ASSOLOMBARDA

CONFINDUSTRIA
Lombardia

I numeri per le risorse umane

Dispensa n° 08/2026

A cura
Centro Studi Assolombarda

Sommario

1 Introduzione 3
2 La gestione del personale 9
2.1 Le politiche retributive 9
2.1.1 La diffusione delle politiche retributive 9
2.1.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti 11
2.1.3 La dinamica retributiva nel 2026 12
2.2 I sistemi di incentivazione 13
2.2.1 L'ammontare del premio di risultato 13
2.2.2 La diffusione della retribuzione variabile 14
2.2.3 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale 15
2.2.4 I parametri per la corresponsione dei premi 16
3 Le leve di attraction e retention 19
3.1 Il welfare aziendale 19
3.1.1 Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva 19
3.1.2 I servizi di welfare aziendale messi a disposizione 20
3.1.3 Il buono pasto 21
3.1.4 Le fonti di finanziamento del welfare aziendale 24
3.1.5 Il credito welfare 24
3.1.6 La conversione del premio di risultato 26
3.2 Lo smart working 27
4 L'integrazione dell'IA nelle imprese lombarde: *work in progress* 31
4.1 Premessa 31
4.2 Diffusione dell'intelligenza artificiale tra le imprese lombarde 32
4.3 Le azioni intraprese in ambito Risorse Umane 33
4.4 Le difficoltà nell'adozione 35
5 Le politiche di assunzione 37
5.1 Il ricambio generazionale 37
5.1.1 Le azioni per la gestione dei lavoratori under 30 38
5.1.2 Le azioni per la gestione dei lavoratori over 60 39
5.2 Le difficoltà di assunzione 40
5.2.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior 40
5.2.2 Le informazioni disponibili dall'Indagine Confindustria 41
5.3 Le condizioni di inserimento 43
5.3.1 Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati 43
5.3.2 Gli aumenti dopo il primo anno 46
5.3.3 I rimborsi per i tirocini extracurricolari 47
6 Gli indicatori di feedback organizzativo 49
6.1 I tassi di turnover 49
6.1.1 Turnover complessivo 49
6.1.2 Turnover volontario 50
6.2.1 Gli orari di lavoro 53
6.3 I tassi di assenza 59
6.3.1 I numeri in dettaglio 65
7 Appendice 99

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 fine febbraio e inizio aprile 2026, con riferimento all'anno 2025.

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 del welfare aziendale.
In questa edizione, oltre ad aggiornare il monitoraggio avviato lo scorso anno sulla diffusione dell'Intelligenza Artificiale nei processi aziendali, è stato condotto un approfondimento sul **ricambio generazionale**, un tema di grande attualità in questa fase di "inverno demografico" che da un lato complica il reclutamento di nuove risorse, dall'altro rende inevitabili politiche di age management.

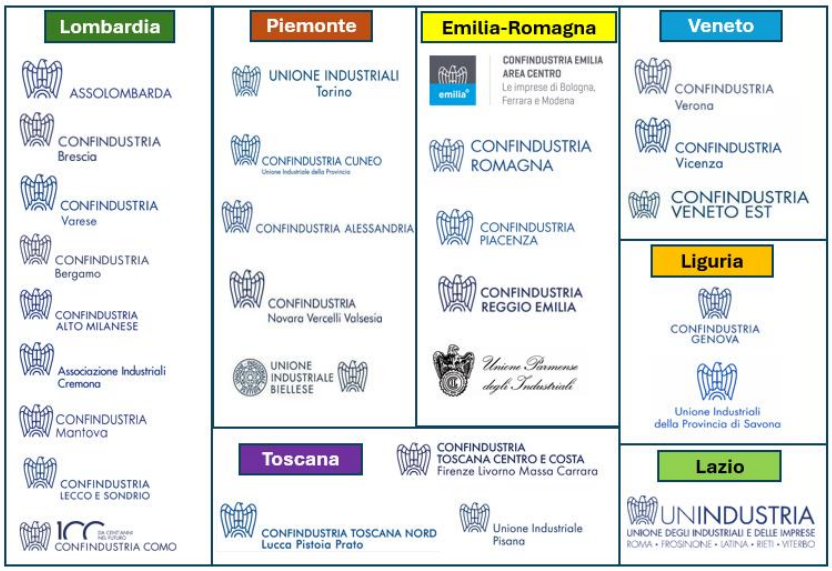
Ancor prima che un'analisi statistica, il rapporto è uno strumento di lavoro a beneficio di chi in azienda si occupa di capitale umano, così che, nell'impostare le politiche di gestione del personale, possa ricavarne i necessari fattori di contesto e i benchmark di mercato. Gli indicatori elaborati non 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 e Centro, 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 28, per l'edizione 2026 (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.

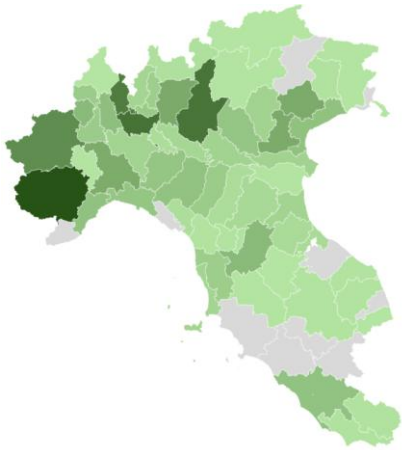
→ **Tabella 1 – Associazioni aderenti all'iniziativa**



In ottica di semplificazione, la sezione aggiuntiva è stata inserita anche nella versione del questionario specificamente predisposta da tre 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 oltre 2.200 aziende (con circa 440.000 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:

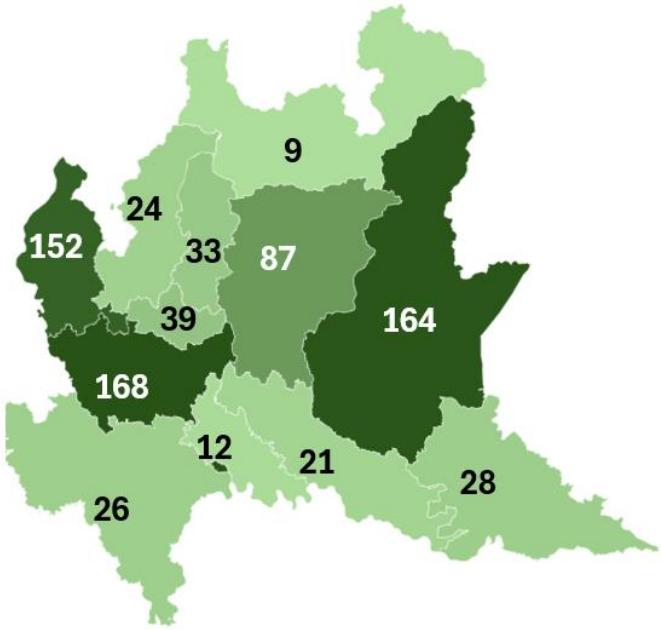
- si riduce l'onere compilativo richiesto alle aziende partecipanti poiché, rispondendo ad un unico questionario, adempiono per tutti i territori in cui esse sono presenti, un fattore che sicuramente contribuisce all'ampia partecipazione;
- aumenta la copertura geografica, quasi totale per le regioni del Nord, la Toscana e il Lazio, consentendo di analizzare dati territorialmente omogenei[1]: il criterio associativo[2] 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 presente rapporto utilizza le informazioni raccolte dalle aziende localizzate in **Lombardia**. Hanno aderito all'indagine ben **763 aziende** che inquadrano **155 mila dipendenti;** di queste, circa un terzo (245, con 80 mila dipendenti) operano nel quadrilatero di Assolombarda, ovvero le provincie di Milano, Monza Brianza, Lodi e Pavia. Di seguito si riportano la distribuzione per provincia (Figura 2) e per settore e dimensione (Tabella 2)[3].

[1] *Elaborazione delle informazioni fornite dalle aziende presenti sul territorio, a prescindere dal rapporto associativo.*
[2] *Elaborazione delle informazioni fornite dalle aziende associate, a prescindere dalla loro localizzazione.*
[3] *La classificazione dimensionale delle aziende adottata in questo documento è la seguente: piccole (fino a 25 dipendenti), medie (26-100 dipendenti), grandi (oltre 100 dipendenti).*

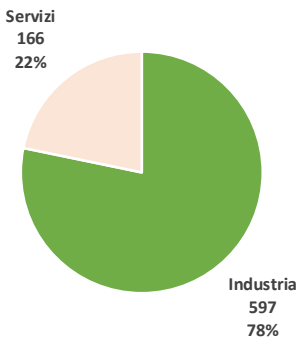
→ **Figura 2 – Distribuzione delle aziende lombarde per provincia**



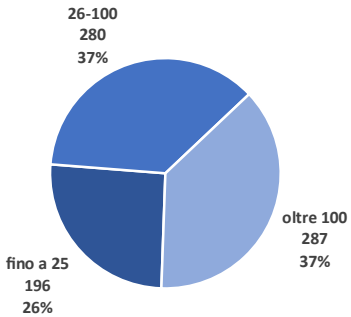
→ **Tabella 2 - Distribuzione delle aziende partecipanti per settore e dimensione**

	N° aziende			N° dipendenti		
	Industria	Servizi	**Totale**	Industria	Servizi	**Totale**
fino a 25	121	75	196	1.782	897	**2.679**
26-100	233	47	280	12.632	2.440	**15.072**
oltre 100	243	44	287	91.482	46.294	**137.776**
Totale	**597**	**166**	**763**	**105.896**	**49.631**	**155.526**

Settore



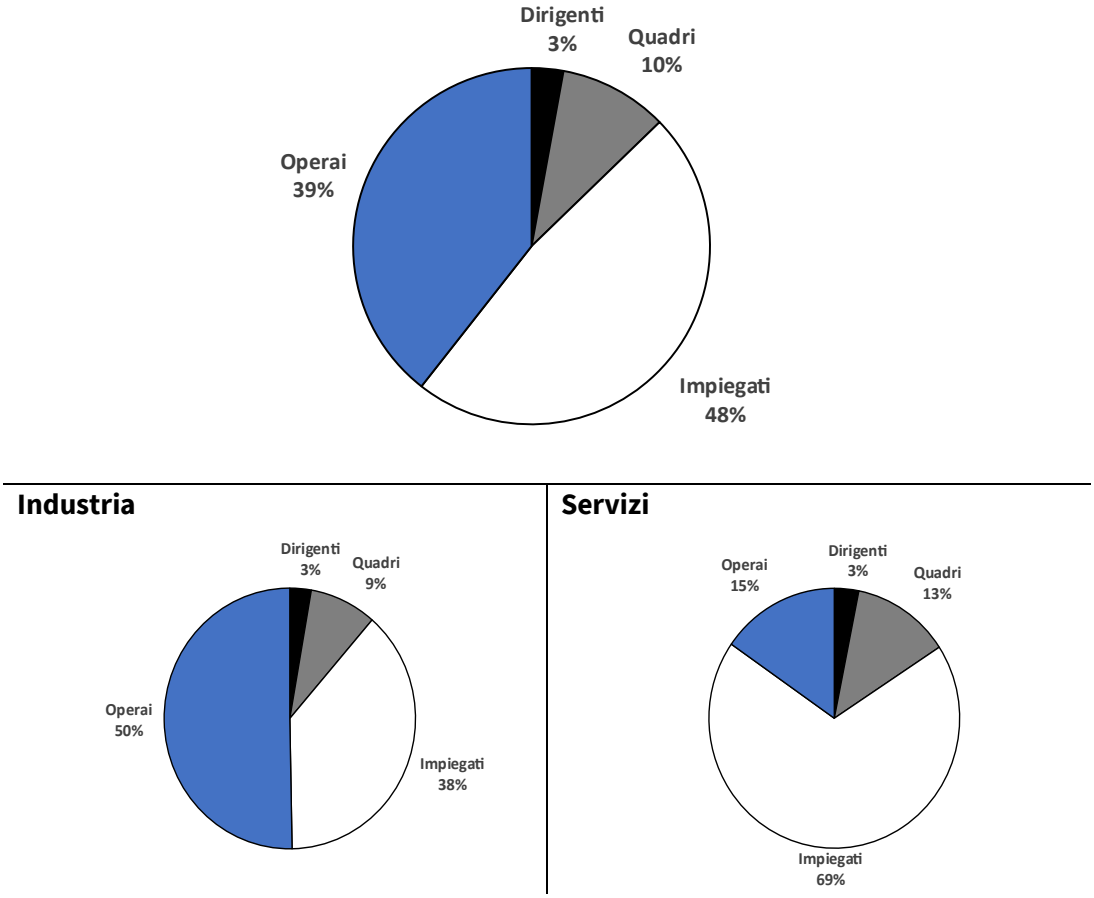
Dimensione



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 dell'organico per qualifica**



La consistente presenza di personale operaio (39%, con punte del 50% nell'industria) riflette la vocazione fortemente manifatturiera del tessuto imprenditoriale lombardo, mentre il peso degli impiegati sfiora il 50% (e il 70% nei servizi) per la forte concentrazione di headquarter di imprese multinazionali e, soprattutto a Milano, di servizi innovativi ad alto valore di conoscenza.

2

La gestione del personale

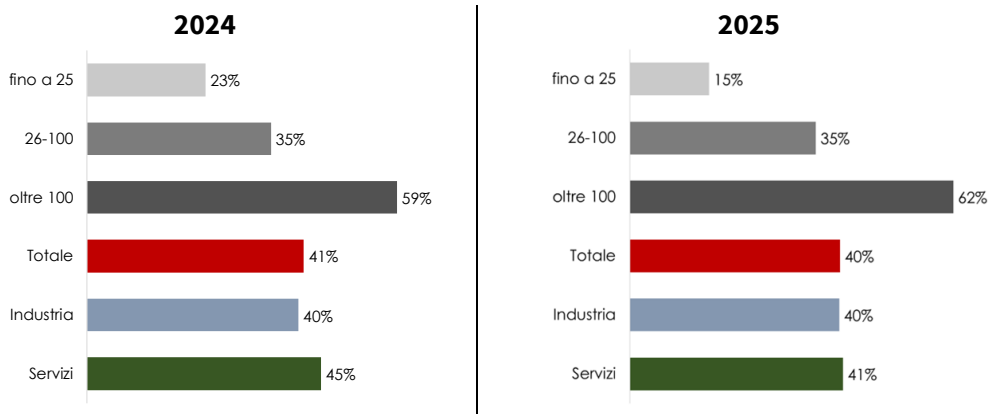
2.1 LE POLITICHE RETRIBUTIVE

2.1.1 La diffusione delle politiche retributive

Nel 2025, tra le imprese lombarde partecipanti all'indagine, il 40% segnala di aver formalizzato una politica retributiva. L'incidenza varia sensibilmente al crescere della dimensione aziendale: nelle realtà con oltre 100 addetti la quota sale al 62%, mentre nelle imprese più piccole, con meno di 25 dipendenti, si ferma al 15%.

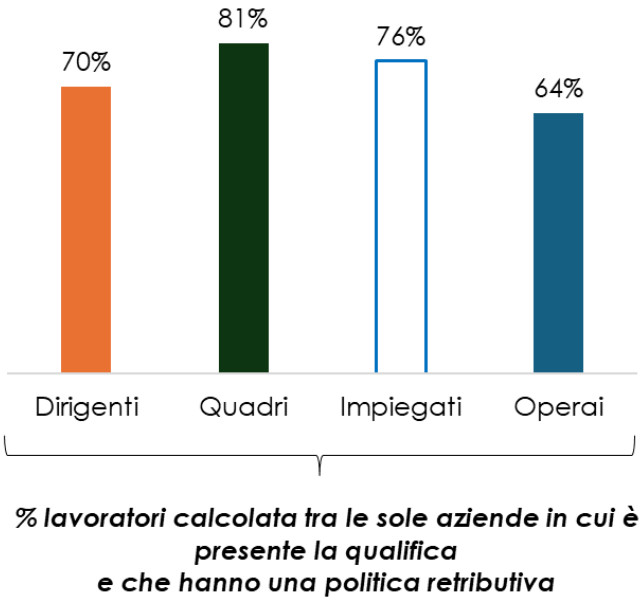
Dal punto di vista settoriale, la diffusione appare invece sostanzialmente allineata, con valori molto simili tra servizi (41%) e industria (40%). Nel complesso, il quadro risulta in gran parte coerente con quanto emerso nel 2024, pur evidenziando un lieve ampliamento del divario tra grandi e piccole imprese e una riduzione delle differenze tra industria e servizi, che possono essere ricondotti all'aumento del numero di piccole imprese di servizi nel campione per l'anno 2025 (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 (81%); seguono gli impiegati (76%), i dirigenti (70%) e gli operai (64%) (Figura 5).

→ **Figura 5 - Diffusione delle politiche retributive mirate per qualifica**

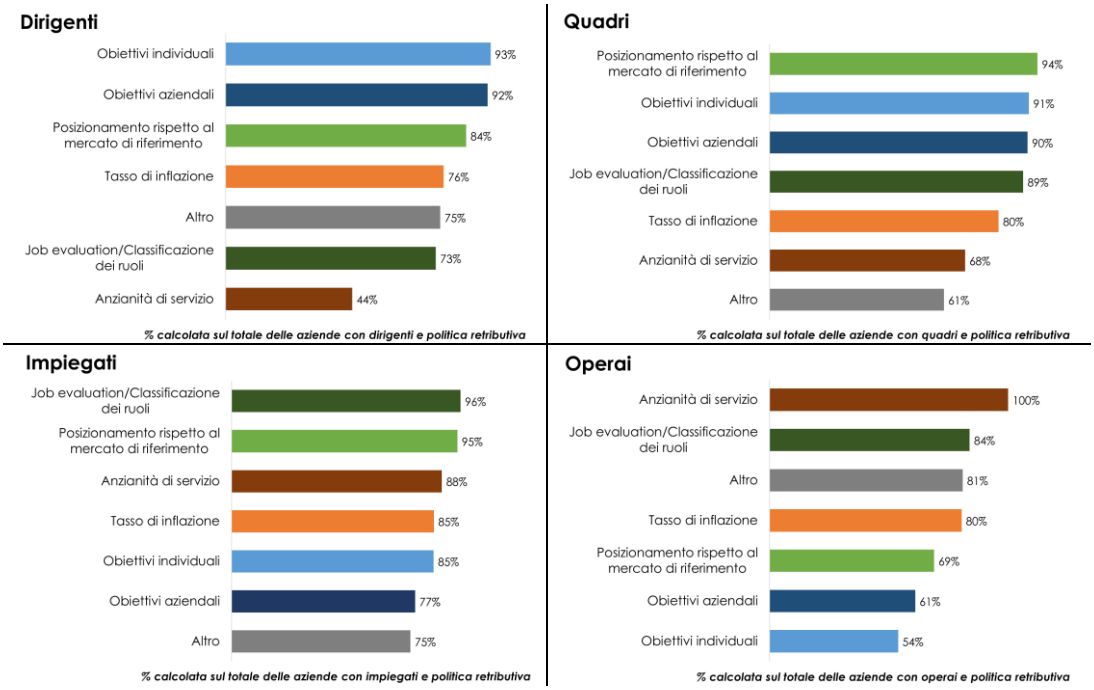


2.1.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti

L'insieme dei criteri adottati per definire le politiche retributive differisce in modo significativo tra le diverse qualifiche, come mostrato nella Figura 6 (per una più agevole lettura vengono utilizzate scale cromatiche diverse[4]).

Tra i dirigenti, le dinamiche retributive sono principalmente determinate dalla performance, sia aziendale sia individuale, mentre altri fattori, come l'anzianità di servizio, hanno un peso più limitato.
Per i quadri, ai criteri di performance si affiancano quelli legati alla posizione, tra cui spicca il posizionamento rispetto al mercato di riferimento.
Nel caso degli impiegati, i criteri di performance risultano meno rilevanti: prevalgono quelli connessi alla posizione (come il posizionamento rispetto al mercato e la job evaluation), seguiti da meccanismi automatici quali l'adeguamento all'inflazione e l'anzianità di servizio.
Infine, per gli operai emerge un approccio maggiormente basato su automatismi, in cui gli incrementi retributivi formalizzati sono guidati soprattutto dall'anzianità di servizio. Per questa categoria, i criteri legati alla performance sono i meno adottati dalle aziende.

