. 104		4,1	6,4	<b>4,7</b>	0,2%	0,4%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		7,2	6,5	<b>7,0</b>	0,4%	0,4%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		2,9	9,1	<b>4,7</b>	0,2%	0,5%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>37,3</b>	<b>71,4</b>	<b>47,1</b>	<b>2,2%</b>	<b>4,1%</b>	<b>2,7%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.716,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,1	1,3	<b>1,2</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		30,8	33,7	<b>31,9</b>	1,8%	2,0%	<b>1,9%</b>
Congedi retribuiti		6,2	48,1	<b>21,5</b>	0,4%	2,8%	<b>1,3%</b>
Permessi L. 104		7,9	11,2	<b>9,1</b>	0,5%	0,7%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		11,9	9,3	<b>10,9</b>	0,7%	0,5%	<b>0,6%</b>
Sciopero		0,5	0,2	<b>0,4</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		2,8	3,3	<b>3,0</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>61,1</b>	<b>107,1</b>	<b>77,9</b>	<b>3,6%</b>	<b>6,3%</b>	<b>4,5%</b>

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

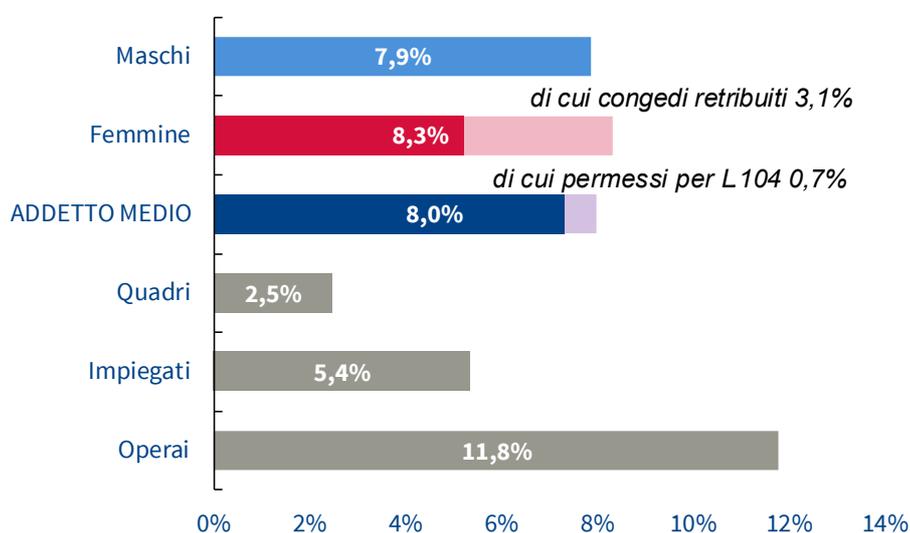
ORE LAVORABILI	1.655,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,9	4,8	<b>6,6</b>	0,4%	0,3%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		82,0	93,2	<b>83,8</b>	4,9%	5,8%	<b>5,1%</b>
Congedi retribuiti		7,8	33,7	<b>11,9</b>	0,5%	2,1%	<b>0,7%</b>
Permessi L. 104		14,5	29,2	<b>16,9</b>	0,9%	1,8%	<b>1,0%</b>
Altri permessi retribuiti		13,0	12,4	<b>12,9</b>	0,8%	0,8%	<b>0,8%</b>
Sciopero		4,6	7,7	<b>5,0</b>	0,3%	0,5%	<b>0,3%</b>
Altre assenze non retribuite		7,3	10,3	<b>7,7</b>	0,4%	0,6%	<b>0,5%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>136,2</b>	<b>191,3</b>	<b>144,9</b>	<b>8,2%</b>	<b>11,8%</b>	<b>8,7%</b>