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



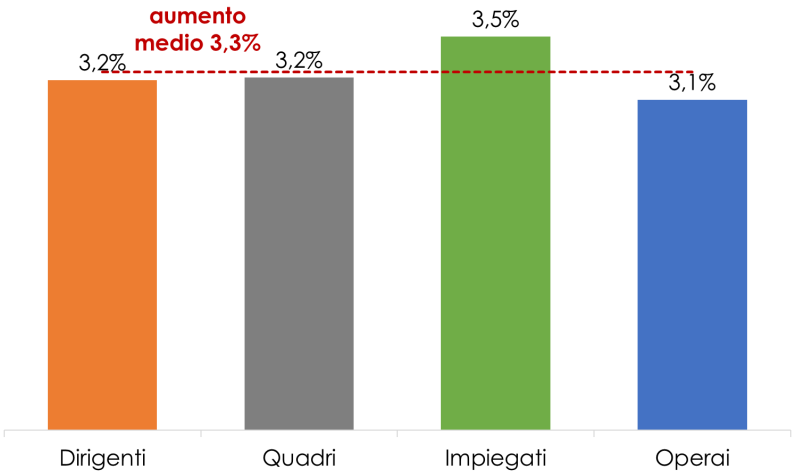
[4] *Nello specifico: in scala di blu, i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali); in scala di verde i criteri legati alla posizione (posizionamento di mercato rispetto al mercato di riferimento e job evaluation); in scala di marrone gli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità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

2.1.3 La dinamica retributiva nel 2026

Secondo l'ultimo rapporto di previsione del Centro Studi Confindustria[5], la dinamica delle retribuzioni "di fatto" pro-capite nell'economia italiana è stimata al +2,3% nel 2026 e al +2,7% nel 2027, in continuità con il rafforzamento già registrato nel 2024 (+2,8%) e nel 2025 (+2,6%).

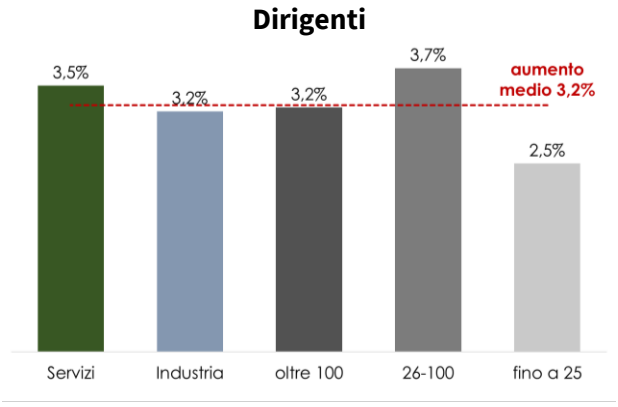
Per il 2026[6] le imprese lombarde partecipanti all'indagine hanno pianificato aumenti mediamente pari al +3,3%[7]. In tale contesto, i differenziali fra le qualifiche risultano nel complesso piuttosto limitati, passando dal +3,1% per gli operai al +3,5% per gli impiegati (Figura 7).

→ **Figura 7 - Dinamica retributiva nel 2026 (differenziali per qualifica)**



→ **Figura 8 - Dinamica retributiva per qualifica ((differenziali per dimensione e settore)**

Per quanto riguarda il personale **dirigente**, gli scostamenti più rilevanti rispetto al valore medio si registrano nelle imprese di minori dimensioni, che prevedono aumenti più contenuti (+2,5%), e in quelle di medie dimensioni, dove gli incrementi risultano invece più elevati (+3,7%).
Con riferimento al settore, gli aumenti previsti nei servizi sono leggermente maggiori (+3,5%).



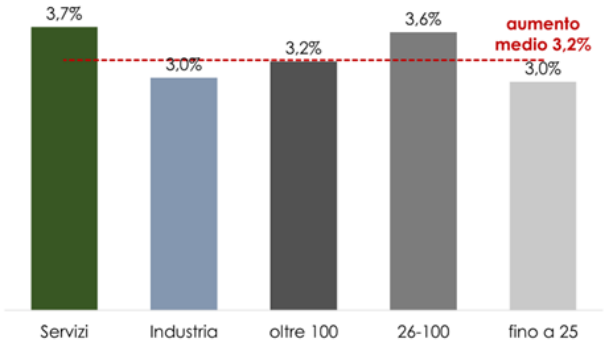
[5] *"Guerre, dazi, incertezza: a rischio la crescita", Centro Studi Confindustria, marzo 2026 (https://www.confindustria.it/pubblicazioni/guerre-dazi-incertezza-a-rischio-la-crescita/).*

[6] *Le informazioni contenute in questo paragrafo si riferiscono al 2026, diversamente dal resto del rapporto. Infatti, la domanda nell' indagine è stata formulata come segue: "Quale prevede sarà, nel 2026, l'incremento medio della RAL (Retribuzione Annua Lorda) per ciascuna categoria di dipendenti?".*

[7] *La percentuale pianificata per le politiche di merito è calcolata solo sui beneficiari degli aumenti e non è quindi confrontabile con la dinamica stimata da Confindustria, riferita a tutti i lavoratori.*

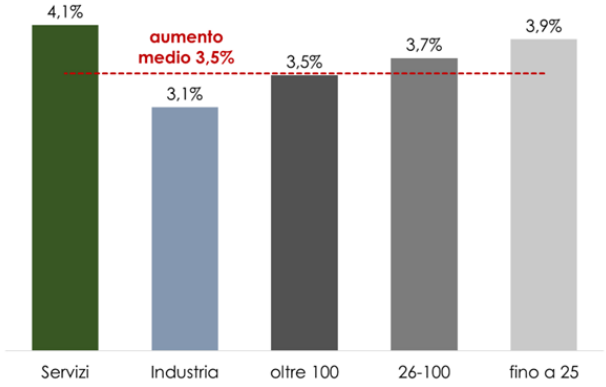
Le dinamiche osservate per i **quadri** con riferimento alla dimensione aziendale sono simili a quelle dei dirigenti. In questo caso, però, si assiste a una discrepanza maggiore tra industria (+3,0%) e servizi (+3,7%).

Quadri



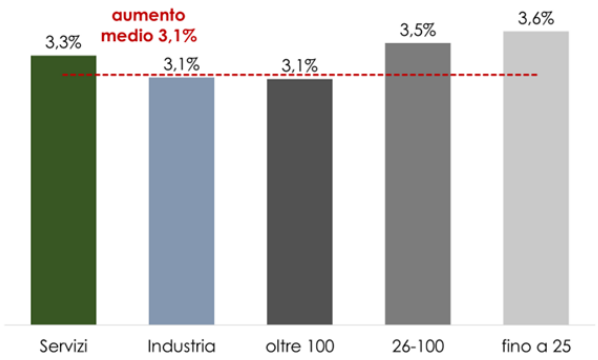
Fra gli **impiegati,** si osserva un aumento delle retribuzioni che risulta inversamente correlato con la dimensione aziendale (+3,9% nelle piccole imprese, +3,7% nelle medie e +3,5% nelle grandi).
A livello settoriale, la differenza tra servizi (+3,1%) e industria (+4,1%) è più accentuata, arrivando a un punto percentuale.

Impiegati



Anche negli **operai** è riscontrabile quanto visto per gli impiegati, con una relazione inversa fra crescita delle retribuzioni e dimensione aziendale.
Per contro, il divario fra industria (+3,1%) e servizi (+3,3%) è invece relativamente contenuto.

Operai



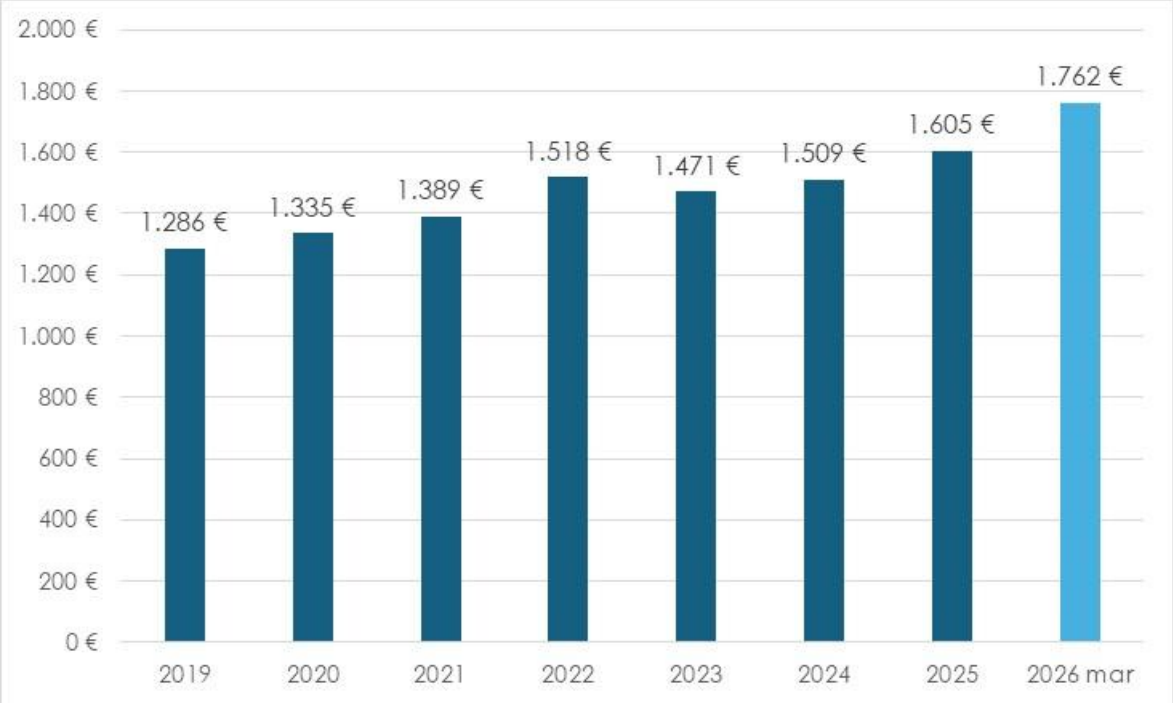
2.2 I SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

2.2.1 L'ammontare del premio di risultato

Informazioni utili sull'ammontare del premio di risultato possono essere ricavate dagli accordi – aziendali o territoriali – depositati presso il Ministero del Lavoro ai sensi

dell'articolo 5 del D.M. 25 marzo 2016: a marzo 2026[8] il loro numero ammontava quasi 120 mila, di cui circa 34 mila (28%) riferiti alla Lombardia.
L'importo medio del premio variabile ha raggiunto, a marzo 2026, i 1.762 €, confermando il trend di aumento già rilevato per i due anni precedenti (Figura 9).

→ **Figura 9 - Importo medio del premio di risultato**



fonte: elaborazione su accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2025 e marzo 2026)

2.2.2 La diffusione della retribuzione variabile

Nel 2025 il 75% delle imprese lombarde aderenti alla rilevazione ha erogato premi di risultato: tra queste il 39% delle aziende ha assegnato premi sia individuali sia collettivi, il 20% solo premi individuali mentre il 16% solo premi collettivi (Figura 10). Per il 2025 i dati sono sostanzialmente in linea con quanto rilevato dall'indagine con riferimento al 2024.

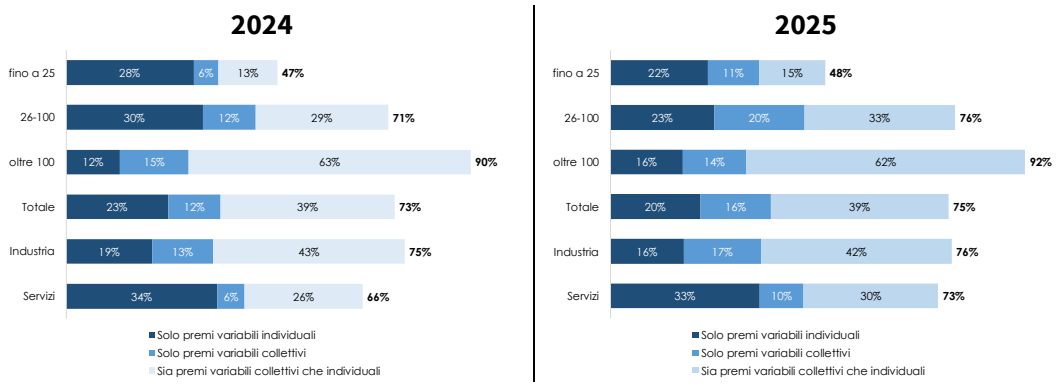
Coerentemente con quanto emerso dalla precedente edizione della rilevazione, è riscontrabile una correlazione positiva tra la dimensione aziendale e la diffusione della retribuzione variabile; l'estensione del fenomeno passa infatti dal 48% nel caso delle piccole realtà (fino a 25 occupati), al 76% nel caso delle aziende con organici compresi tra le 26 e le 100 unità, fino al 92% nelle imprese più grandi.

[8] *Report Deposito Contratti ex art.14 D.LGS.151/2015, Ministero del Lavoro, 23 Marzo 2026 reperibile a https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Pagine/default?page=0*

Nell'ambito delle realtà 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 rispetto ai collettivi.

Esaminando il campione dal punto di vista dell'attività realizzata emergono alcune peculiarità. Nonostante la diffusione generale del fenomeno non mostri particolari differenze tra aziende industriali e realtà dei servizi (l'erogazione di premi di risultato interessa il 76% delle imprese manifatturiere e il 73% di quelle del terziario), nell'industria è maggiormente riscontrabile la diffusione di entrambe le tipologie (42%), mentre per i servizi prevale la forma riguardante i premi individuali (33%), seguita comunque dal ricorso ad entrambe le tipologie (30%).

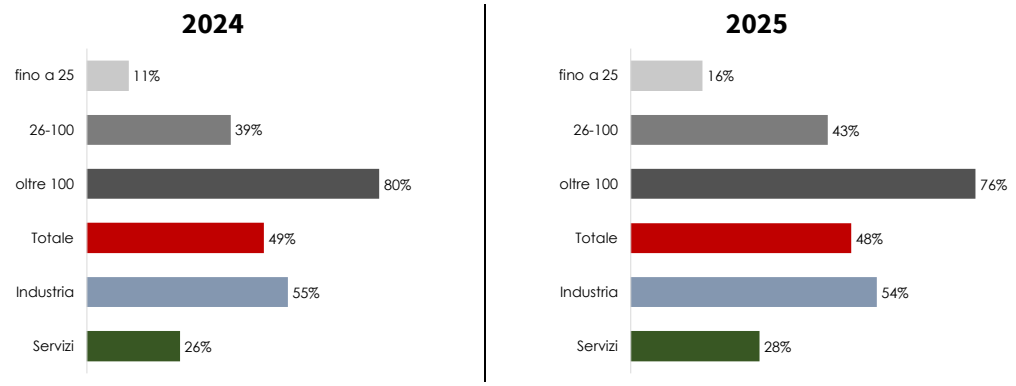
→ **Figura 10 - Diffusione dei premi di risultato**



2.2.3 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

Nel 2025, circa la metà (48%) delle imprese lombarde che hanno partecipato all'indagine ha indicato di aver sottoscritto un contratto aziendale di secondo livello con Organizzazioni Sindacali o con Rappresentanti dei lavoratori interni all'azienda.
In linea con quanto riscontrato nel 2024, la diffusione della contrattazione aziendale cresce all'aumentare della dimensione aziendale e si conferma più presente per le realtà dell'Industria (54%) rispetto al settore dei servizi (28%) (Figura 11).
A livello dimensionale, la contrattazione è presente nel 16% delle realtà più piccole (fino a 25 occupati), nel 43% delle aziende con organici compresi tra le 26 e le 100 unità mentre nel 76% per le imprese più grandi.

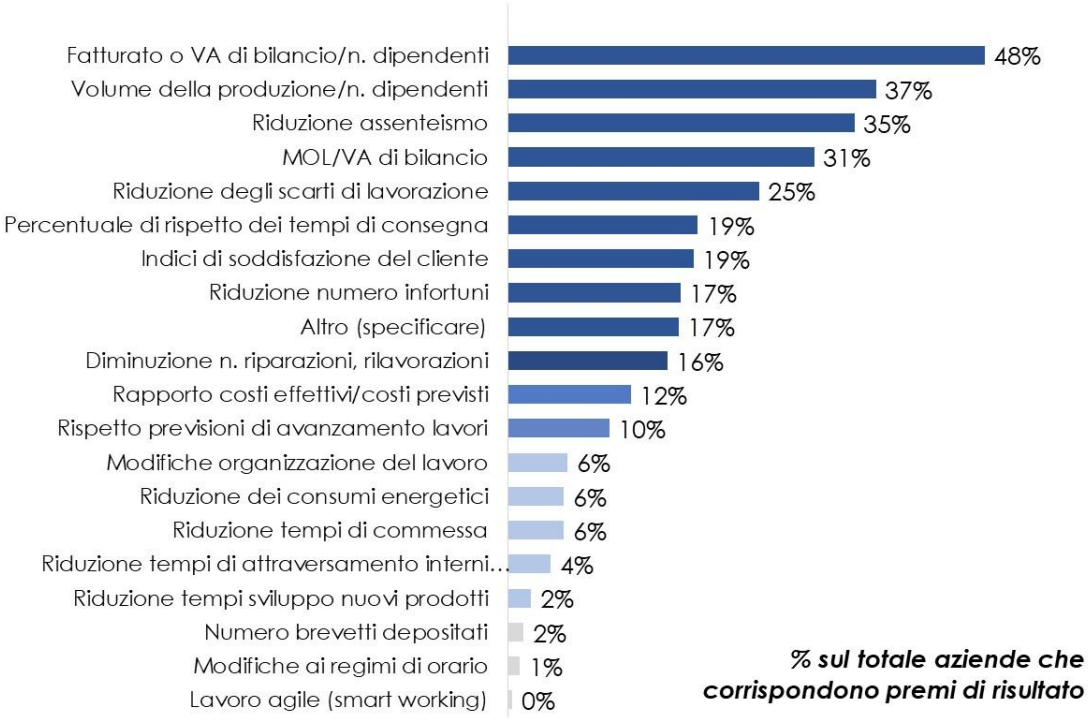
→ **Figura 11 - Diffusione della contrattazione aziendale**



2.2.4 I parametri per la corresponsione dei premi

Tra le imprese lombarde aderenti all'indagine, l'effettiva applicazione del premio di risultato istituito con la contrattazione aziendale è legata a numerosi indicatori (Figura 12).

→ **Figura 12 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati**

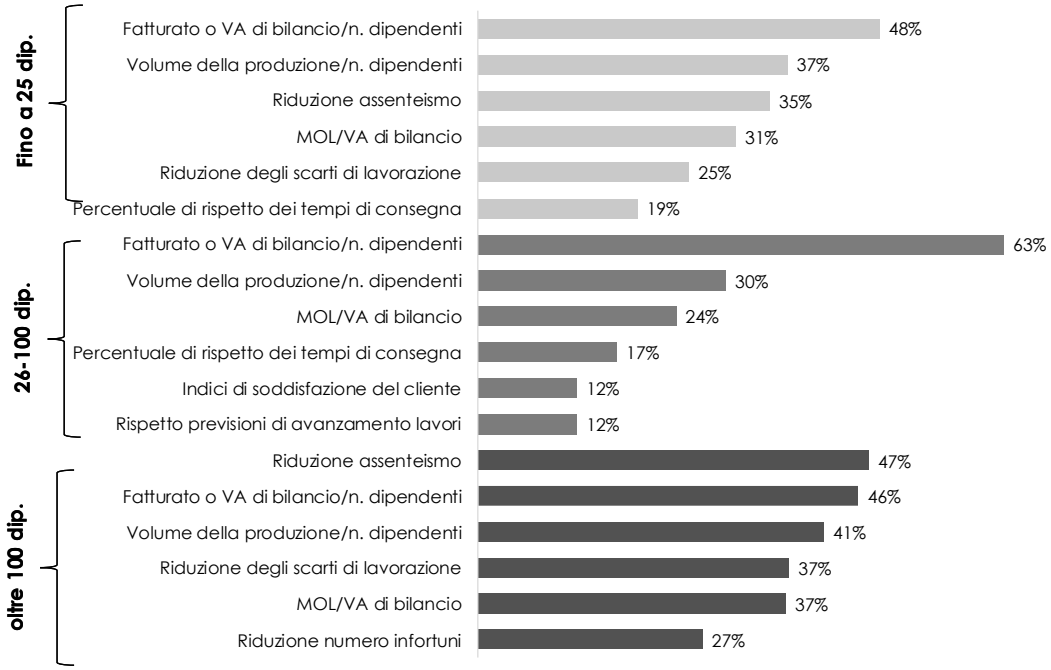


In continuità con quanto analizzato nelle precedenti edizioni della rilevazione, i principali parametri considerati sono quelli legati alla produttività, in particolare il fatturato o il valore aggiunto pro capite (48%), il volume di produzione per dipendente (37%) e il Mol/Valore aggiunto di bilancio (31%). Risultano inoltre applicati indicatori legati all'efficienza e alla disponibilità delle risorse, come il contenimento dei tassi di

assenteismo (35%) e la riduzione degli scarti di lavorazione (31%). Sono inoltre valutati, seppur con diffusione meno estesa rispetto ai precedenti, indicatori legati alla qualità, come il rispetto dei tempi di consegna e la soddisfazione del cliente (entrambi al 19%), la riduzione del numero di infortuni (17%), la diminuzione delle rilevazioni e delle riparazioni (16%). A seguire sono considerati anche indicatori di performance operativa, come il rapporto tra costi effettivamente sostenuti e quelli preventivati (12%) e il rispetto delle previsioni di avanzamento dei lavori (10%), nonché di efficienza, come la riduzione dei consumi energetici (6%), la riduzione dei tempi di commessa (6%), di quelli di attraversamento interni (4%) e di quelli legati allo sviluppo di nuovi brevetti (2%).

Analizzando il fenomeno sulla base della dimensione delle imprese aderenti all'indagine (Figura 13) è confermata, seppur con estensione differenziata, la prevalenza di indicatori legati alla produttività e alla redditività per tutte le classi dimensionali. Da segnalare inoltre che la riduzione del tasso di assenteismo rappresenta un parametro di notevole rilevanza sia per le realtà con dimensione maggiore (per le quali è il primo indicatore con una diffusione di circa il 47%), sia per quelle più piccole (dove il parametro si colloca in terza posizione con il 35%).

→ **Figura 13 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per classe dimensionale**

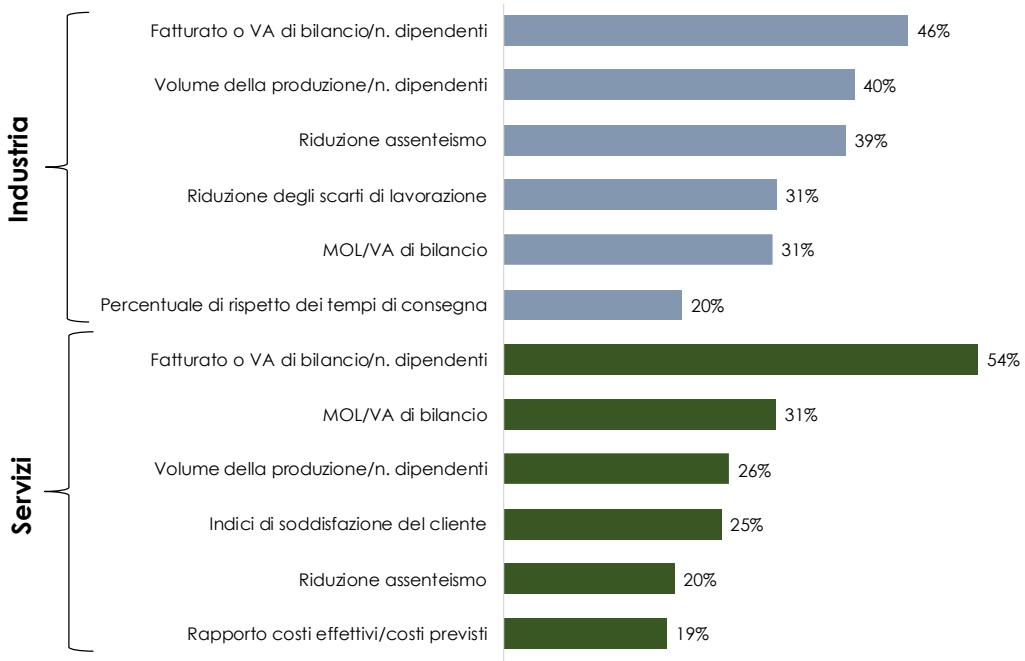


Proprio per l'esigenza delle imprese di monitorare il fenomeno, l'indagine rileva una consistente mole di informazioni su orari e assenze dal lavoro: i risultati dell'elaborazione sono riportati nel rapporto in forma estremamente dettagliata (vedi par. 6.3.1), per consentire il confronto con un attendibile valore fisiologico dell'indicatore.
In generale per le imprese più piccole e per quelle più grandi la diffusione dei principali indicatori appare omogenea, almeno nelle prime posizioni della classifica. Per quanto

concerne invece il campione delle realtà della fascia dimensionale media (tra 26 e 100 dipendenti) risulta evidente la differenza tra il fatturato o valore aggiunto per dipendente (primo parametro al 63%) e gli altri.

Orientando il focus dell'analisi in base al settore di attività (Figura 14) è riscontrabile una differenziazione dell'estensione della diffusione dei principali indicatori utilizzati per la misurazione degli incrementi retributivi: se, da un lato, i parametri considerati dalle realtà dell'industria delineano un quadro omogeneo, per le imprese dei servizi, dall'altro, gli indicatori risultano più dispersi.

→ **Figura 14 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per settore**



Per entrambi i settori nelle prime posizione si trova l'indicatore legato al Fatturato o Valore Aggiunto pro-capite, con un'estensione del 54% per i servizi e del 46% per l'industria.
Nel caso delle realtà del terziario nelle prime posizioni della classifica risultano preponderanti i parametri legati alla redditività e produttività mentre per quanto concerne le aziende manifatturiere è presente anche il riferimento alla riduzione dell'assenteismo (in terza posizione con il 39%, rispetto al 20% dei servizi) e degli scarti di lavorazione (31%).

3

Le leve di attraction e retention

3.1 IL WELFARE AZIENDALE

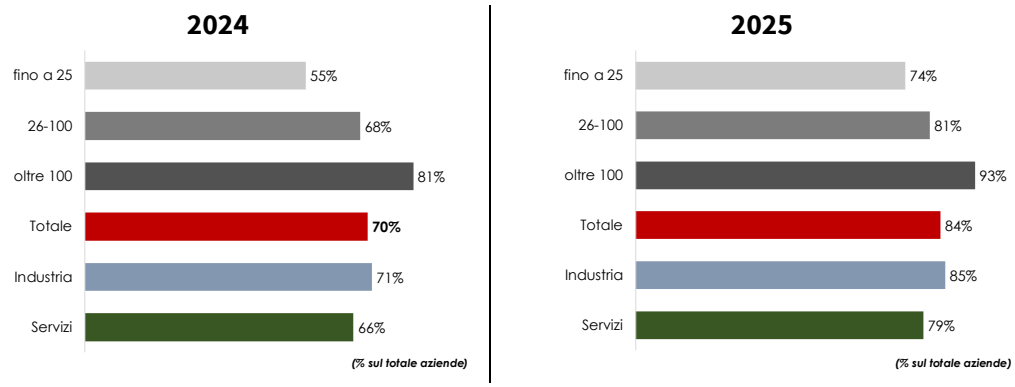
3.1.1 Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva

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, nel 2025 il welfare aziendale è presente nell'84% delle imprese. La diffusione risulta direttamente correlata alla loro dimensione: infatti, nelle imprese fino a 25 occupati il dato si attesta al 74%, per salire all'81% nel caso delle realtà di medie dimensioni ed al 93% in quelle più grandi. Il quadro risulta invece più equilibrato nel confronto settoriale: in ambito industriale il welfare aziendale interessa

l'85% delle realtà esaminate mentre nelle aziende di servizi la diffusione è pari al 79% (Figura 15).

→ **Figura 15 - Diffusione del welfare aziendale**

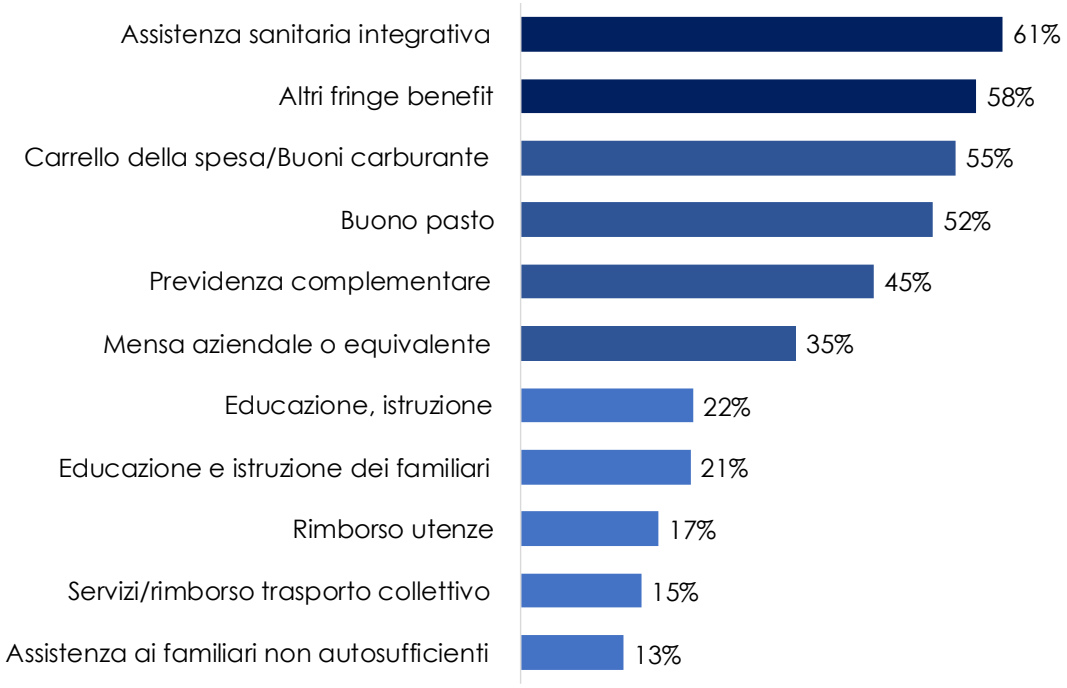


In confronto con quanto rilevato nel 2024, si registra per tutte le aziende, indipendentemente dalla dimensione aziendale o dal settore produttivo, un significativo aumento della diffusione del welfare aziendale: aziende con oltre 100 dipendenti (93% rispetto al 81% per il 2024), aziende di medie dimensioni (81% rispetto al 68% dell'anno precedente), realtà fino a 25 dipendenti (dal 55% del 2024 al 74%). A livello settoriale si registra un aumento di 14 punti percentuali per l'industria e 13 punti percentuali per le aziende dei servizi rispetto all'anno precedente.

3.1.2 I servizi di welfare aziendale messi a disposizione

Un aspetto centrale del welfare aziendale è la sua capacità di adattarsi alla varietà dei bisogni dei lavoratori, che possono cambiare in base all'età, alla situazione familiare, alle priorità personali e alla fase della vita professionale. La possibilità di offrire un paniere flessibile di servizi consente quindi a ciascun lavoratore di scegliere le soluzioni più adatte alle proprie esigenze, aumentando la percezione di utilità concreta del beneficio ricevuto.
Tra i servizi messi a disposizione più frequentemente dalle aziende troviamo i servizi legati all'assistenza sanitaria integrativa (61%), buoni spesa (55%) e buoni pasto (52%) e servizi legati alla previdenza complementare (45%). Il 35% delle aziende offre servizi mensa o servizi equivalenti.
Nella forbice tra il 13% e il 22% troviamo un'ampia serie di ulteriori strumenti welfare: assistenza ai familiari non autosufficienti, servizi o rimborsi per il trasporto collettivo, rimborso delle utenze, educazione e istruzione dei familiari, educazione e istruzione.
Interessante infine notare come oltre la metà delle aziende (il 58%) dichiara di mettere a disposizione dei propri dipendenti altri fringe benefit (autovetture assegnate ad uso promiscuo, fabbricati in locazione, in uso o in comodato, prestiti agevolati) (Figura 16): i fringe benefit rappresentano una componente ancora più ampia e diversificata del welfare aziendale, proprio perché permettono alle imprese di offrire vantaggi concreti e immediatamente fruibili dai lavoratori.

→ **Figura 16 - Contenuti del welfare aziendale (% di aziende sul totale con welfare)**

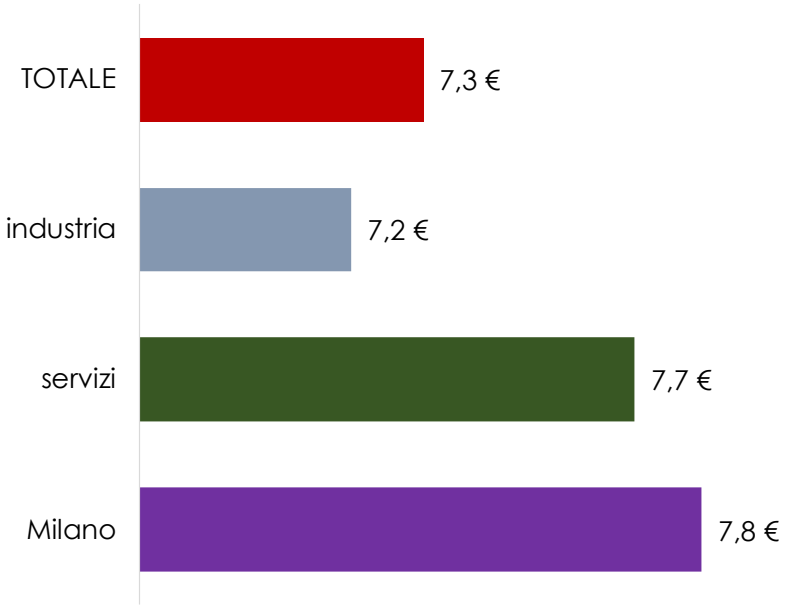


3.1.3 Il buono pasto

In questa edizione, l'indagine ha raccolto informazioni sul valore medio di un importante e diffuso benefit aziendale: il buono pasto.
Si tratta di un elemento non irrilevante da considerare, soprattutto proiettato su base annua, quando si cerca di quantificare il valore economico erogato a fronte della prestazione lavorativa.

Dalle informazioni fornite risulta che, tra le imprese lombarde che hanno adottato iniziative di welfare, più della metà (52%) mette a disposizione dei propri dipendenti il buono pasto. Risulta quindi tra gli strumenti più diffusi, forse proprio perché particolarmente apprezzato dai lavoratori.
In base alle indicazioni raccolte (Figura 17), in Lombardia l'importo medio si collocherebbe sui 7,3 €, ma nei servizi arriva a 7,7 € (rispetto ai 7,2 € rilevati nell'industria): un differenziale che si spiega anche con la forte concentrazione di aziende dei servizi a Milano, dove il valore del buono registra i valori più alti (7,8 €).

→ **Figura 17 – Valore medio del buono pasto nelle imprese lombarde**



Se proiettiamo il dato su base annua, utilizzando convenzionalmente i 220 giorni lavorativi stabiliti dai principali contratti, parliamo di un importo che ha un ordine di grandezza superiore ai 1.500 €.

Nel seguente box[9] vengono sintetizzate le principali norme di legge relative al trattamento fiscale dei buoni pasto.

L'assegnazione dei buoni pasto produce effetti fiscali sia in capo ai dipendenti, per i quali il beneficio è esente entro determinati limiti, sia in capo ai datori di lavoro, che ne possono dedurre il costo ai fini IRES e IRAP.

Trattamento fiscale in capo al dipendente
I buoni pasto ***non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente*** *entro soglie giornaliere di esenzione differenziate in base alla tipologia del buono (TUIR, art. 51, comma 2, lett. c):*

- ***4 €*** *al giorno per i buoni pasto* ***cartacei****;*
- ***10 €*** *al giorno per i buoni pasto* ***elettronici*** *(soglia applicabile dal 1° gennaio 2026; in precedenza il limite era pari a 8 €).*

La parte di valore che ***eccede tali limiti*** *concorre integralmente alla formazione del reddito imponibile del lavoratore e non può essere assorbita dalla franchigia generale dei fringe benefit (TUIR, art. 51, comma 3).*
Dal punto di vista previdenziale, si applica il principio di armonizzazione tra base imponibile fiscale e contributiva (art. 12, L. n. 153/1969): i buoni pasto esclusi da tassazione non sono pertanto assoggettati a contribuzione. L'eventuale quota imponibile sotto il profilo fiscale rileva anche ai fini contributivi.

[9] *Il box è stato predisposto a cura dell'Area Politiche Fiscali di Assolombarda.*

Trattamento fiscale in capo al datore di lavoro

Per il datore di lavoro, le spese sostenute per l'acquisto dei buoni pasto destinati ai dipendenti sono considerate ***costi per l'acquisizione di un servizio*** *e risultano:*

- ***integralmente deducibili dal reddito d'impresa****, ai sensi dell'art. 95 del TUIR;*
- ***escluse dal limite di deducibilità del 75%*** *previsto dall'art. 109, comma 5, del TUIR per le spese di vitto e alloggio, in quanto non riconducibili alla mera somministrazione di alimenti e bevande.*

Ai fini IRAP, il trattamento dipende dal metodo di determinazione della base imponibile:

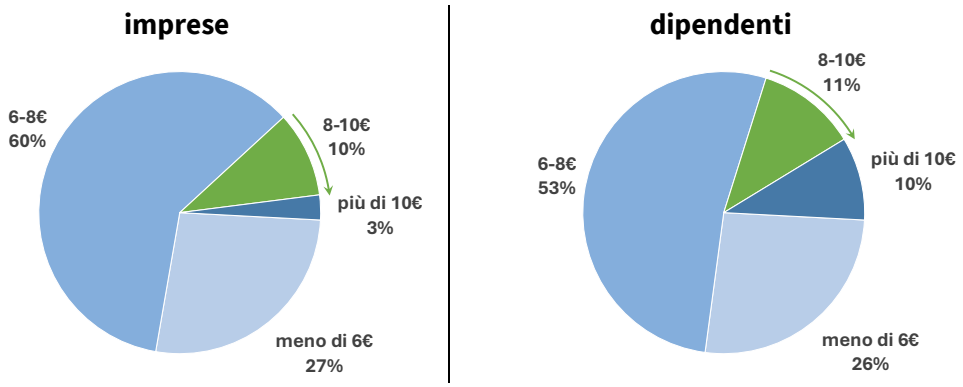
- ***società di capitali ed enti commerciali*** *(metodo "da bilancio", art. 5 D.Lgs. n. 446/1997): i costi per i buoni pasto concorrono integralmente alla base imponibile IRAP, in quanto iscritti tra i costi della produzione nella voce B.7 – Costi per servizi del conto economico (e non nella voce B.9 – Costi del personale);*
- ***società di persone in regime naturale****: i costi per i buoni pasto seguono le regole del reddito d'impresa e risultano integralmente deducibili, senza applicazione del limite del 75%.*

Confindustria ha avuto un ruolo attivo nel contribuire in modo concreto al passaggio della soglia di esenzione dei buoni pasto elettronici da 8 a 10 €, sostenendo che i buoni pasto sono salario indiretto non inflattivo, dal momento che:

- aumentano il netto in tasca ai lavoratori;
- non fanno crescere il costo contributivo;
- non gravano sulle buste paga come aumenti monetari.

Si può stimare che l'aumento della soglia ha avuto un impatto sul 10% delle aziende lombarde partecipanti all'indagine, quelle il cui buono pasto nel 2025 aveva un valore tra 8 € (la soglia fino al 31.12.2025) e i 10 € (la nuova soglia dall'1.1.2026); la percentuale di dipendenti avvantaggiati dalla misura raggiunge l'11%.
Nella Figura 18 che mostra la distribuzione delle imprese e dei loro dipendenti per valore del buono pasto, l'area di estensione del beneficio è evidenziata in verde.