**Settore del CCNL  
Aziende con CCNL servizi**

Ambito territoriale



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



→ **Tabella 32 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.705,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,9	2,6	<b>5,1</b>	0,3%	0,2%	<b>0,3%</b>
Malattia non professionale		76,0	53,2	<b>70,3</b>	4,5%	3,1%	<b>4,1%</b>
Congedi retribuiti		8,9	53,2	<b>19,9</b>	0,5%	3,1%	<b>1,2%</b>
Permessi L. 104		12,3	9,8	<b>11,7</b>	0,7%	0,6%	<b>0,7%</b>
Altri permessi retribuiti		19,4	17,8	<b>19,0</b>	1,1%	1,0%	<b>1,1%</b>
Sciopero		2,6	0,6	<b>2,1</b>	0,2%	0,0%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		9,2	4,8	<b>8,1</b>	0,5%	0,3%	<b>0,5%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>134,3</b>	<b>142,1</b>	<b>136,3</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,3%</b>	<b>8,0%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.744,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,8	1,1	<b>0,9</b>	0,0%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		16,1	19,2	<b>17,1</b>	0,9%	1,1%	<b>1,0%</b>
Congedi retribuiti		4,1	26,6	<b>11,4</b>	0,2%	1,5%	<b>0,7%</b>
Permessi L. 104		2,9	5,9	<b>3,9</b>	0,2%	0,3%	<b>0,2%</b>
Altri permessi retribuiti		7,5	9,3	<b>8,1</b>	0,4%	0,5%	<b>0,5%</b>
Sciopero		0,1	0,1	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		1,9	1,2	<b>1,7</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>33,4</b>	<b>63,4</b>	<b>43,1</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,6%</b>	<b>2,5%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.692,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,3	1,2	<b>1,2</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		34,5	36,8	<b>35,4</b>	2,0%	2,2%	<b>2,1%</b>
Congedi retribuiti		5,6	48,3	<b>22,1</b>	0,3%	2,8%	<b>1,3%</b>
Permessi L. 104		8,2	9,5	<b>8,7</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		19,0	18,0	<b>18,6</b>	1,1%	1,1%	<b>1,1%</b>
Sciopero		0,4	0,2	<b>0,3</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		4,0	4,2	<b>4,1</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>73,1</b>	<b>118,2</b>	<b>90,6</b>	<b>4,3%</b>	<b>7,0%</b>	<b>5,4%</b>

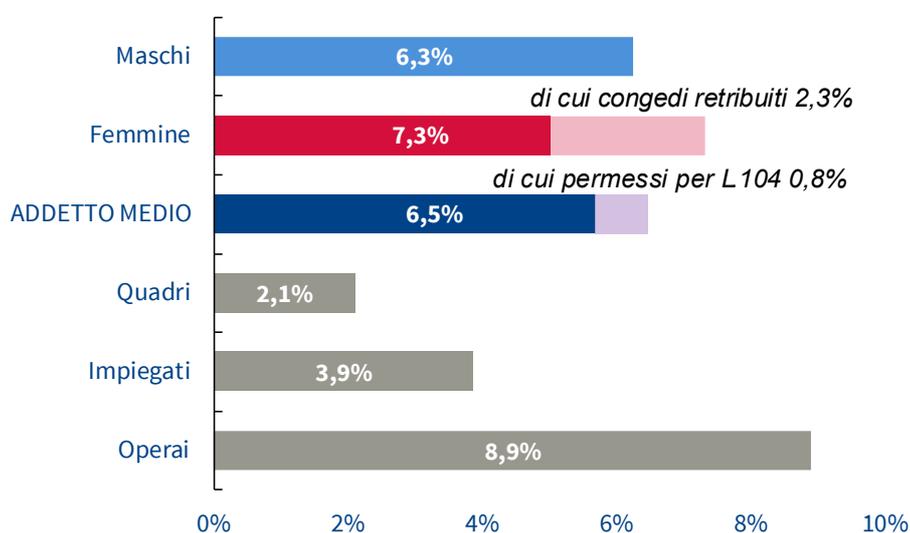
→ Tabella 35 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.707,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		9,9	8,9	<b>9,8</b>	0,6%	0,5%	<b>0,6%</b>
Malattia non professionale		113,3	136,6	<b>115,7</b>	6,6%	8,1%	<b>6,8%</b>
Congedi retribuiti		11,8	90,4	<b>19,9</b>	0,7%	5,4%	<b>1,2%</b>
Permessi L. 104		16,6	13,9	<b>16,4</b>	1,0%	0,8%	<b>1,0%</b>
Altri permessi retribuiti		21,8	23,9	<b>22,0</b>	1,3%	1,4%	<b>1,3%</b>
Sciopero		4,6	2,7	<b>4,4</b>	0,3%	0,2%	<b>0,3%</b>
Altre assenze non retribuite		13,8	9,7	<b>13,4</b>	0,8%	0,6%	<b>0,8%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>191,8</b>	<b>286,1</b>	<b>201,5</b>	<b>11,2%</b>	<b>16,9%</b>	<b>11,8%</b>