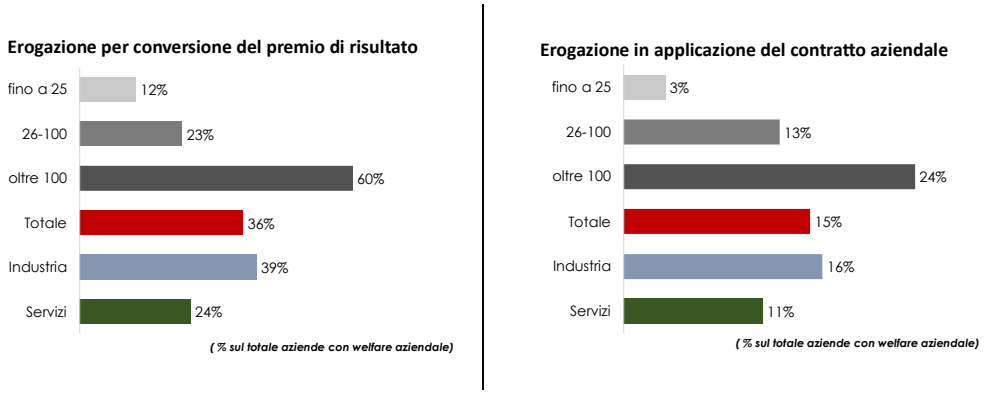
→ **Figura 18 – Distribuzione delle imprese lombarde e dei loro dipendenti per valore del buono pasto**



3.1.4 Le fonti di finanziamento del welfare aziendale

L'indagine ha raccolto informazioni sulle fonti di finanziamento del welfare aziendale.
La modalità più diffusa è l'erogazione unilaterale da parte dell'azienda, rilevata nel 54% dei casi in cui è presente il welfare: la percentuale non presenta differenze rilevanti per dimensione, mentre raggiunge un picco del 69% nei servizi.
Segue per importanza l'erogazione in applicazione delle previsioni dei CCNL, presente nel 49% delle aziende che offrono welfare aziendale ai propri dipendenti: anche in questo caso non si osservano differenziali significativi per dimensione, mentre nei servizi la modalità è relativamente molto meno diffusa (30%).
Meno diffuse, ma particolarmente significative, sono le altre due forme (Figura 19).

→ **Figura 19 – Diffusione del finanziamento del welfare aziendale per conversione o in applicazione del contratto aziendale (per dimensione e settore)**

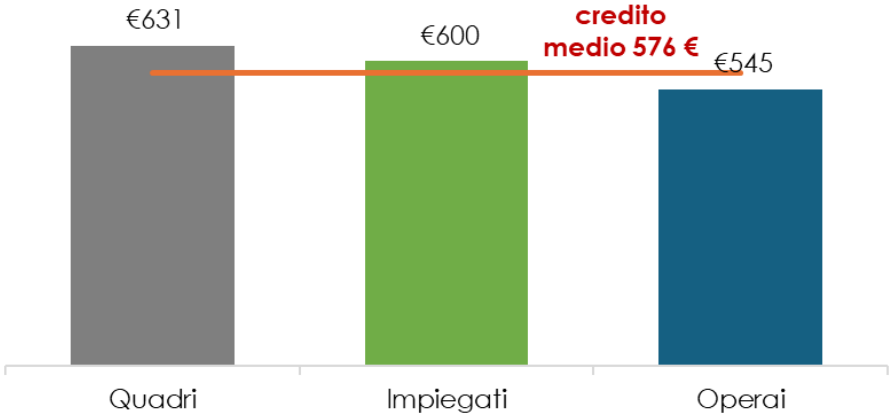


La conversione del premio di risultato è segnalata dal 36% delle imprese in cui è presente welfare aziendale, mentre la contrattazione aziendale dal 15%. In entrambi i casi la diffusione cresce all'aumentare della dimensione dell'impresa ed è più alta nell'industria rispetto ai servizi.

3.1.5 Il credito welfare

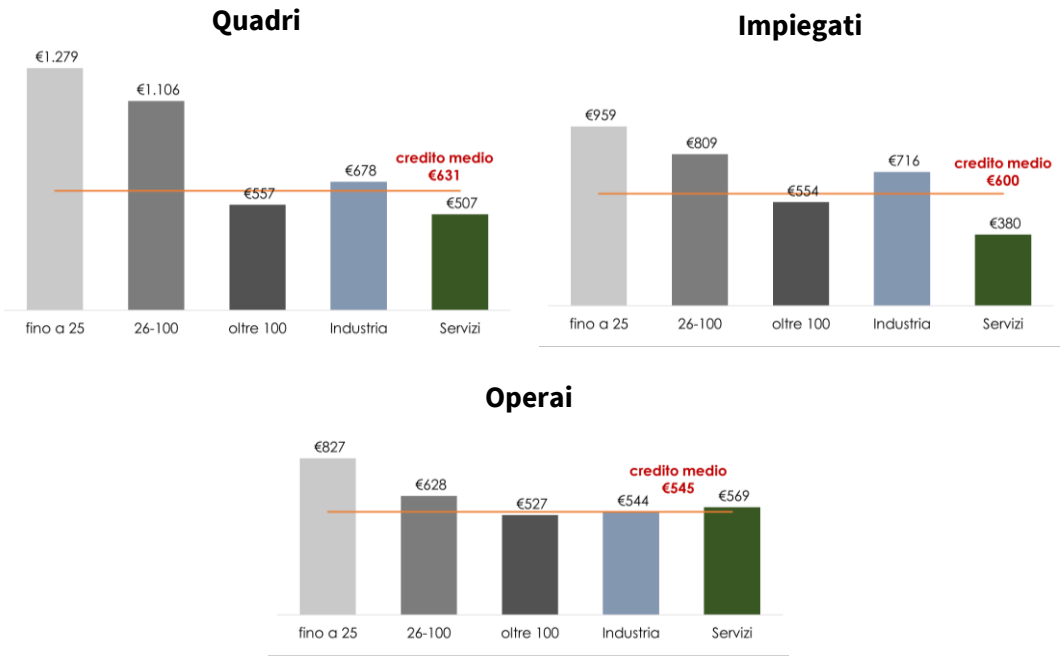
L'importo medio del credito welfare si attesta a 576 €, con un divario osservato tra quadri e operai di poco inferiore ai 90 € (Figura 20).

→ **Figura 20 – Valore del credito welfare per qualifica**



Un'ampia variabilità emerge, tuttavia, disaggregando per dimensione aziendale e settore (Figura 21).

→ **Figura 21 – Valore del credito welfare per qualifica, dimensione e settore**



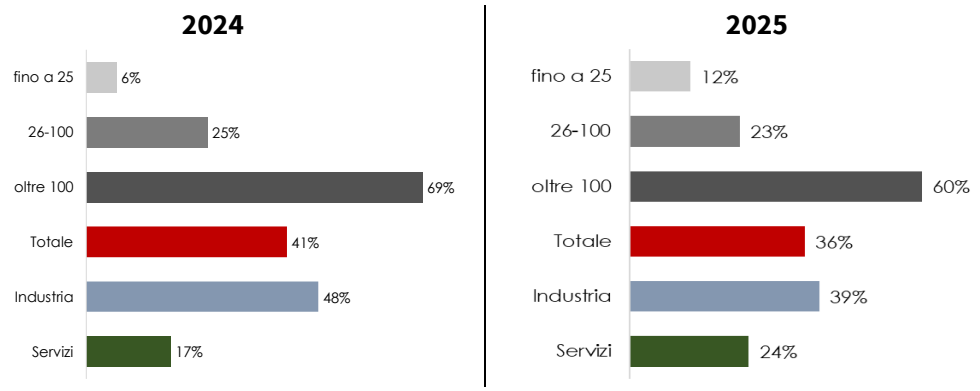
Per tutte le qualifiche, il valore del credito welfare è inversamente proporzionale alla dimensione aziendale: nelle piccole imprese il credito varia tra 1.279 € per i quadri e 827 € per gli operai; nelle imprese di medie dimensioni si attesta tra 1.106 € per i quadri e 628 € per gli operai; infine, nelle imprese con oltre 100 dipendenti si osserva un credito tra 557 € per i quadri e 527 € per gli operai.

Nel confronto tra settori, il credito welfare destinato a quadri e impiegati risulta generalmente più basso nei servizi rispetto all'industria, mentre per gli operai i livelli sono sostanzialmente analoghi

3.1.6 La conversione del premio di risultato

La normativa di riferimento sui premi di risultato[10] 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. Nel 2025, tra le aziende che presentano iniziative di welfare, la convertibilità del premio viene riscontrata nel 36% dei casi, in lieve diminuzione rispetto al 41% osservato nel 2024 (Figura 22).

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

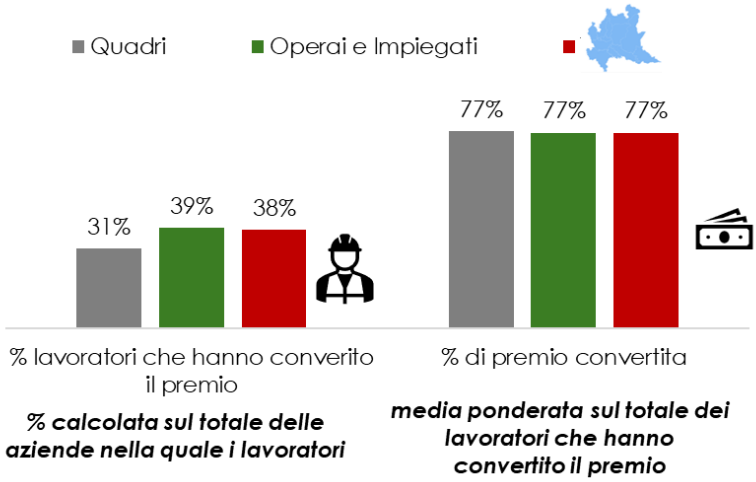


Coerentemente con quanto già osservato nelle precedenti edizioni dell'indagine, la diffusione della conversione del premio aumenta al crescere della dimensione aziendale. Nelle piccole imprese tale opzione è utilizzata in modo molto limitato (12%), privilegiando l'erogazione in denaro; nelle aziende con 26-100 dipendenti la quota sale al 23%, mentre nelle imprese di maggiori dimensioni raggiunge il 60%.
Si registra inoltre una differenza tra settori, con un tasso di conversione più elevato nell'industria (39%) rispetto ai servizi (24%).

Per quanto riguarda l'effettivo utilizzo dell'opzione, la Figura 23 sintetizza i principali parametri.
Nelle imprese coinvolte nell'indagine il 38% dei lavoratori ha convertito il premio in welfare, in aumento rispetto al 2024 (29%); la partecipazione risulta più elevata tra operai e impiegati (39%) rispetto ai quadri (31%). In media, tra i lavoratori che hanno scelto la conversione, è stato trasformato il 77% del valore complessivo del premio, un dato sostanzialmente omogeneo tra le diverse qualifiche e in crescita rispetto al 66% rilevato nell'indagine 2024.

[10] *Art. 1, commi 182 e ss., l. n. 208/2015.*

→ **Figura 23 – % di lavoratori che hanno convertito e quota di premio convertita**

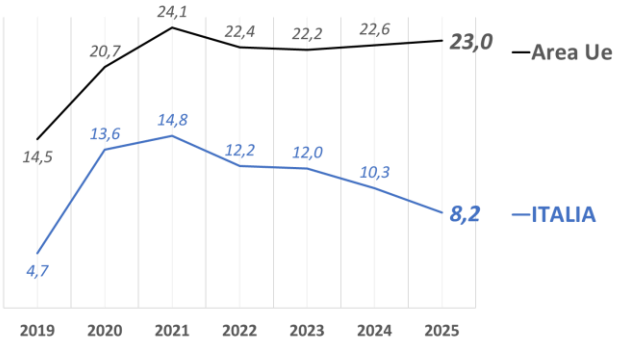


3.2 LO SMART WORKING

Lo smart working[11] è una modalità organizzativa favorita dalla rapida evoluzione del mercato del lavoro dovuta alla digitalizzazione, ma che ha acquisito grande rilevanza a seguito dell'emergenza creata dalla pandemia. Negli ultimi anni è ormai comunemente considerata una importante leva organizzativa: la possibilità di lavorare da remoto è infatti uno strumento di attraction sempre più diffuso tra le imprese, spesso cruciale per superare alcune difficoltà nel reperimento delle risorse umane.

→ **Figura 24 – Quota di smart worker: Italia vs Area UE**

I dati indicano in Italia un calo tendenziale della quota di lavoratori interessati: la percentuale nel 2025 è scesa all'8,2%, quasi la metà rispetto al picco del 14,8% raggiungo nel 2021 in piena emergenza, ma pur sempre quasi il doppio del 4,7% pre-Covid.



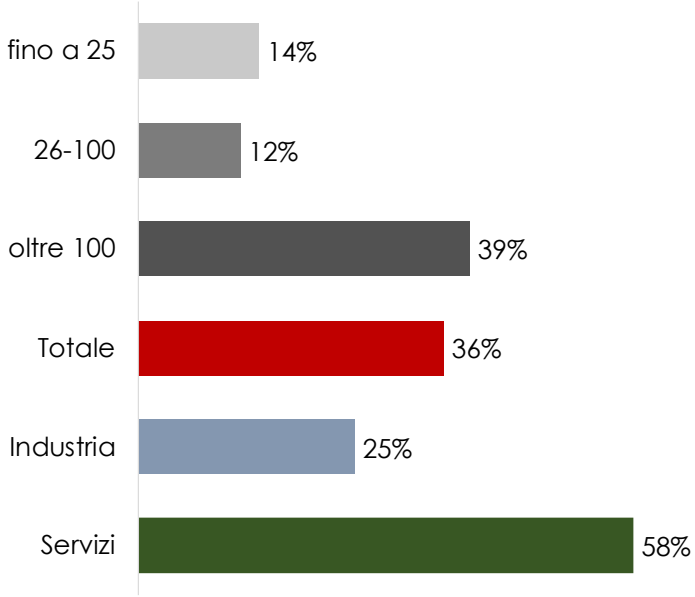
fonte: Elaborazione su dati Eurostat

[11] *Regolato dall'Art 18, L. 81/2017, è definito come "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".*

Nelle aziende lombarde che hanno partecipato all'indagine, anche nel 2025 la quota di lavoratori che utilizza lo smart working si conferma su livelli sensibilmente superiori: mediamente il 36% dei lavoratori eligibili[12] (Figura 25).
Il valore medio, tuttavia, è una sintesi di situazioni molto diverse a seconda delle dimensioni, dell'attività svolta e anche della localizzazione geografica dell'azienda.
Nelle grandi imprese, infatti, la percentuale arriva a sfiorare il 40%, a fronte di una quota di smart worker mediamente inferiore al 15% nelle realtà con meno di 100 dipendenti, e nei servizi addirittura il 60%, con un differenziale di oltre 30 punti percentuali rispetto al manifatturiero (25%) (Figura 25).

Senza la città metropolitana di Milano, infine, il valore medio lombardo scenderebbe al 25%, a dimostrazione che le imprese hanno effettivamente adottato criteri più selettivi nella definizione delle mansioni eligibili, privilegiando le funzioni più digitalizzate (amministrazione, finanza e informatica, particolarmente concentrate a Milano) e i contesti in cui lo strumento assicura i maggiori benefici (attenuazione del pendolarismo e razionalizzazione degli spazi in presenza di alte quotazioni immobiliari).

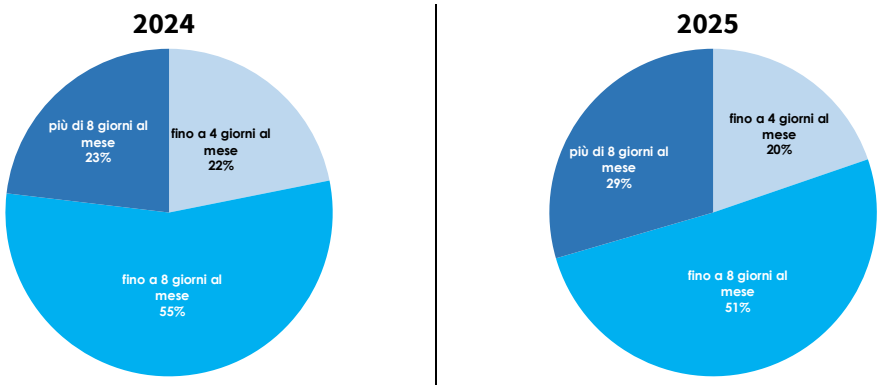
→ **Figura 25 – Incidenza % di smart worker sul totale dei lavoratori eligibili**



Coerentemente con l'ipotesi della maggiore selettività nella definizione delle mansioni eligibili, si osserva un aumento della quota di smart worker a cui viene concesso operare da remoto per più di 2 giorni alla settimana (o più di 8 al mese), privilegio delle mansioni altamente digitalizzate, e una diminuzione della categoria "fino 2 giorni a settimana", tipicamente lavoratori con attività miste (Figura 26).

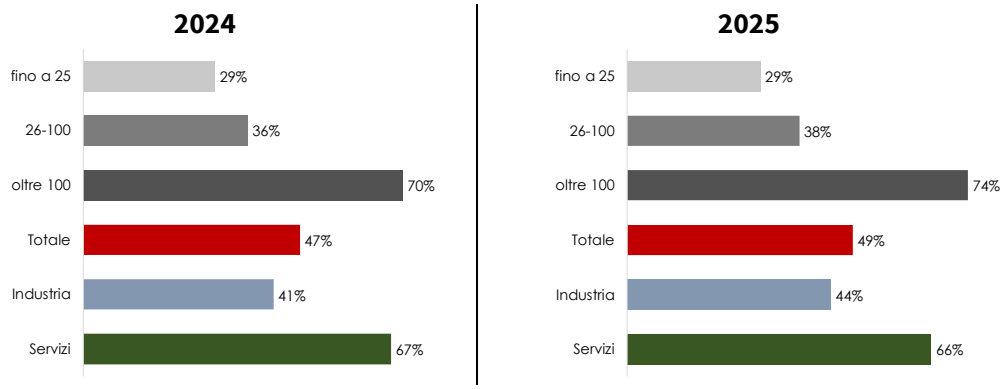
[12] *Convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze esclusi i dirigenti.*

→ **Figura 26 – Estensione temporale dello smart working per i lavoratori**



Passando dal cosiddetto margine intensivo (% di lavoratori che ne beneficia) al margine estensivo (% di aziende che l'utilizza), nel corso del 2025 lo smart working è stato utilizzato da circa la metà delle aziende (49%, Figura 27), una percentuale che non si discosta in modo sostanziale da quella rilevata nel 2024 (47%).

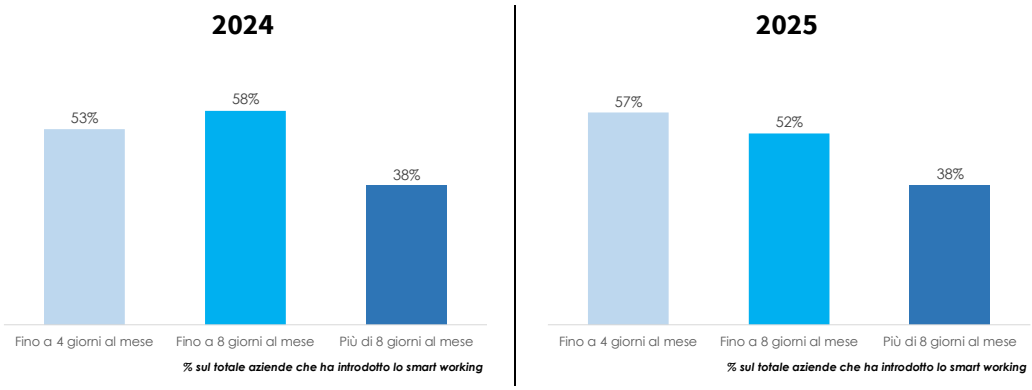
→ **Figura 27 – Incidenza % di aziende che utilizza smart working**



Se minor ricorso allo smart working c'è stato, quindi, sembra aver preso la forma di criteri più restrittivi nell'individuazione dei beneficiari, con l'esclusione di alcune funzioni aziendali precedentemente interessate, che alla completa rinuncia delle aziende ad una modalità organizzativa molto apprezzata dei dipendenti e dimostratasi compatibile con lo svolgimento di determinate mansioni.

Un certo riequilibrio si osserva anche nel numero di giorni in cui agli smart worker è concesso operare da remoto: la scelta prevalente diventa quella dell'unico giorno a settimana, a scapito dei due giorni (Figura 28).

→ **Figura 28 – Estensione temporale dello smart working nelle aziende**



4

L’integrazione dell’IA nelle imprese lombarde: *work in progress*

4.1 PREMESSA

Negli ultimi anni, l’intelligenza artificiale (IA) si è progressivamente consolidata come uno dei principali motori della trasformazione digitale delle imprese, incidendo sempre più su processi produttivi, assetti organizzativi e modalità decisionali. I dati Istat mostrano come, nel 2025, il 16,4% delle imprese italiane con almeno 10 addetti abbia adottato almeno una tecnologia di IA, evidenziando un incremento rilevante rispetto all’8,2% del 2024 e al 5,0% del 2023[13].

[13] *Indagine "Imprese e ICT - anno 2025".*

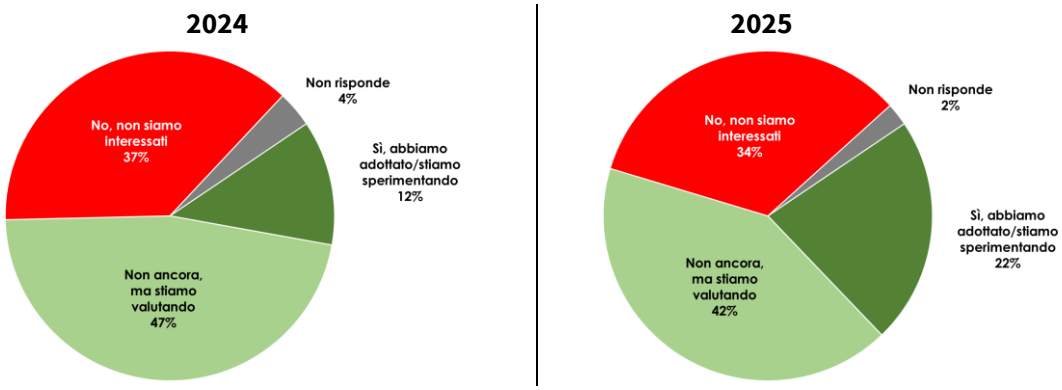
Allo stesso tempo, però, emergono criticità significative, sempre secondo dati Istat, quasi il 60% delle aziende che avevano inizialmente considerato investimenti in IA, non li ha poi concretizzati, principalmente a causa della carenza di competenze interne adeguate.

In questo scenario di crescente sensibilità verso l'intelligenza artificiale, l'indagine si propone di analizzare le dinamiche in atto tra le imprese lombarde, con particolare attenzione alle iniziative sviluppate nell'ambito delle risorse umane per facilitare l'integrazione dell'IA nei processi aziendali. Lo studio offre inoltre una panoramica dei principali campi applicativi, con particolare attenzione alle difficoltà più rilevanti incontrate nel percorso di adozione. L'approccio seguito, per lo più basato sulla fotografia scattata per il 2025 confrontata con la situazione rilevata per il 2024, consente poi di apprezzare, attraverso una prospettiva dinamica, i significativi passi in avanti realizzati in un solo anno dalle aziende lombarde su questo aspetto.

4.2 DIFFUSIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE TRA LE IMPRESE LOMBARDE

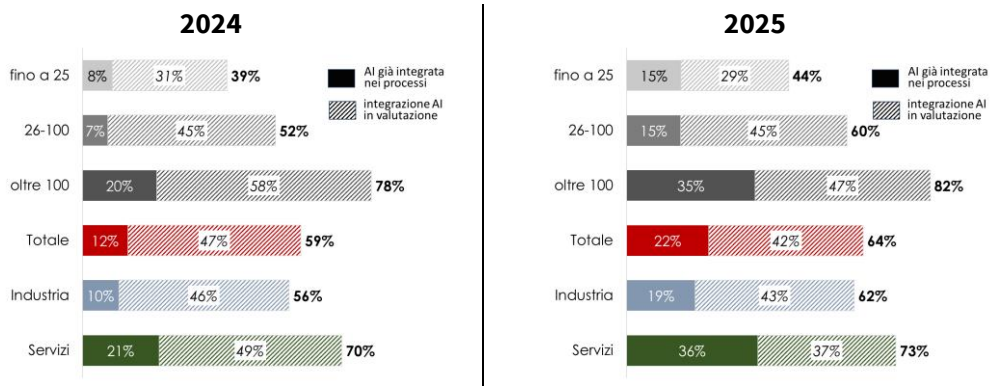
La prima tappa dell'analisi condotta riguarda il grado di diffusione di queste tecnologie all'interno del tessuto produttivo lombardo.
I numeri evidenziano un importante cambio di passo realizzato delle imprese attive in regione. Fra il 2024 e il 2025 la quota di realtà che ha già adottato l'intelligenza artificiale (o ne sta valutando l'inserimento nei processi aziendali) è aumentata (dal 59% al 64%). In tale contesto, è opportuno segnalare un deciso aumento (dal 12% al 22%) di coloro che sono passati da una semplice valutazione a un'adozione vera e propria (o, quanto meno, a una sperimentazione). Resta poi sostanzialmente invariata la rilevanza delle imprese che affermano di non essere interessate nell'adozione di questi strumenti (dal 37% al 34%): parliamo di una quota non del tutto trascurabile di aziende, che appaiono ancora poco sensibili su tale fronte (Figura 29).

→ **Figura 29 – Integrazione dell'Intelligenza artificiale nei processi aziendali (% di aziende)**



La segmentazione del tasso di diffusione dell'IA per classe dimensionale offre interessanti elementi di attenzione (Figura 30).

→ **Figura 30 - Integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali per classe dimensionale e macrosettore (% di aziende)**



In primo luogo, si conferma una correlazione positiva fra grado di integrazione dell'IA e dimensione aziendale: fra le piccole imprese, quelle che hanno già adottato queste tecnologie (o le stanno sperimentando) sono il 44%, contro il 60% delle medie e l'82% delle grandi. Le differenze diventano poi ancora più evidenti se si limita l'analisi alla sola adozione, ambito in cui le aziende con oltre 100 dipendenti si caratterizzano per una quota di utilizzo (35%), più che doppia rispetto alle altre categorie (15%). Va tuttavia segnalato che, fra il 2024 e il 2025, tutte le classi dimensionali si connotano per un aumento del grado di interesse verso l'IA, in particolare modo per la modalità più evoluta: infatti, fra le piccole si passa dall'8% del 2024 al 15% del 2025, fra le medie dal 7% al 15% e fra la gradi dal 20% al 35%.

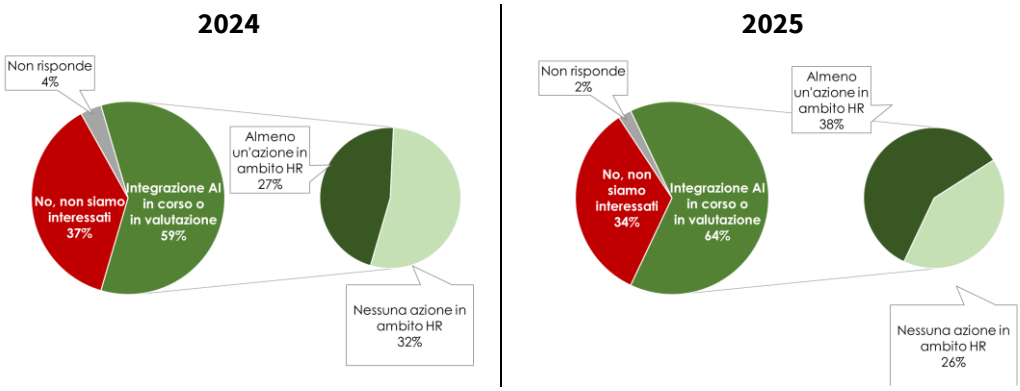
La penetrazione delle tecnologie di intelligenza artificiale si differenzia anche tra macrosettori di attività. La quota di imprese che ha integrato o sta valutando di integrare queste tecnologie all'interno dei propri processi risulta nettamente più elevata nel terziario (73%) che nell'industria (62%), e in particolare la quota di quelle che sono già in una fase avanzata di adozione di strumenti IA è più quasi doppia tra le imprese dei servizi (36%) rispetto a quanto avviene nell'industria (19%). Anche in questo caso si assiste a un rilevante incremento nell'adozione dal 2024 al 2025, sia per quanto riguarda l'industria (dal 10% al 19%), sia per i servizi (dal 21% al 36%).

4.3 LE AZIONI INTRAPRESE IN AMBITO RISORSE UMANE

L'integrazione dell'intelligenza artificiale è una sfida strategica che trasforma non solo la tecnologia, ma l'intera struttura organizzativa e il capitale umano. Il successo di questa transizione dipende dalla preparazione e dalla flessibilità delle persone; pertanto, la funzione HR assume un ruolo guida fondamentale, agendo attraverso la formazione interna, l'attrazione di nuovi talenti o il coordinamento di consulenze specializzate.

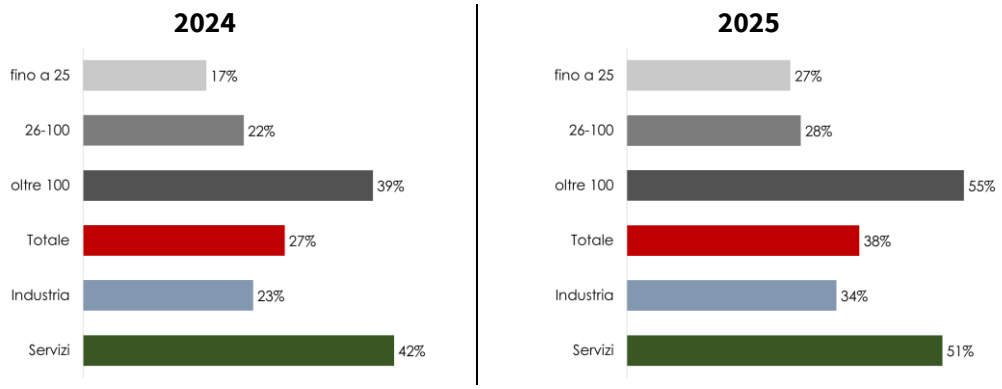
A riguardo, i numeri raccolti per l'anno 2025 evidenziano come il 38% delle imprese lombarde abbia avviato almeno un'azione in ambito HR all'interno dei propri processi, una quota che equivale al 59% delle imprese che hanno già integrato (o stanno valutando di integrare) tecnologie di IA. Il confronto con il 2024 (27%) segna nuovamente una crescente implementazione fra le aziende, sempre più orientate a riconoscere il valore strategico e la portata della intelligenza artificiale all'interno di questa funzione aziendale (Figura 31).

→ **Figura 31 - Diffusione delle azioni in ambito HR per integrare - o valutare l'integrazione - dell'IA nei processi HR (% di aziende)**



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 (Figura 30). Come evidenziato nella Figura 32, 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. Inoltre, il confronto fra il 2025 e il 2024 mostra un incremento delle azioni in ambito HR adottate dalle imprese: infatti, in un solo anno si passa dal 27% al 38%, con generalizzati avanzamenti, sia a livello dimensionale, sia di comparto.

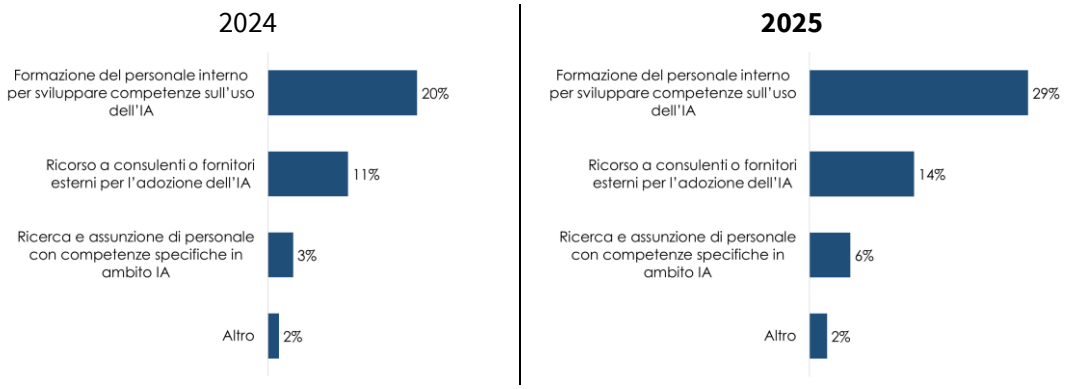
→ **Figura 32 - Quota di imprese con almeno un'azione in ambito HR per classe dimensionale e macrosettore**



Questi numeri confermano che gli aspetti organizzativi e la gestione del capitale umano sono pilastri determinanti per l'innovazione tecnologica. Nelle realtà più digitalizzate, le funzioni HR non si limitano a supportare l'adozione dell'IA, ma ne diventano veri abilitatori, promuovendo un ecosistema interno favorevole al cambiamento e alla sperimentazione.

Tra le principali azioni in ambito HR, quella più frequentemente promossa è la formazione del personale interno per sviluppare competenze specifiche, un filone seguito dal 29% delle imprese partecipanti all'indagine (Figura 33). Segue il ricorso a consulenti o fornitori esterni per l'adozione dell'IA (14%), mentre soltanto il 6% delle imprese dichiara di essersi attivato con la ricerca e l'assunzione di personale con profili tecnici in ambito IA. Il raffronto con il 2024 vede una conferma della classifica delle azioni adottate e, allo stesso tempo, un diffuso rafforzamento di tutti gli strumenti, in particolare modo per la formazione del personale interno (dal 20% al 29%).

→ **Figura 33 - Azioni intraprese per integrare - o valutare l'integrazione - dell'IA nei processi, lato capitale umano (% di aziende, possibili più risposte)**



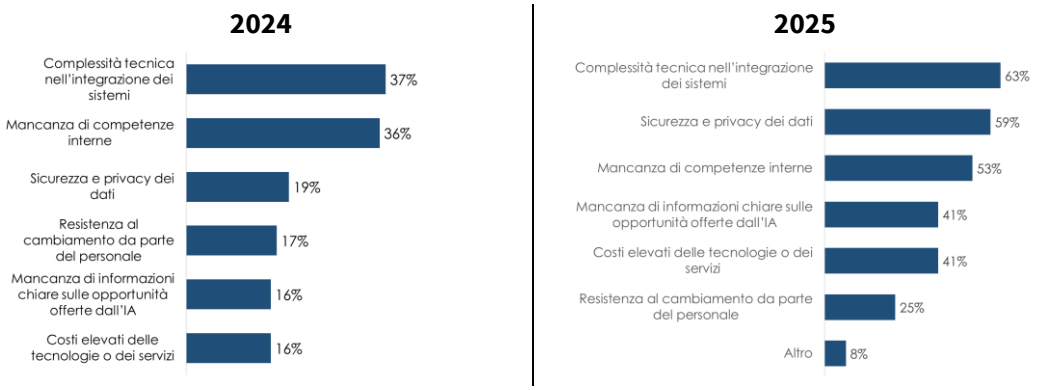
4.4 LE DIFFICOLTÀ NELL'ADOZIONE

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 la complessità tecnica nell'integrazione dei sistemi esistenti, una criticità evidenziata dal 63% delle imprese. Poco al di sotto di collocano le problematiche legate alla sicurezza e privacy dei dati (59%) e alla mancanza di competenze interne (53%).

Risultano relativamente diffusi gli ostacoli legati alla mancanza di informazioni chiare sulle opportunità offerte dalla IA (41%), ai costi elevati delle tecnologie o dei servizi (41%) e alle resistenze al cambiamento da parte del personale (25%). Il confronto con il 2024 si caratterizza per rilevanti (e generalizzati) incrementi per quanto concerne le difficoltà sperimentate dalle aziende nell'adozione di soluzioni di IA: la più verosimile spiegazione alla base di questi salti riguarderebbe il fatto che, la crescente diffusione (e la conseguente più intensa implementazione) di queste tecnologie nei processi aziendali, andrebbe di pari passo con una maggiore consapevolezza relativa alle effettive (e variegate)

problematiche che il sistema delle imprese potrebbe incontrare durante questo percorso, con le inevitabili ripercussioni sulla reale portata dell'investimento (Figura 34).

→ **Figura 34 - Principali difficoltà incontrate nell'adozione di soluzioni di IA (% di aziende che hanno adottato o stanno sperimentando tecnologie IA, possibili più risposte)**



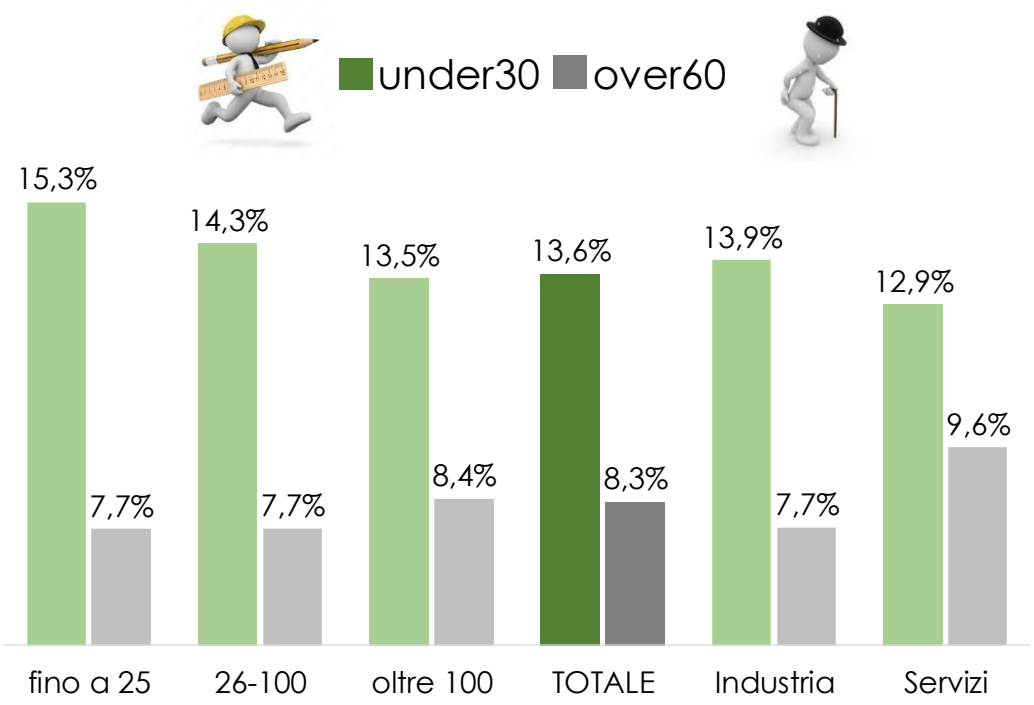
5

Le politiche di assunzione

5.1 IL RICAMBIO GENERAZIONALE

Il tema dei giovani e del ricambio generazionale è di grande attualità in una fase di "inverno demografico" che da un lato complica il reclutamento di nuove risorse, dall'altro rende inevitabili politiche di age management.
Questa edizione del rapporto contiene informazioni utili a inquadrare il fenomeno. Innanzitutto, quanti sono i giovani under 30 negli organici delle imprese lombarde? Mediamente il 13,6% del personale, a fronte dell'8,3% degli over 60. La quota di giovani diminuisce al crescere delle dimensioni e nell'industria raggiunge il 13,9%, mentre nei servizi si registra la quota maggiore di over 60 (9,6%) (Figura 35).