**Principali CCNL  
Aziende con CCNL metalmeccanico**



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



→ **Tabella 36 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.667,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,5	2,5	<b>4,1</b>	0,3%	0,2%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		62,2	43,5	<b>58,3</b>	3,7%	2,6%	<b>3,5%</b>
Congedi retribuiti		6,6	38,0	<b>13,1</b>	0,4%	2,3%	<b>0,8%</b>
Permessi L. 104		11,6	18,5	<b>13,0</b>	0,7%	1,1%	<b>0,8%</b>
Altri permessi retribuiti		10,9	8,9	<b>10,5</b>	0,7%	0,5%	<b>0,6%</b>
Sciopero		4,3	5,2	<b>4,5</b>	0,3%	0,3%	<b>0,3%</b>
Altre assenze non retribuite		4,4	4,7	<b>4,5</b>	0,3%	0,3%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>104,6</b>	<b>121,4</b>	<b>108,0</b>	<b>6,3%</b>	<b>7,3%</b>	<b>6,5%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.717,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,3	2,4	<b>0,7</b>	0,0%	0,1%	<b>0,0%</b>
Malattia non professionale		17,0	18,4	<b>17,3</b>	1,0%	1,1%	<b>1,0%</b>
Congedi retribuiti		4,1	19,1	<b>6,8</b>	0,2%	1,1%	<b>0,4%</b>
Permessi L. 104		4,0	6,2	<b>4,4</b>	0,2%	0,4%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		6,9	3,2	<b>6,2</b>	0,4%	0,2%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,1	0,1	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,4	1,6	<b>0,7</b>	0,0%	0,1%	<b>0,0%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>32,9</b>	<b>51,0</b>	<b>36,2</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,1%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.717,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,9	1,0	<b>1,0</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		28,0	26,5	<b>27,5</b>	1,6%	1,5%	<b>1,6%</b>
Congedi retribuiti		5,3	49,4	<b>18,7</b>	0,3%	2,9%	<b>1,1%</b>
Permessi L. 104		7,8	9,6	<b>8,4</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		8,5	8,6	<b>8,5</b>	0,5%	0,5%	<b>0,5%</b>
Sciopero		0,5	0,2	<b>0,4</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		1,7	2,8	<b>2,0</b>	0,1%	0,2%	<b>0,1%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>52,7</b>	<b>98,0</b>	<b>66,5</b>	<b>3,1%</b>	<b>5,7%</b>	<b>3,9%</b>

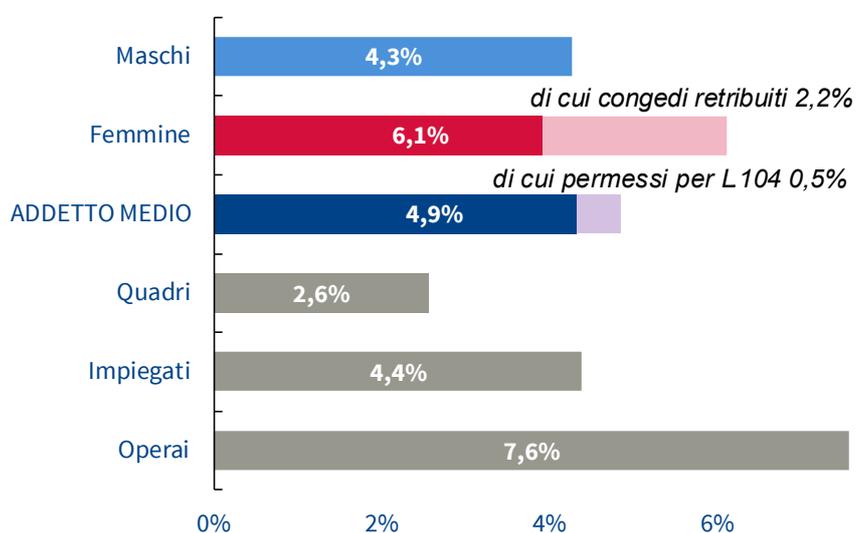
→ Tabella 39 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.626,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,9	5,0	<b>6,7</b>	0,4%	0,3%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		86,2	73,7	<b>84,5</b>	5,3%	4,7%	<b>5,2%</b>
Congedi retribuiti		7,6	22,4	<b>9,6</b>	0,5%	1,4%	<b>0,6%</b>
Permessi L. 104		14,5	34,2	<b>17,2</b>	0,9%	2,2%	<b>1,1%</b>
Altri permessi retribuiti		12,6	10,2	<b>12,3</b>	0,8%	0,7%	<b>0,8%</b>
Sciopero		7,0	13,9	<b>7,9</b>	0,4%	0,9%	<b>0,5%</b>
Altre assenze non retribuite		6,4	8,1	<b>6,6</b>	0,4%	0,5%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>141,3</b>	<b>167,6</b>	<b>144,9</b>	<b>8,6%</b>	<b>10,7%</b>	<b>8,9%</b>

**Principali CCNL**  
**Aziende con CCNL chimico-farmaceutico**



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



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

ORE LAVORABILI	1.711,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,1	1,4	<b>1,9</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		44,7	43,5	<b>44,3</b>	2,6%	2,5%	<b>2,6%</b>
Congedi retribuiti		6,7	37,5	<b>16,4</b>	0,4%	2,2%	<b>1,0%</b>
Permessi L. 104		8,7	10,2	<b>9,2</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		9,1	9,8	<b>9,3</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Sciopero		0,4	0,2	<b>0,3</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		1,6	2,2	<b>1,8</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>73,2</b>	<b>104,8</b>	<b>83,1</b>	<b>4,3%</b>	<b>6,1%</b>	<b>4,9%</b>