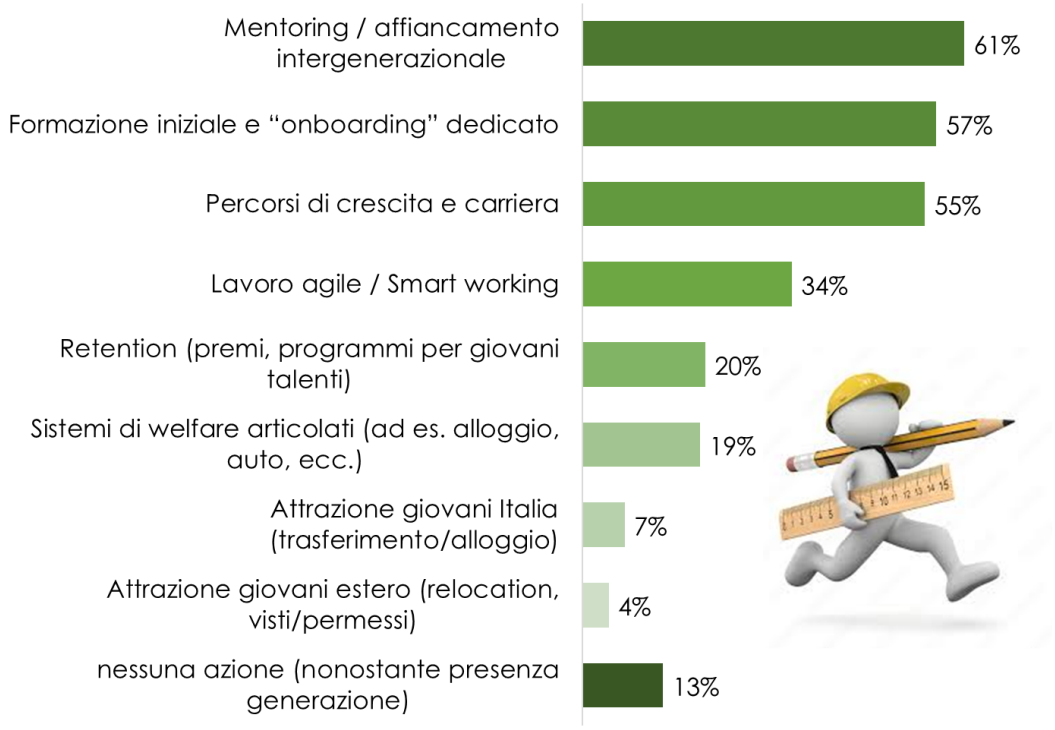
→ **Figura 35 – Quota % lavoratori under30 e over60 (% sul totale dei dipendenti)**



5.1.1 Le azioni per la gestione dei lavoratori under 30

Tra le imprese lombarde con giovani under 30 in organico, il 13% non ha implementato (o non ha in programma di implementare) alcun tipo di azione per la loro gestione, il 40% prevede 1 o 2 azioni, mentre il 47% mostra un approccio più articolato che combina 3 o più azioni. In particolare, le azioni più diffuse sono il coinvolgimento in programmi di mentoring / affiancamento intergenerazionale con risorse più senior (61% delle imprese con personale under 30), i programmi di formazione iniziale e "onboarding" dedicato (57%) e i percorsi di crescita e carriera (55%). Circa un terzo delle imprese lombarde con giovani under 30 in organico ha implementato (o ha in programma di implementare) lo smart working. Meno frequenti sono le iniziative di retention, come premi o programmi per giovani talenti (20%) e le iniziative di welfare articolate e specifiche (19%). Poco diffuse, infine, sono le azioni di attrazione e inserimento di giovani da altre parti d'Italia sotto forma di supporto a spese di trasferimento/alloggio e le azioni di attrazione di giovani dall'estero (recruiting internazionale, relocation, supporto visti/permessi) (Figura 36).

→ **Figura 36 – % di aziende che segnala l'iniziativa (sul totale con dipendenti under30)**

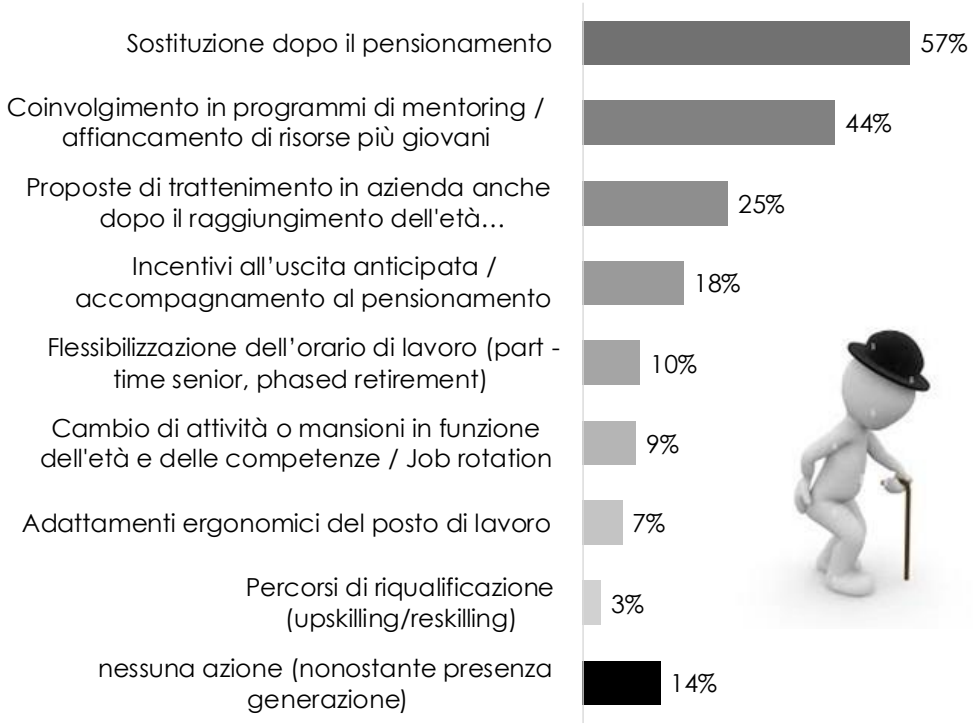


5.1.2 Le azioni per la gestione dei lavoratori over 60

Le politiche di age management sono assenti nel 14% delle imprese lombarde con personale over 60, il 64% delle imprese ha implementato (o ha in programma di farlo) 1 o 2 azioni, mentre il restante 23% prevede una combinazione di 3 o più azioni.
L'azione più diffusa (57% delle aziende con over 60 in organico) consiste nella sostituzione dopo il pensionamento; con il 44%, segue il coinvolgimento in programmi di mentoring e affiancamento alle risorse più giovani.
Va segnalata une contenuta minoranza di aziende attenta al wellbeing del personale over60 (il 10% ha introdotto la flessibilizzazione dell'orario di lavoro e il 7% adattamenti ergonomici del posto di lavoro), mentre in relazione al valore delle competenze del personale più anziano è possibile distinguere due opposti approcci:

- da un lato ben il 25% di imprese che propone al lavoratore di rimanere in azienda anche dopo il raggiungimento dell'età pensionabile, denotando la presenza di competenze difficili da sostituire: questo dato è del tutto coerente con le difficoltà di reperimento di determinate tipologie di figure professionali;
- dall'altro, è tuttavia altrettanto ampia la casistica in cui le competenze dei dipendenti più anziani risultano obsolete, tanto che il 9% delle aziende prevede un cambio di attività o mansioni in funzione dell'età, il 3% organizza percorsi di riqualificazione (upskilling/reskilling) e ben il 18% gestisce il problema offrendo incentivi all'uscita anticipata (Figura 37).

→ **Figura 37 – % di aziende che segnala l'iniziativa (sul totale con dipendenti over60)**



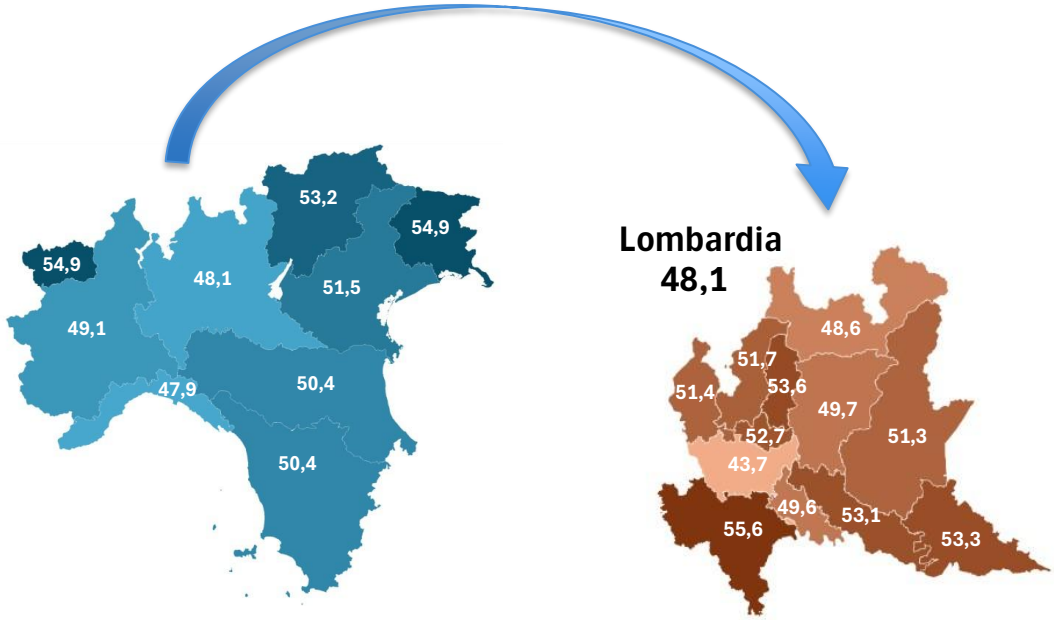
5.2 LE DIFFICOLTÀ DI ASSUNZIONE

5.2.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior

L'indagine Excelsior[14], 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 2025 in Lombardia le difficoltà delle imprese nel reperire i profili desiderati ha interessato il 48,1% delle entrate programmate: un dato pressoché stabile rispetto al 2024 (48,7%) e inferiore rispetto a quello rilevato nelle altre regioni del Nord e Centro Italia (a eccezione della Liguria) riportate nella mappa della Figura 38. Guardando, però, alle singole province lombarde, si rileva una polarità tra il dato rilevato per la città metropolitana di Milano, pari al 43,7%, e le altre province, che a parte Sondrio con il 48,6%, mostrano tutte percentuali superiori al 49% e più in linea con quanto stimato nelle altre regioni del Nord e Centro Italia.

[14] *L'indagine, inserita nel Programma Statistico Nazionale e svolta con cadenza mensile, si basa su 294 mila interviste a un campione rappresentativo di imprese dei diversi settori industriali e dei servizi.*

→ **Figura 38 – % candidati di difficile reperimento (2025) - per regione e per provincia**

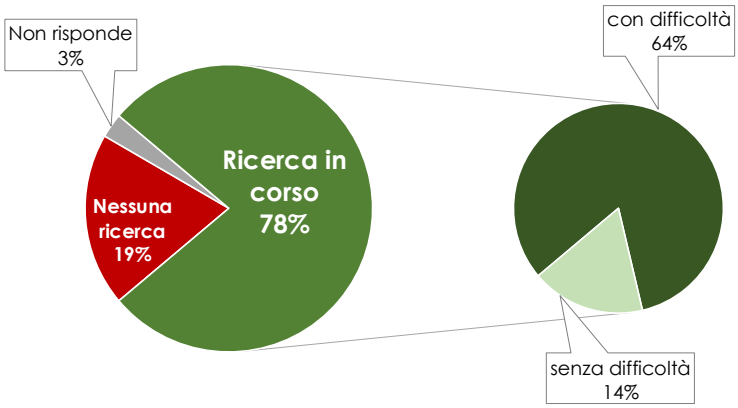


Fonte: elaborazione su dati Sistema Informativo Excelsior

5.2.2 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 64% delle imprese partecipanti ha dichiarato di aver difficoltà con riferimento alle ricerche di personale in corso (Figura 39). Il 14%, invece, non ha riscontrato particolari problemi, mentre il 19% non aveva nessuna ricerca di personale in corso nel periodo di somministrazione dell'indagine (inizio 2026).

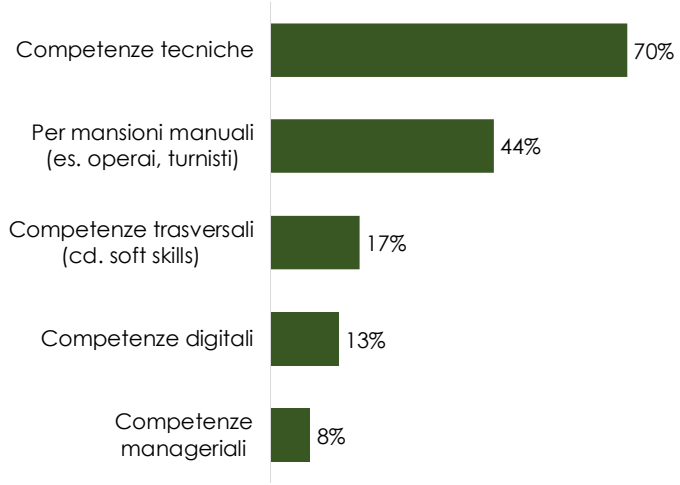
→ **Figura 39 – Ricerca di personale e difficoltà di reperimento (% aziende su totale)**



Le maggiori problematiche emergono per le competenze tecniche (segnalate nel 70% dei casi) e, in maniera minore ma comunque rilevante, per le mansioni manuali (44%). Meno

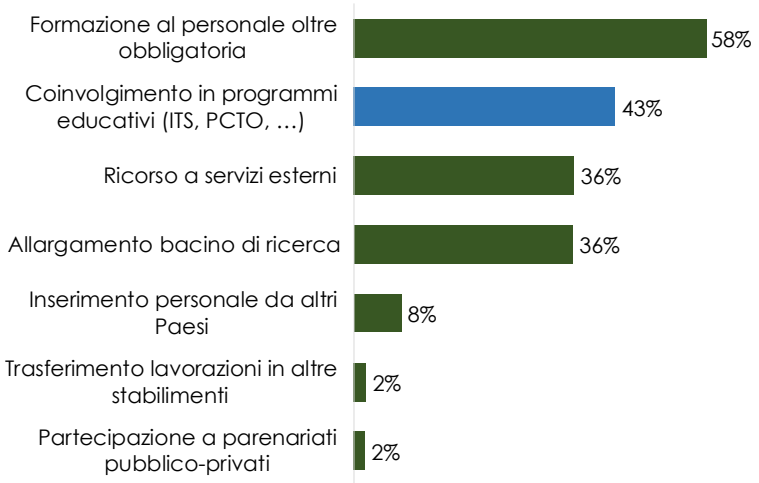
diffuse le segnalazioni riguardanti le competenze trasversali o cosiddette soft skills (17%), le competenze digitali (13%) e quelle manageriali (8%) (Figura 40).

→ **Figura 40 – Competenze/mansioni di difficile reperimento (% aziende su totale)**



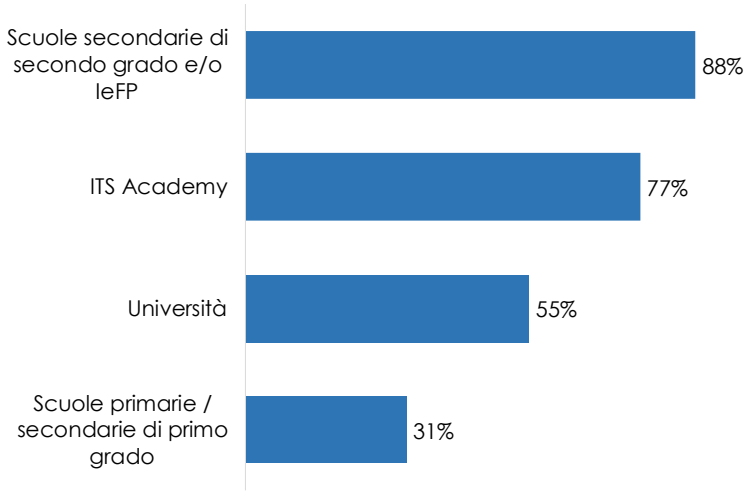
Diverse sono le azioni intraprese per far fronte alla mancanza / insufficienza di competenze ritenute necessarie: prima fra tutte, l'attività di formazione al personale già in organico, che è implementata dal 58% delle imprese che lamentano difficoltà di reperimento (Figura 41). La seconda voce più segnalata, con una frequenza del 43% è il coinvolgimento diretto dell'azienda in programmi educativi sul territorio (es. ITS Academy, alternanza scuola lavoro/PCTO…). Seguono altre tipologie di azioni, come il ricorso a servizi esterni (es. collaborazioni, consulenti…) e l'allargamento del bacino di ricerca di nuovo personale (in termini di area geografica o di metodologie di ricerca), entrambi segnalati dal 36% delle imprese con difficoltà di reperimento. Il 13% delle imprese che lamentano difficoltà di reperimento, invece, dichiara di non intraprendere nessuna azione.

→ **Figura 41 – Rimedi a carenza competenze (% aziende su totale in difficoltà)**



Tra le imprese coinvolte in programmi educativi sul territorio, le collaborazioni più diffuse (88%) riguardano le scuole secondarie di secondo grado e/o IeFP, per attività di PCTO, docenze tecniche, visite aziendali. Seguono, nel 77% dei casi, le collaborazioni con le ITS Academy per attività di governance, didattica, tirocini, visite aziendali; quindi, le università (55%) per attività di didattica, ricerca, terza missione, placement. Più contenuta ma comunque significativa (31%) 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 – Partner scolastico (% aziende su totale con programmi educativi)**



5.3 LE CONDIZIONI DI INSERIMENTO

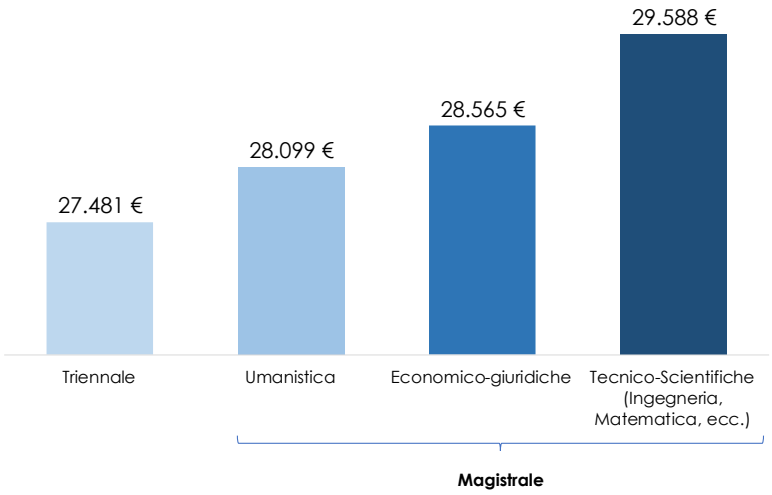
5.3.1 Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

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 27.481 € e i 29.588 € (Figura 43), in funzione del percorso di studi e del possesso di una laurea triennale o magistrale. Le retribuzioni più contenute sono quelle legate al percorso triennale (27.481 €), con un gap rispetto alle retribuzioni migliori di circa 2.100 € 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 29.588 €. Seguono le retribuzioni dei

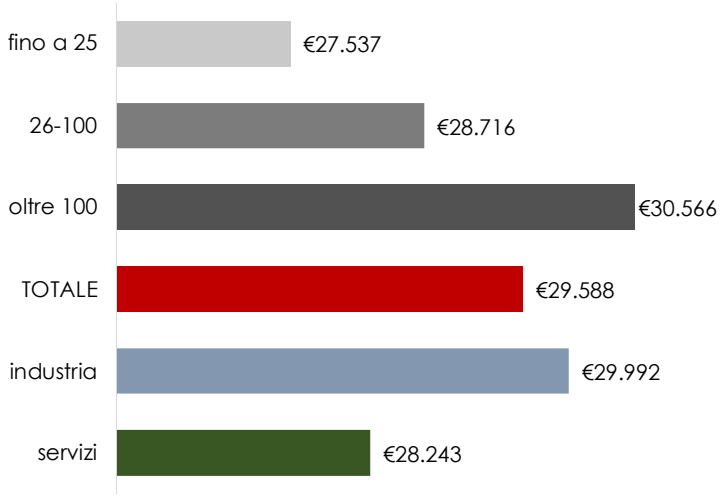
laureati in materie economico-giuridiche (28.565 €) e quelle dei laureati con formazione umanistica (28.099 €).

→ **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 materie tecnico-scientifiche**

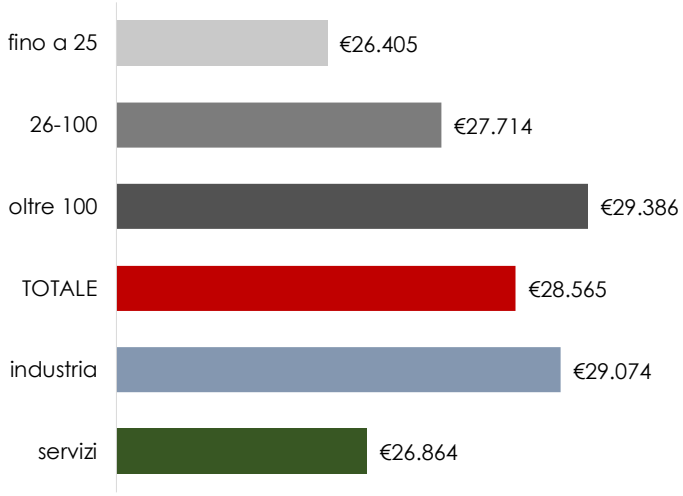


Con riferimento ai laureati magistrali in materie tecnico-scientifiche (Figura 44), le retribuzioni d'ingresso nel settore industriale sono più elevate rispetto al settore dei servizi (29.992 € contro 28.243 €, con un gap retributivo che si attesta a circa 1.750 €). I neolaureati in materi tecnico-scientifiche nelle grandi aziende godono di retribuzioni d'ingresso in media pari a 30.566 €, più alte rispetto a quelle percepite nelle medie e piccole imprese. In particolare, il gap retributivo tra grandi e medie imprese è pari a 1.850

€, mentre quello tra grandi aziende (oltre i 100 dipendenti) e piccole (fino a 25 dipendenti) supera i 3.000 €.