→ Tabella 41 - 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
Infortuni e malattie professionali		1,0	1,1	<b>1,0</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		18,2	23,1	<b>19,9</b>	1,1%	1,3%	<b>1,2%</b>
Congedi retribuiti		6,1	22,1	<b>11,5</b>	0,4%	1,3%	<b>0,7%</b>
Permessi L. 104		4,3	5,4	<b>4,7</b>	0,3%	0,3%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		5,8	7,4	<b>6,3</b>	0,3%	0,4%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,3	0,3	<b>0,3</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>35,6</b>	<b>59,3</b>	<b>43,7</b>	<b>2,1%</b>	<b>3,4%</b>	<b>2,6%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.721,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,2	1,2	<b>1,2</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		31,5	37,5	<b>34,0</b>	1,8%	2,2%	<b>2,0%</b>
Congedi retribuiti		7,8	40,3	<b>21,5</b>	0,5%	2,3%	<b>1,2%</b>
Permessi L. 104		7,3	8,9	<b>8,0</b>	0,4%	0,5%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		8,0	9,8	<b>8,8</b>	0,5%	0,6%	<b>0,5%</b>
Sciopero		0,2	0,1	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		1,4	2,8	<b>2,0</b>	0,1%	0,2%	<b>0,1%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>57,5</b>	<b>100,5</b>	<b>75,6</b>	<b>3,3%</b>	<b>5,8%</b>	<b>4,4%</b>

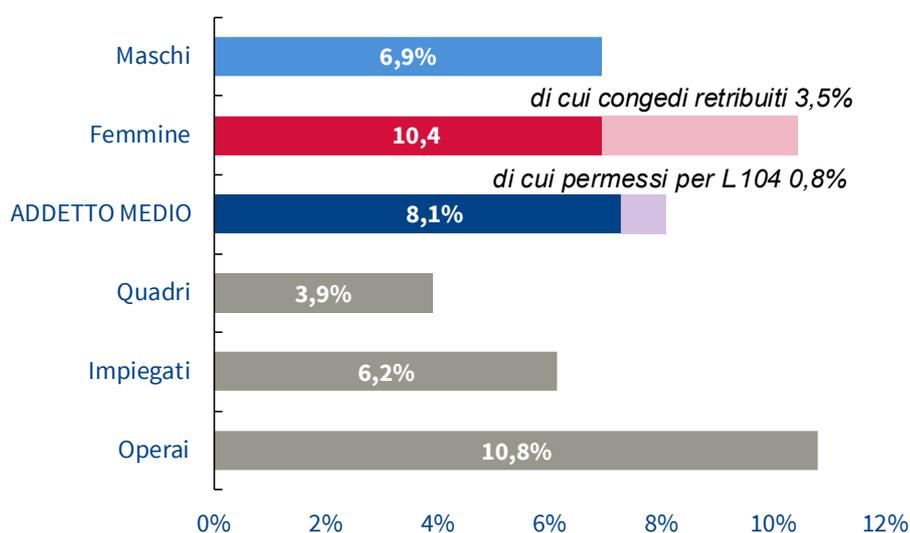
→ Tabella 43 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.696,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,7	3,4	<b>3,7</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		75,5	129,3	<b>81,7</b>	4,4%	7,8%	<b>4,8%</b>
Congedi retribuiti		5,8	59,0	<b>12,0</b>	0,3%	3,6%	<b>0,7%</b>
Permessi L. 104		12,8	29,8	<b>14,8</b>	0,8%	1,8%	<b>0,9%</b>
Altri permessi retribuiti		12,3	15,5	<b>12,6</b>	0,7%	0,9%	<b>0,7%</b>
Sciopero		0,8	1,2	<b>0,8</b>	0,0%	0,1%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		2,6	3,7	<b>2,7</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>113,5</b>	<b>241,9</b>	<b>128,5</b>	<b>6,7%</b>	<b>14,6%</b>	<b>7,6%</b>

## Principali CCNL Aziende con CCNL Alimentare



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



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

ORE LAVORABILI	1.712,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,0	2,7	<b>4,2</b>	0,3%	0,2%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		71,1	80,1	<b>74,0</b>	4,2%	4,7%	<b>4,3%</b>
Congedi retribuiti		5,5	60,2	<b>23,3</b>	0,3%	3,5%	<b>1,4%</b>
Permessi L. 104		13,9	13,2	<b>13,7</b>	0,8%	0,8%	<b>0,8%</b>
Altri permessi retribuiti		12,7	16,3	<b>13,9</b>	0,7%	0,9%	<b>0,8%</b>
Sciopero		1,5	1,2	<b>1,4</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		8,8	6,2	<b>8,0</b>	0,5%	0,4%	<b>0,5%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>118,5</b>	<b>179,8</b>	<b>138,5</b>	<b>6,9%</b>	<b>10,4%</b>	<b>8,1%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.740,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		0,2	0,0	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Malattia non professionale		14,8	24,7	<b>18,6</b>	0,8%	1,4%	<b>1,1%</b>
Congedi retribuiti		4,8	73,5	<b>31,0</b>	0,3%	4,2%	<b>1,8%</b>
Permessi L. 104		2,1	3,6	<b>2,7</b>	0,1%	0,2%	<b>0,2%</b>
Altri permessi retribuiti		7,2	8,8	<b>7,8</b>	0,4%	0,5%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,2	19,7	<b>7,7</b>	0,0%	1,1%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>29,3</b>	<b>130,3</b>	<b>67,9</b>	<b>1,7%</b>	<b>7,5%</b>	<b>3,9%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.733,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		2,0	2,2	<b>2,0</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		46,5	45,3	<b>46,0</b>	2,7%	2,6%	<b>2,7%</b>
Congedi retribuiti		5,4	65,9	<b>31,2</b>	0,3%	3,8%	<b>1,8%</b>
Permessi L. 104		7,4	8,9	<b>8,0</b>	0,4%	0,5%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		12,8	13,4	<b>13,0</b>	0,7%	0,8%	<b>0,8%</b>
Sciopero		1,7	0,5	<b>1,2</b>	0,1%	0,0%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		8,1	1,5	<b>5,3</b>	0,5%	0,1%	<b>0,3%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>83,8</b>	<b>137,7</b>	<b>106,8</b>	<b>4,8%</b>	<b>7,9%</b>	<b>6,2%</b>

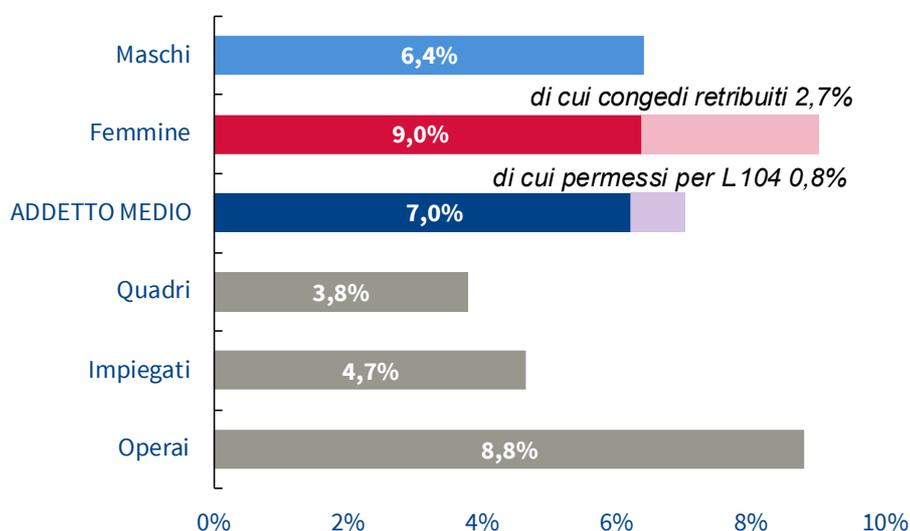
→ Tabella 47 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.686,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		7,8	4,4	<b>7,1</b>	0,5%	0,3%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		96,5	167,2	<b>111,6</b>	5,7%	10,0%	<b>6,6%</b>
Congedi retribuiti		5,8	44,6	<b>14,0</b>	0,3%	2,7%	<b>0,8%</b>
Permessi L. 104		20,3	24,9	<b>21,2</b>	1,2%	1,5%	<b>1,3%</b>
Altri permessi retribuiti		13,4	24,3	<b>15,7</b>	0,8%	1,5%	<b>0,9%</b>
Sciopero		1,6	2,9	<b>1,9</b>	0,1%	0,2%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		10,5	11,9	<b>10,8</b>	0,6%	0,7%	<b>0,6%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>155,8</b>	<b>280,3</b>	<b>182,3</b>	<b>9,2%</b>	<b>16,7%</b>	<b>10,8%</b>

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



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



→ **Tabella 48 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.712,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		5,4	2,7	<b>4,8</b>	0,3%	0,2%	<b>0,3%</b>
Malattia non professionale		55,5	55,9	<b>55,6</b>	3,2%	3,3%	<b>3,2%</b>
Congedi retribuiti		6,2	45,6	<b>15,3</b>	0,4%	2,7%	<b>0,9%</b>
Permessi L. 104		12,5	17,2	<b>13,6</b>	0,7%	1,0%	<b>0,8%</b>
Altri permessi retribuiti		16,4	12,7	<b>15,6</b>	1,0%	0,7%	<b>0,9%</b>
Sciopero		1,5	1,0	<b>1,4</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		12,2	20,0	<b>14,0</b>	0,7%	1,2%	<b>0,8%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>109,6</b>	<b>155,1</b>	<b>120,2</b>	<b>6,4%</b>	<b>9,0%</b>	<b>7,0%</b>