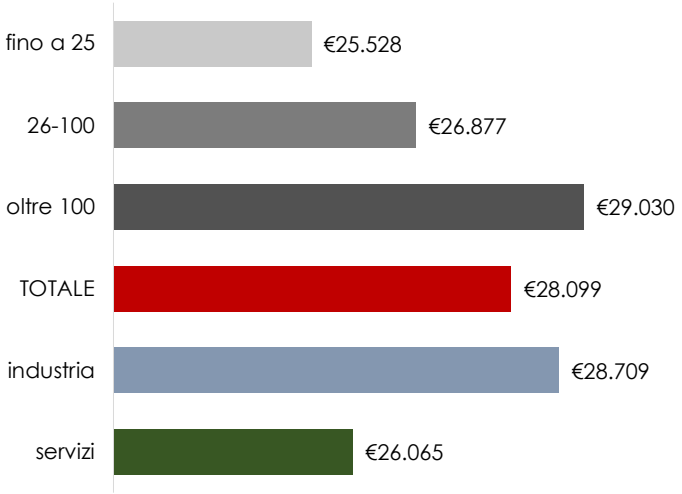
Nel caso dei laureati magistrali in materie economico-giuridiche (Figura 45) il differenziale retributivo legato alla dimensione aziendale è altrettanto significativo: i dati rivelano, infatti, un gap di circa 2.980 € tra grandi e piccole imprese e di circa 1.670 € tra grandi e medie. Il divario tra le remunerazioni dell'industria e quelle dei servizi (2.210 €), è anche più elevato di quello riscontrato per le lauree tecnico-scientifiche.

→ **Figura 45 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie economico-giuridiche**



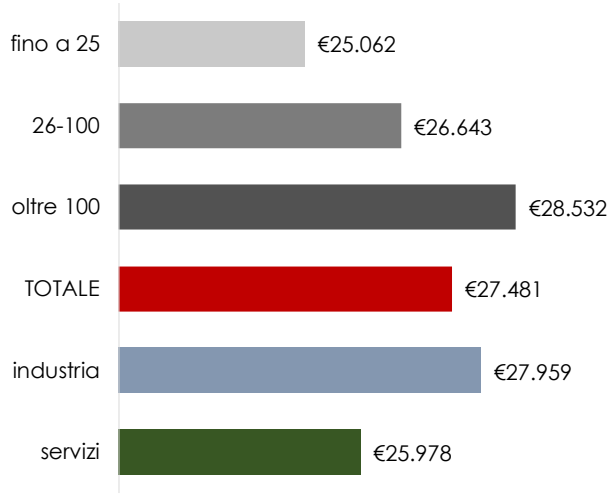
Maggiori gap legati alla dimensione aziendale sono osservabili invece per i laureati magistrali in materie umanistiche (Figura 46). Anche in questo caso, gli stipendi d'ingresso più alti sono erogati dalle aziende di maggiori dimensioni e da quelle industriali, ma con divari più significativi: in media la differenza che separa le piccole e grandi realtà è di circa 3.500 €, mentre a livello settoriale è di circa 2.640€.

→ **Figura 46 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie umanistiche**



Infine, per quanto riguarda i giovani laureati con percorso triennale (Figura 47), la retribuzione d'ingresso differisce in media di 3.470 € raffrontando le grandi realtà con le piccole, mentre il gap tra grandi e medie imprese si attesta a 1.888 €. Coerentemente con quanto indicato per le tipologie di laurea magistrale, anche in questo caso è riscontrabile una maggior retribuzione per le realtà dell'industria rispetto a quelle dei servizi, con un differenziale che si attesta a 1.980 €.

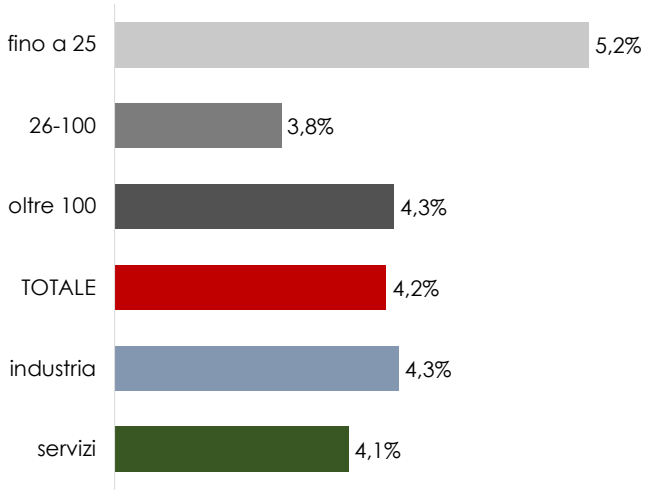
→ **Figura 47 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea triennale**



5.3.2 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.

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

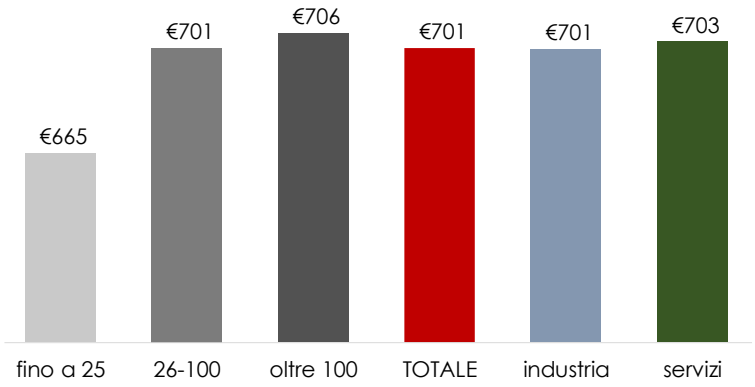


L’indagine ha rilevato che per le imprese lombarde tali adeguamenti si attestano in media al +4,2%. Dal punto di vista del settore, la dinamica registrata per l’industria, nella quale le retribuzioni vengono adeguate mediamente del +4,3%, è superiore a quella registrata nei servizi, dove il dato è del +4,1%. Per quanto riguarda la dimensione aziendale, l’incremento rilevato nelle piccole aziende (+5,2%) risulta superiore a quello delle medie imprese (+3,8%) e delle grandi imprese (+4,3%) (Figura 48).

5.3.3 I rimborsi per i tirocini extracurricolari

Il tirocinio è un importante canale di entrata nei giovani nel mondo del lavoro e, laddove si tratti di tirocinio extracurricolare, le imprese sono tenute a corrispondere un rimborso. In considerazione della diffusa richiesta di informazioni sui rimborsi mensili normalmente previsti dalle imprese, nell’indagine è previsto uno specifico approfondimento.
Il rimborso mensile per i tirocini extracurricolari riconosciuto dalle imprese che hanno partecipato all’indagine è in media di 701 €: risulta leggermente inferiore nelle aziende di piccole dimensioni (665 €), rispetto alle medie (701 €) e grandi (706 €), mentre non si rilevano differenze significative tra settori (Figura 49).

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



6

Gli indicatori di feedback organizzativo

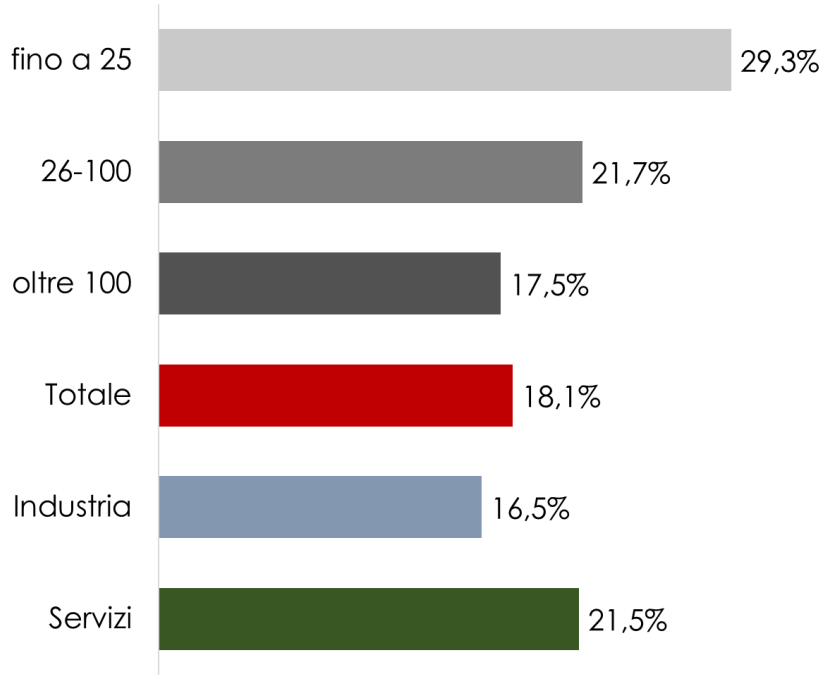
6.1 I TASSI DI TURNOVER

6.1.1 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 2025 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 2024.

Nel 2025, nelle imprese lombarde che hanno partecipato alla rilevazione, è stato registrato un tasso di *turnover* medio del 18,1% (Figura 50), un valore inferiore a quello rilevato nel 2024 (20,7%) e nel 2023 (23,3%).

→ **Figura 50 - Tasso di turnover per dimensione e settore**



Il tasso più elevato si registra nelle aziende di piccole dimensioni, nelle quali si attesta al 29,3%, e in quelle dei servizi, dove la percentuale si colloca al 21,5%, tuttavia in discesa nei confronti del 29,9% riscontrato nella precedente edizione dell'indagine.

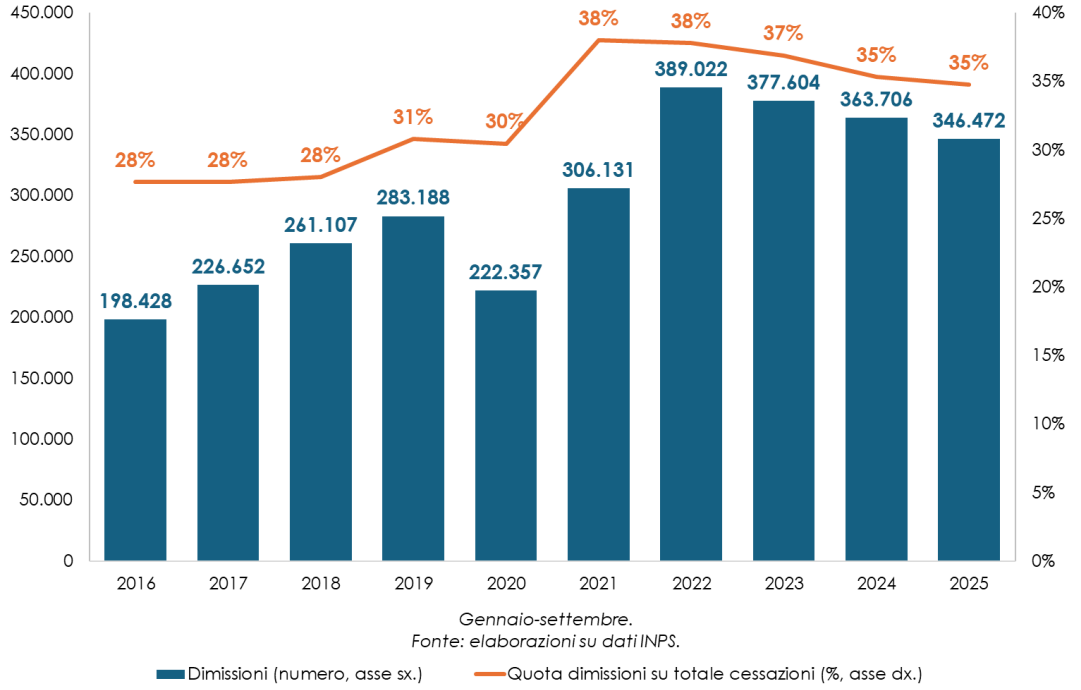
6.1.2 Turnover volontario

Di particolare rilievo è la quota del turnover collegata alla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda[15]. 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.

[15] *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.*

Informazioni sul fenomeno delle uscite per dimissioni sono disponibili da fonti amministrative (INPS)[16]. In Lombardia i dati evidenziano, per i primi nove mesi del 2025[17], una nuova contrazione del numero delle dimissioni, attestatesi a poco più di 346 mila, contro le oltre 389 mila dell'analogo periodo del 2022, le 378 mila del 2024 e le 364 mila del 2025. Malgrado la continua diminuzione, va sottolineato che il dato del 2025 rimane comunque ampiamente superiore alla media pre-Covid (circa 241 mila nel quinquennio 2015-2019). Analogamente, la quota delle dimissioni sul totale delle cessazioni, pari nel 2025 al 35%, è più elevata rispetto alla media 2015-2019 (29%) (Figura 51).

→ **Figura 51 – Numero delle dimissioni e incidenza su totale cessazioni – Lombardia, anni 2016-2025**



Gennaio-settembre.
Fonte: elaborazioni su dati INPS.

Anche con i dati "micro" raccolti dall'indagine è possibile analizzare l'andamento del fenomeno poiché nell'ambito del flusso in uscita viene monitorato il numero delle dimissioni. I dipendenti che escono volontariamente pesano mediamente per poco più due terzi del totale degli usciti e nel 2025 il tasso di *turnover* volontario è pari al 5,6%, in lieve aumento sul 2024 (5,4%). Esso si colloca ben al di sotto dei massimi rilevati nel 2023 (6,4%), ma comunque è superiore rispetto al 2019, quando era pari al 4,2% (Tabella 3).

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

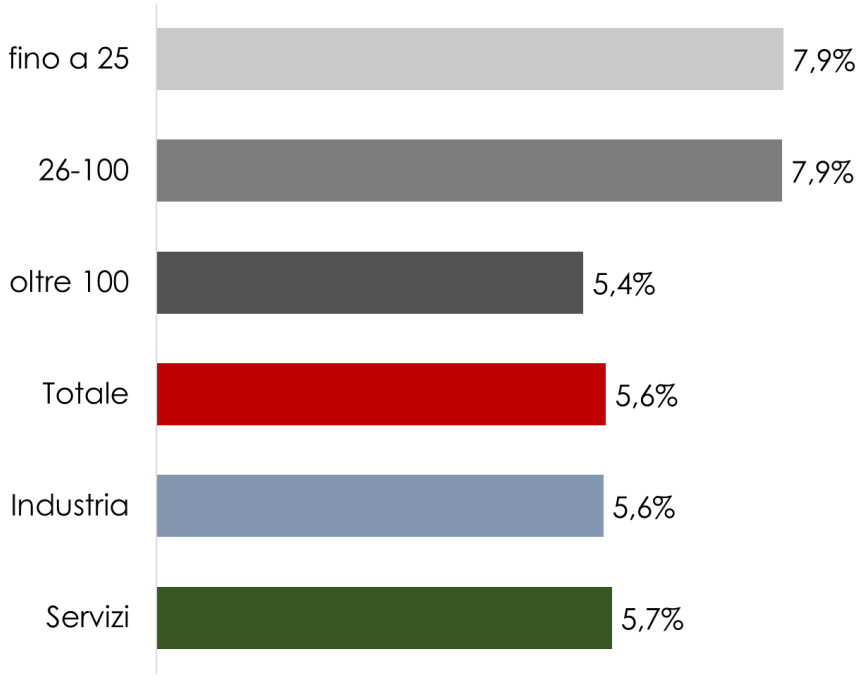
2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4,2%	4,3%	5,1%	6,2%	6,4%	5,4%	5,6%

[16] *Osservatorio sul mercato del lavoro, INPS (https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/14).*

[17] *Al momento di chiusura di tale documento, l'INPS non ha reso ancora disponibili i dati per l'ultimo trimestre del 2025. Con l'obiettivo di effettuare un confronto coerente in prospettiva storica, si è deciso di considerare i primi nove mesi per tutti gli anni considerati.*

Per l'indicatore in questione si rileva una discreta variabilità, soprattutto in funzione della dimensione aziendale (Figura 52). In rapporto alla forza lavoro iniziale, i lavoratori che nel 2025 sono usciti volontariamente dall'azienda sono più numerosi nelle realtà più piccole e di medie dimensioni, dove il fenomeno si è verificato con un'intensità del 7,9%, contro il 5,4% nelle grandi imprese. Con riferimento al settore, il tasso riscontrato nell'industria (5,6%) risulta di poco inferiore a quello nei servizi (5,7%).

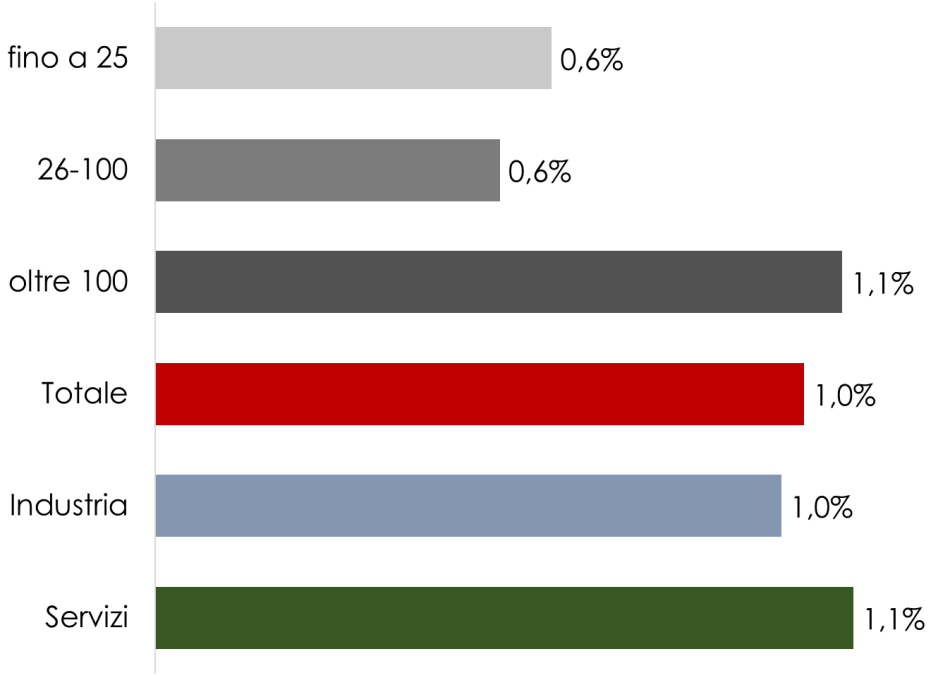
→ **Figura 52 - Tasso di turnover volontario per dimensione e settore**



Infine, l'incidenza del turnover incentivato[18] nel 2025 è pari all'1,0%, in aumento sul 2024 (0,7%). Da questa prospettiva, i principali scostamenti dal valore medio riguardano le aziende piccole e medie (0,6%), che si caratterizzano per una quota inferiore rispetto al dato generale. Fra i settori, le differenze fra l'industria (1,0%) e i servizi (1,1%) sono poco significative (Figura 53).

[18] *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.*

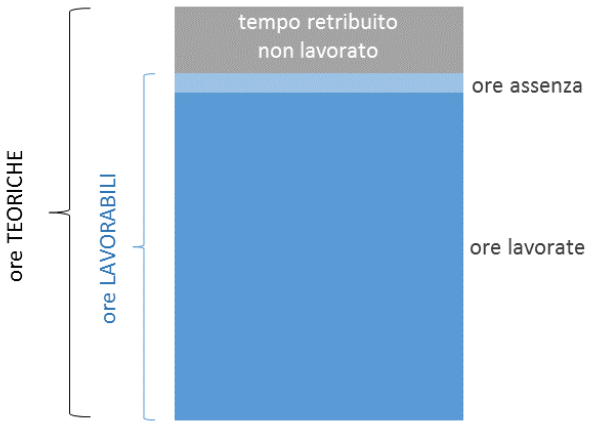
→ **Figura 53 - Tasso di turnover incentivato per dimensione e settore**



6.2 I tassi di assenza

6.2.1 Gli orari di lavoro

In tema di orari di lavoro è importante innanzitutto definire il concetto di tempo potenzialmente **lavorabile**, che non coincide con l'orario teorico che può essere calcolato - a tavolino - in base agli elementi del contratto.
Partendo dall'orario settimanale applicato a livello aziendale e moltiplicando per il numero di settimane è, infatti, possibile definire il numero di **ore teoriche** di lavoro.
In un semplice esempio, se l'orario settimanale è di 40 ore, teoricamente, in un anno, le ore di lavoro sarebbero 2.080, che si ottengono moltiplicando 40 per 52 settimane.