→ Tabella 49 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.769,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,4	0,2	<b>0,4</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Malattia non professionale		17,8	16,6	<b>17,5</b>	1,0%	0,9%	<b>1,0%</b>
Congedi retribuiti		2,1	22,4	<b>7,1</b>	0,1%	1,3%	<b>0,4%</b>
Permessi L. 104		4,3	9,6	<b>5,6</b>	0,2%	0,5%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		8,2	3,7	<b>7,1</b>	0,5%	0,2%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,1	0,1	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		18,2	63,3	<b>29,2</b>	1,0%	3,6%	<b>1,7%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>51,2</b>	<b>115,8</b>	<b>66,9</b>	<b>2,9%</b>	<b>6,5%</b>	<b>3,8%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.744,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,7	0,6	<b>1,3</b>	0,1%	0,0%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		27,5	29,0	<b>28,0</b>	1,6%	1,7%	<b>1,6%</b>
Congedi retribuiti		4,9	46,9	<b>20,2</b>	0,3%	2,7%	<b>1,2%</b>
Permessi L. 104		7,8	11,7	<b>9,2</b>	0,4%	0,7%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		13,5	9,4	<b>12,0</b>	0,8%	0,5%	<b>0,7%</b>
Sciopero		0,4	0,1	<b>0,3</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		11,1	9,0	<b>10,3</b>	0,6%	0,5%	<b>0,6%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>66,8</b>	<b>106,7</b>	<b>81,4</b>	<b>3,8%</b>	<b>6,1%</b>	<b>4,7%</b>

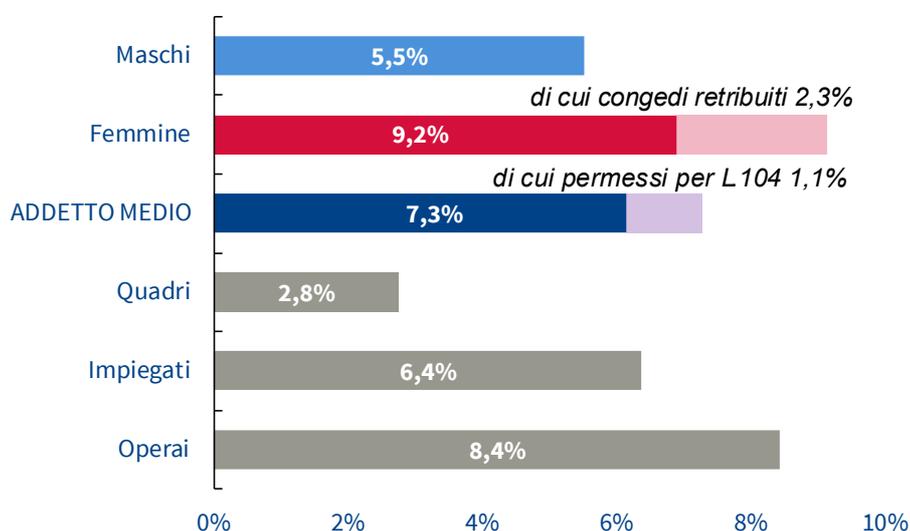
→ Tabella 51 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.686,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,6	5,7	<b>7,2</b>	0,4%	0,3%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		72,0	94,3	<b>75,8</b>	4,3%	5,6%	<b>4,5%</b>
Congedi retribuiti		7,4	50,7	<b>14,6</b>	0,4%	3,0%	<b>0,9%</b>
Permessi L. 104		15,6	25,0	<b>17,1</b>	0,9%	1,5%	<b>1,0%</b>
Altri permessi retribuiti		18,9	18,5	<b>18,9</b>	1,1%	1,1%	<b>1,1%</b>
Sciopero		2,1	2,2	<b>2,1</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		11,6	18,9	<b>12,8</b>	0,7%	1,1%	<b>0,8%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>135,1</b>	<b>215,3</b>	<b>148,5</b>	<b>8,0%</b>	<b>12,8%</b>	<b>8,8%</b>

**Principali CCNL  
Aziende con CCNL Sistema moda**



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



→ **Tabella 52 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI	1.691,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,7	4,4	<b>4,6</b>	0,3%	0,3%	<b>0,3%</b>
Malattia non professionale		53,4	74,7	<b>63,7</b>	3,1%	4,4%	<b>3,8%</b>
Congedi retribuiti		6,8	37,9	<b>21,9</b>	0,4%	2,3%	<b>1,3%</b>
Permessi L. 104		15,6	23,1	<b>19,2</b>	0,9%	1,4%	<b>1,1%</b>
Altri permessi retribuiti		5,7	4,8	<b>5,3</b>	0,3%	0,3%	<b>0,3%</b>
Sciopero		0,7	1,0	<b>0,8</b>	0,0%	0,1%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		7,0	8,2	<b>7,6</b>	0,4%	0,5%	<b>0,4%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>94,0</b>	<b>154,1</b>	<b>123,2</b>	<b>5,5%</b>	<b>9,2%</b>	<b>7,3%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.759,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		0,0	19,0	<b>5,7</b>	0,0%	1,1%	<b>0,3%</b>
Malattia non professionale		12,5	62,7	<b>27,6</b>	0,7%	3,6%	<b>1,6%</b>
Congedi retribuiti		1,3	14,9	<b>5,4</b>	0,1%	0,9%	<b>0,3%</b>
Permessi L. 104		3,2	9,0	<b>5,0</b>	0,2%	0,5%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		5,5	2,9	<b>4,7</b>	0,3%	0,2%	<b>0,3%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,1	0,5	<b>0,2</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>22,5</b>	<b>109,1</b>	<b>48,6</b>	<b>1,3%</b>	<b>6,3%</b>	<b>2,8%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.728,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		1,3	4,0	<b>2,8</b>	0,1%	0,2%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		47,8	44,3	<b>45,9</b>	2,7%	2,6%	<b>2,7%</b>
Congedi retribuiti		7,0	51,1	<b>31,2</b>	0,4%	3,0%	<b>1,8%</b>
Permessi L. 104		15,5	26,6	<b>21,6</b>	0,9%	1,6%	<b>1,2%</b>
Altri permessi retribuiti		6,7	5,9	<b>6,3</b>	0,4%	0,3%	<b>0,4%</b>
Sciopero		0,7	0,2	<b>0,4</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		1,6	2,9	<b>2,3</b>	0,1%	0,2%	<b>0,1%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>80,5</b>	<b>135,0</b>	<b>110,4</b>	<b>4,6%</b>	<b>7,9%</b>	<b>6,4%</b>

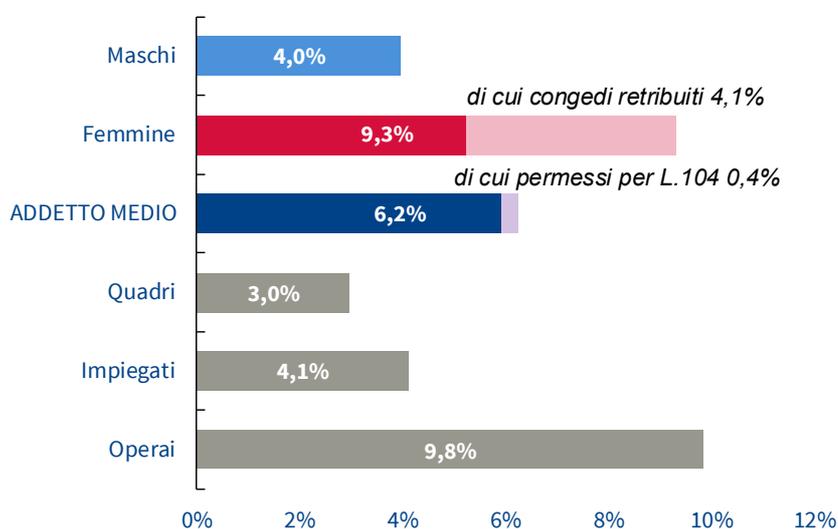
→ Tabella 55 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.650,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		7,4	3,9	<b>5,8</b>	0,4%	0,2%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		62,0	102,6	<b>80,6</b>	3,7%	6,2%	<b>4,9%</b>
Congedi retribuiti		7,4	27,5	<b>16,6</b>	0,4%	1,7%	<b>1,0%</b>
Permessi L. 104		17,2	20,7	<b>18,8</b>	1,0%	1,3%	<b>1,1%</b>
Altri permessi retribuiti		5,2	4,0	<b>4,6</b>	0,3%	0,2%	<b>0,3%</b>
Sciopero		0,8	1,8	<b>1,2</b>	0,0%	0,1%	<b>0,1%</b>
Altre assenze non retribuite		11,3	13,5	<b>12,3</b>	0,7%	0,8%	<b>0,7%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>111,3</b>	<b>174,1</b>	<b>140,0</b>	<b>6,7%</b>	<b>10,5%</b>	<b>8,4%</b>

## Principali CCNL Aziende con CCNL Terziario



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



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

ORE LAVORABILI	1.702,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	<b>totale</b>	maschi	femmine	<b>totale</b>
Infortuni e malattie professionali		3,2	2,7	<b>3,0</b>	0,2%	0,2%	<b>0,2%</b>
Malattia non professionale		40,7	58,9	<b>48,4</b>	2,4%	3,5%	<b>2,8%</b>
Congedi retribuiti		5,9	69,5	<b>33,0</b>	0,3%	4,1%	<b>1,9%</b>
Permessi L. 104		4,6	7,8	<b>6,0</b>	0,3%	0,5%	<b>0,4%</b>
Altri permessi retribuiti		10,7	18,2	<b>13,9</b>	0,6%	1,1%	<b>0,8%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		2,3	1,5	<b>2,0</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>67,5</b>	<b>158,7</b>	<b>106,4</b>	<b>4,0%</b>	<b>9,3%</b>	<b>6,2%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.727,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,0	0,3	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Malattia non professionale		22,6	24,6	<b>23,2</b>	1,3%	1,4%	<b>1,3%</b>
Congedi retribuiti		5,1	26,1	<b>11,4</b>	0,3%	1,5%	<b>0,7%</b>
Permessi L. 104		3,5	7,4	<b>4,7</b>	0,2%	0,4%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		12,0	10,4	<b>11,5</b>	0,7%	0,6%	<b>0,7%</b>
Sciopero		0,1	0,0	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,2	0,6	<b>0,3</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>43,6</b>	<b>69,3</b>	<b>51,3</b>	<b>2,5%</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,0%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.723,40	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,1	1,7	<b>1,3</b>	0,1%	0,1%	<b>0,1%</b>
Malattia non professionale		21,4	31,2	<b>25,9</b>	1,2%	1,8%	<b>1,5%</b>
Congedi retribuiti		5,8	51,2	<b>26,8</b>	0,3%	3,0%	<b>1,6%</b>
Permessi L. 104		3,2	7,0	<b>5,0</b>	0,2%	0,4%	<b>0,3%</b>
Altri permessi retribuiti		9,0	13,5	<b>11,1</b>	0,5%	0,8%	<b>0,6%</b>
Sciopero		0,1	0,0	<b>0,1</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		0,8	0,5	<b>0,7</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>41,4</b>	<b>105,2</b>	<b>70,8</b>	<b>2,4%</b>	<b>6,1%</b>	<b>4,1%</b>

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

ORE LAVORABILI	1.669,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,6	4,7	<b>5,8</b>	0,4%	0,3%	<b>0,4%</b>
Malattia non professionale		68,0	105,1	<b>83,1</b>	4,1%	6,3%	<b>5,0%</b>
Congedi retribuiti		6,3	103,3	<b>45,8</b>	0,4%	6,2%	<b>2,7%</b>
Permessi L. 104		6,5	9,0	<b>7,5</b>	0,4%	0,5%	<b>0,5%</b>
Altri permessi retribuiti		12,4	26,4	<b>18,1</b>	0,7%	1,6%	<b>1,1%</b>
Sciopero		0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Altre assenze non retribuite		4,6	3,1	<b>4,0</b>	0,3%	0,2%	<b>0,2%</b>
<b>TOTALE ASSENZE</b>		<b>104,3</b>	<b>251,6</b>	<b>164,3</b>	<b>6,2%</b>	<b>15,1%</b>	<b>9,8%</b>

# 6

## Appendice

### Procedimento di calcolo del tasso di assenza: un esempio numerico

Per determinare le ore lavorabili del 2024 ai 365 giorni dell'anno vanno sottratti:

- i sabati e le domeniche (104 gg. nel corso dell'anno considerato) e le festività infrasettimanali (9 gg. nel 2024);
- 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.

$$365 - (104 + 9 + 33) = 220 \text{ gg}$$

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).

$$(220 : 5) \times (40 - 60 / 60) = 1.716 \text{ ore}$$

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.

$$1.716 - 50 = 1.666 \text{ ore lavorabili}$$

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 31.12.2023 e 11 al 31.12.2024: 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

$$70 : 1.666 = 4,2\%$$

### **Elenco Dispense pubblicate**

- “Indagine Retributiva 2023” N° 01/2024
- “Rivalutazione terreni e partecipazioni” N° 02/2024
- “Piattaforme digitali per la condivisione di asset tra imprese” N° 03/2024
- “I numeri per le risorse umane - Edizione 2024” N° 04/2024
- “Linee guida per le Imprese sull’approccio all’Intelligenza Artificiale” N° 05/2024
- “Indagine Retributiva 2024” N° 06/2024
- “La qualità di domani” N° 07/2024
- “Autoconsumo: le configurazioni possibili per le imprese” N° 08/2024
- “Idrogeno: principali traguardi e sfide future” N° 09/2024
- “Disciplina delle società non operative” N° 10/2024
- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 01/2025
- “Assegnazione e cessione agevolata dei beni ai soci” N° 02/2025
- “Rivalutazione terreni e partecipazioni” N° 03/2025
- “Le pratiche tangibili dell’innovazione” N° 04/2025
- “Ammortizzatori Sociali - La gestione della NASpi” N° 05/2025
- “Il binomio: innovazione digitale, sostenibilità” N° 06/2025
- “La gestione della Salute e Sicurezza per i lavoratori all’estero nelle PMI”  
N° 07/2025
- “I provvedimenti disciplinari” N° 08/2025
- “Congedi di maternità e paternità - Congedi parentali” N° 09/2025

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.genioeimpresa.it](http://www.genioeimpresa.it)