In realtà non è così, per un duplice motivo:

- da un lato, infatti, i contratti prevedono alcuni istituti che danno luogo a quello che viene normalmente definito tempo retribuito non lavorato: si tratta delle ferie, del cosiddetto recupero ex festività, dell'istituto della riduzione orario di lavoro, degli eventuali interventi della Cassa Integrazione Guadagni.

- dall'altro, nell'arco dell'anno sono distribuiti giorni che - per legge - sono considerati festivi e se, per effetto del calendario, questi cadono tra il lunedì ed il venerdì, l'orario di lavoro della settimana risulta inferiore a quello standard.

I giorni festivi in Italia sono 11, ovvero:

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

A questi va aggiunto un dodicesimo giorno, diverso a seconda del territorio, che è il Santo Patrono.
Il calcolo delle ore lavorabili effettuato nell'ambito del Sistema Confindustria fa riferimento al **personale a tempo pieno** e con **contratto a tempo indeterminato**, così da poter utilizzare parametri standardizzati, inadeguati per i lavoratori part-time (per i quali sono previsti specifici orari settimanali) e per quelli con contratto a termine (in forza per porzioni d'anno).
Per tenere conto del turnover dell'organico, la forza lavoro considerata è quella *mediamente presente*, calcolata come media aritmetica tra il personale in forza al 1° gennaio e al 31 dicembre dell'anno; i lavoratori considerati sono solo quelli alle dipendenze e, tra questi, non vengono considerati i dirigenti.
L'indagine raccoglie dalle aziende, distintamente per quadri, impiegati e operai, informazioni su:

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

Non vengono invece considerate, ai fini del calcolo, le ore di lavoro straordinario[19], ovvero quelle eccedenti il normale orario contrattuale, eventualmente prestate dal personale operaio e impiegatizio nel corso dell'anno.

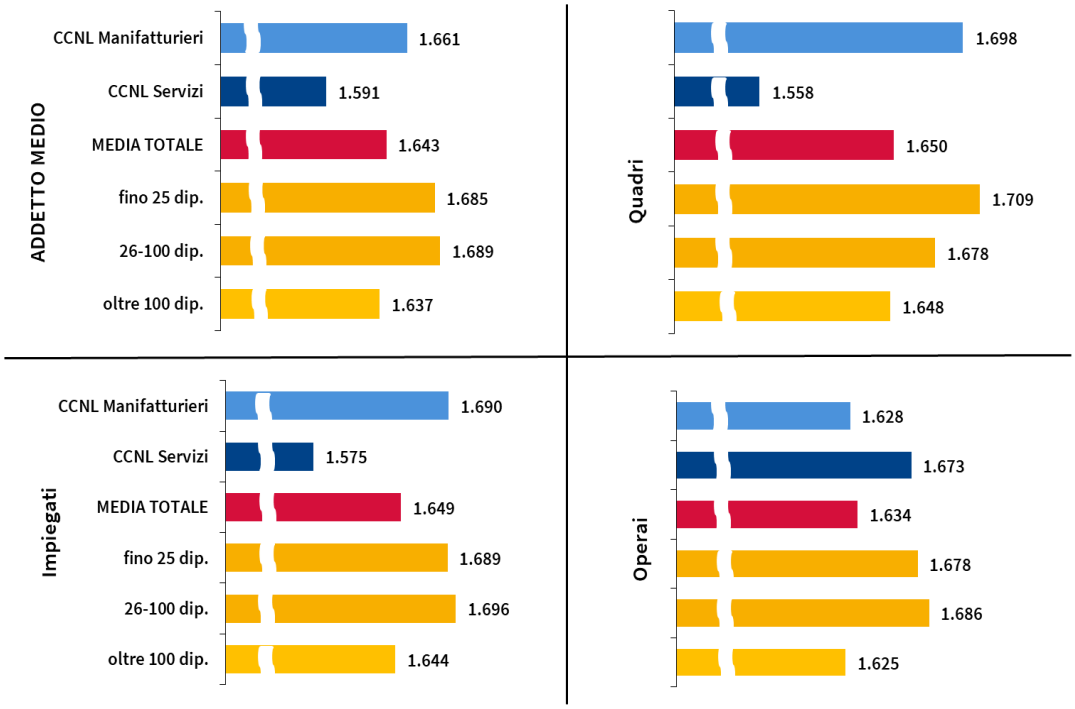
L'indagine sul lavoro raccoglie annualmente gli elementi utili a determinare la quantità di tempo lavorato. Considerati gli orari settimanali e il tempo retribuito non lavorato (ferie, riduzione orari di lavoro, eventuale ricorso alla CIG) vengono determinate le ore potenzialmente lavorabili per contratto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

[19] *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.*

effettivamente lavorato, vanno sottratte le ore di assenza e aggiunte le eventuali ore di lavoro straordinario.

In base ai dati raccolti in Lombardia, nel 2025 le **ore lavorabili** sono state in media 1.643, con valori per qualifica che vanno dalle 1.634 degli operai alle 1.649 del personale impiegatizio[20], alle 1.650 dei quadri.
L'analisi per settore evidenzia circa 70 ore di differenza tra l'industria (1.661) e il terziario (1.591).
I differenziali per dimensione sono relativamente meno ampi e in buona parte determinati dall'effetto struttura, con le grandi imprese caratterizzate dal numero medio di ore lavorabili più basso (1.637), rispetto alle 1.689 delle medie e alle 1.685 delle piccole, a causa di una diversa incidenza del personale operaio sul totale (Figura 54).

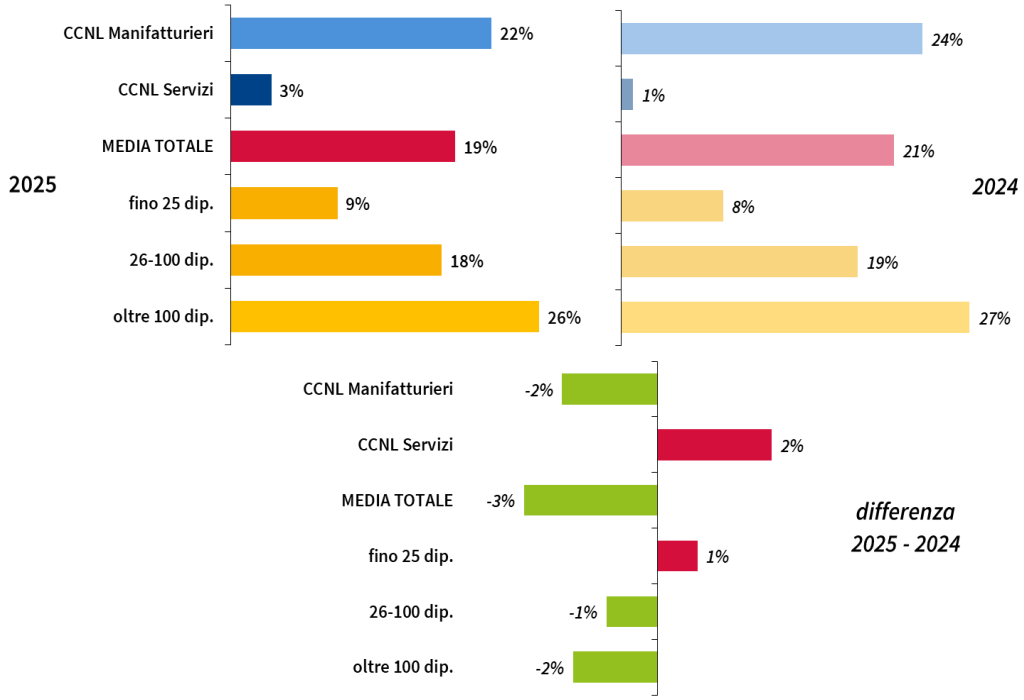
→ **Figura 54 – Ore lavorabili nel 2025 (per qualifica, settore e classe dimensionale)**



Nel 2025 ha fatto ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni** (Ordinaria, Straordinaria o in Deroga) il 19% delle imprese, una percentuale di poco inferiore al 21% del 2024 (Figura 55). Rispetto all'anno precedente, questo strumento è stato utilizzato da un maggior numero di imprese di piccole dimensioni (+1%), mentre si è ridotta nelle medie imprese (-1%) e nelle grandi (-2%).

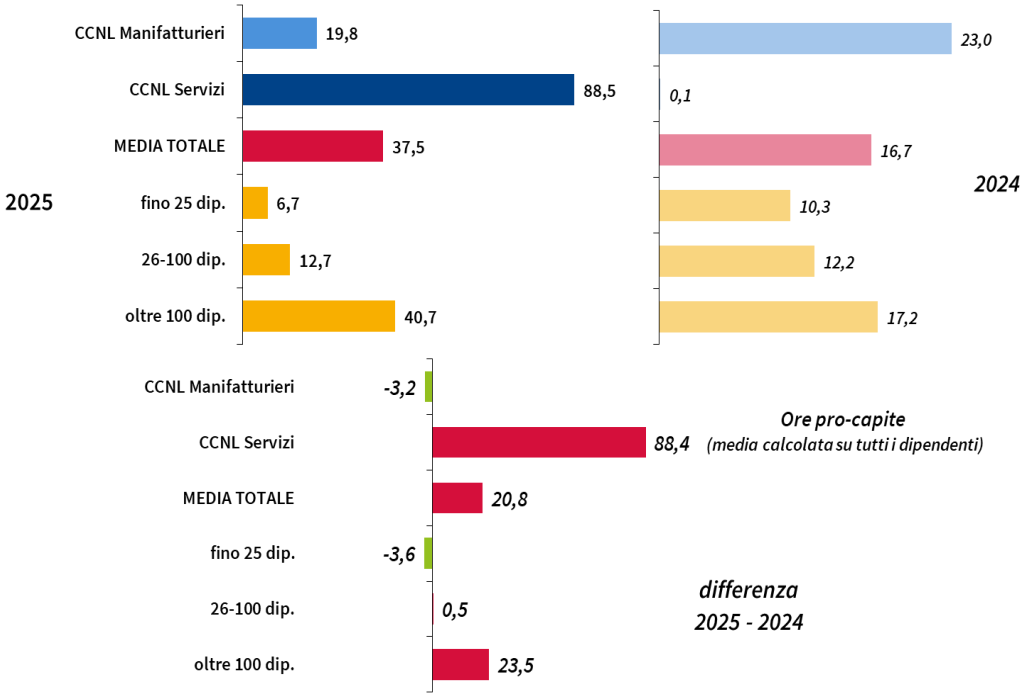
[20] *Comprendono il personale con la qualifica di intermedio.*

→ **Figura 55 – Imprese che hanno utilizzato la CIG: 2025 vs 2024**



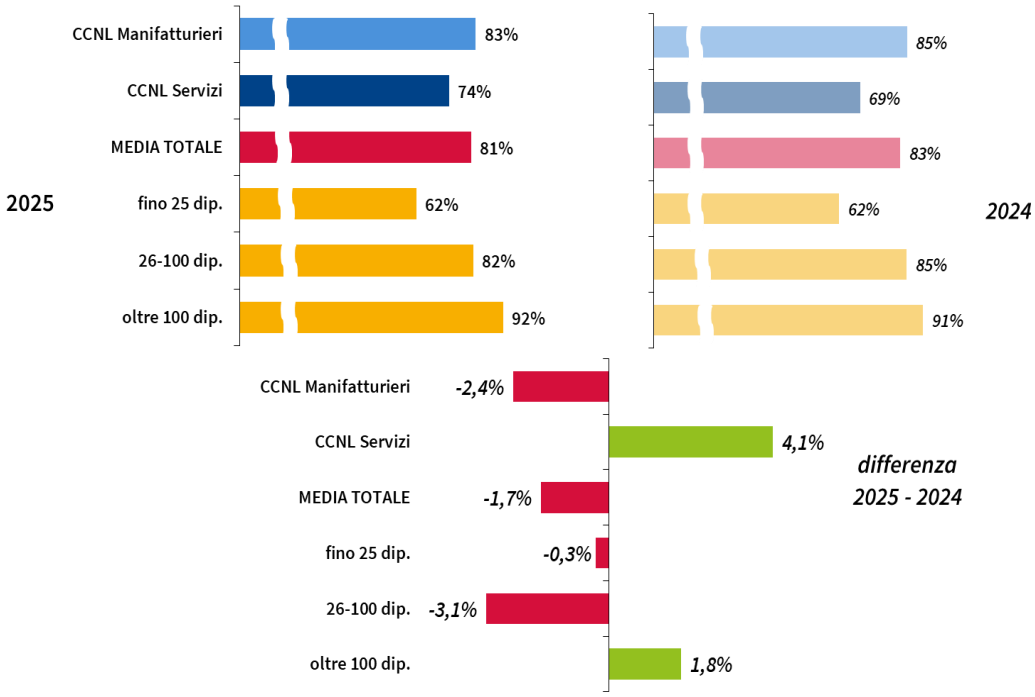
Il numero di ore di cassa utilizzate mediamente per ciascun dipendente in forza (37,5) risulta in aumento rispetto alle 16,7 del 2024; un dato che risulta coerente con una situazione economica generale che nel 2025 è apparsa piuttosto stagnante (Figura 56).

→ **Figura 56 – Le ore di CIG utilizzate dalle imprese: 2025 vs 2024**



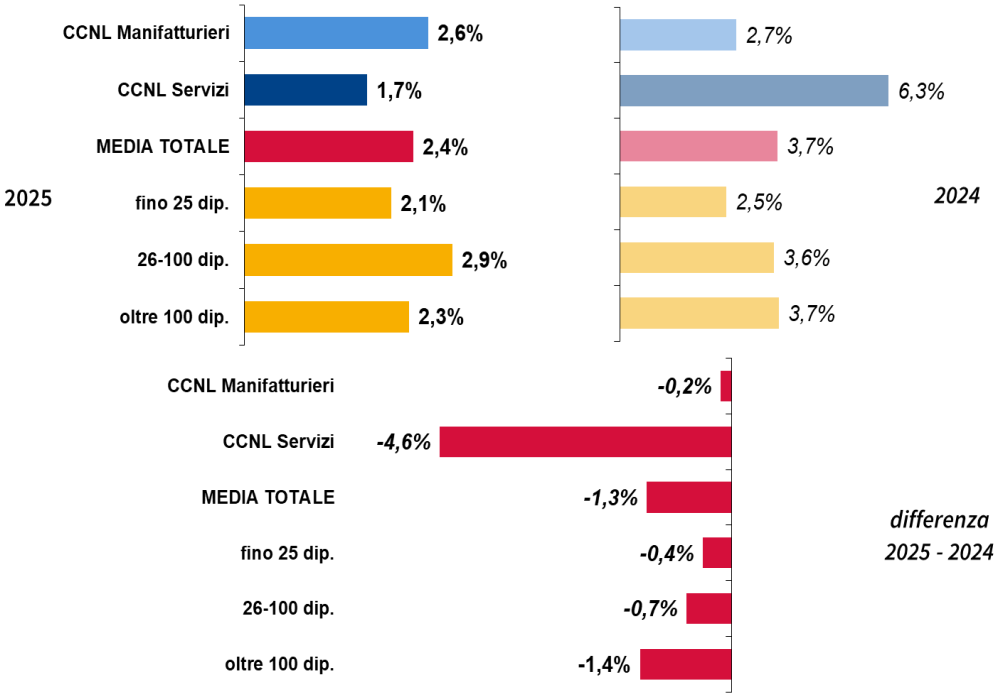
Nel 2025 l'81% delle imprese del territorio è ricorso al **lavoro straordinario**, una percentuale complessivamente in linea con l'83% rilevato nel 2024; gli scostamenti principali si sono verificati nell'ambito dei servizi, che ha visto una crescita dal 69% al 74% (Figura 57).

→ **Figura 57 – Imprese che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2025 vs 2024**



Nel 2025 l'incidenza delle ore di straordinario rispetto alle ore lavorabili (2,4%) è diminuita nei confronti di quanto rilevato nel 2024 (3,7%). Tale andamento è primariamente dovuto al forte calo sperimentato nelle realtà del terziario, dove l'incidenza è passata dal 6,3% all'1,7% (Figura 58).

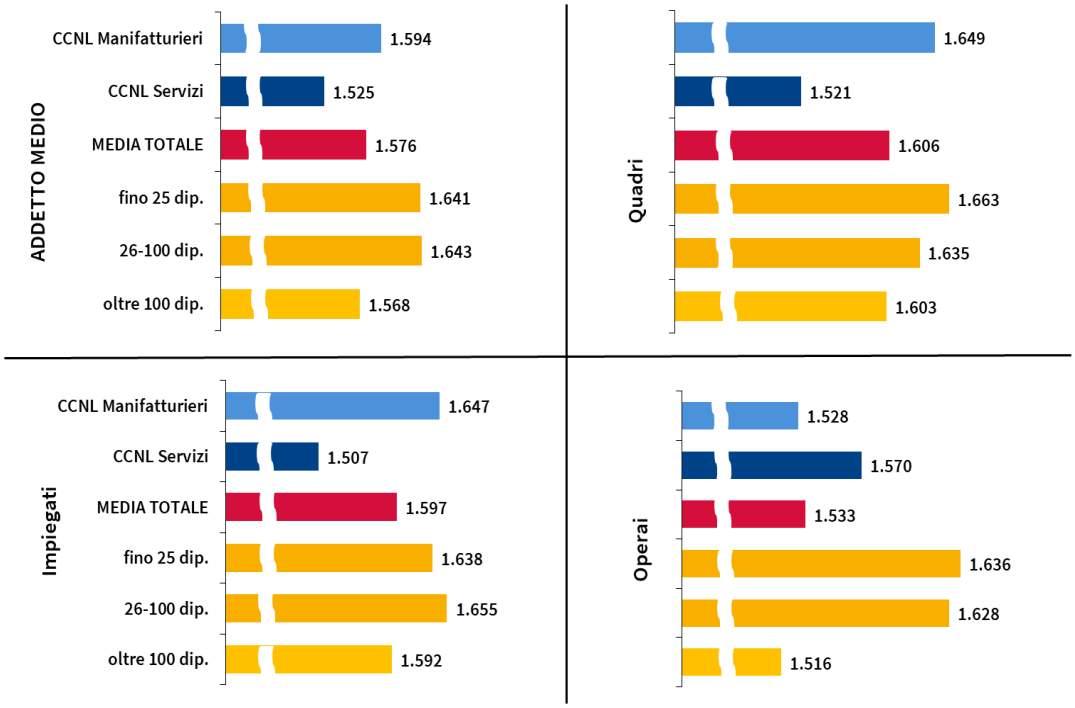
→ **Figura 58 – Ore di straordinario per lavoratore (% sulle ore lavorabili): 2025 vs 2024**



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 2025 le **ore effettivamente lavorate** in Lombardia sono state 1.576, una media tra le 1.533 ore annue degli operai, le 1.597 ore degli impiegati e le 1.606 ore dei quadri. Nel comparto dell'industria (1.594) si è mediamente lavorato 69 ore in più rispetto ai servizi (1.525), a causa di un differente utilizzo di CIG e di lavoro straordinario nel corso dell'anno. A livello dimensionale nelle piccole e medie imprese si lavora di più (rispettivamente 1.641 e 1.643 ore) rispetto alle grandi aziende (1.568 ore), dove si concentra maggiormente il personale operaio (Figura 59).

→ **Figura 59 – Ore effettivamente lavorate nel 2025 (per qualifica, settore e classe dimensionale)**



6.3 I TASSI DI ASSENZA

La misurazione del fenomeno delle assenze è, da molti anni, un'esigenza sentita nelle organizzazioni aziendali, anche se nel tempo sono cambiate le ragioni per le quali vi si è fatto ricorso: verifica degli effetti della conflittualità, monitoraggio della morbilità (frequenza percentuale di una malattia in una comunità in rapporto a un determinato periodo di tempo), stima dell'efficienza e, più recentemente, importante indicatore di clima aziendale.
Da un punto di vista numerico i tassi di assenza rappresentano la **quota di tempo lavorabile perduta per vari motivi di assenza**.

Le causali di assenza considerate dal metodo di calcolo adottato nel Sistema di Confindustria sono sette.
L'elenco completo è il seguente:

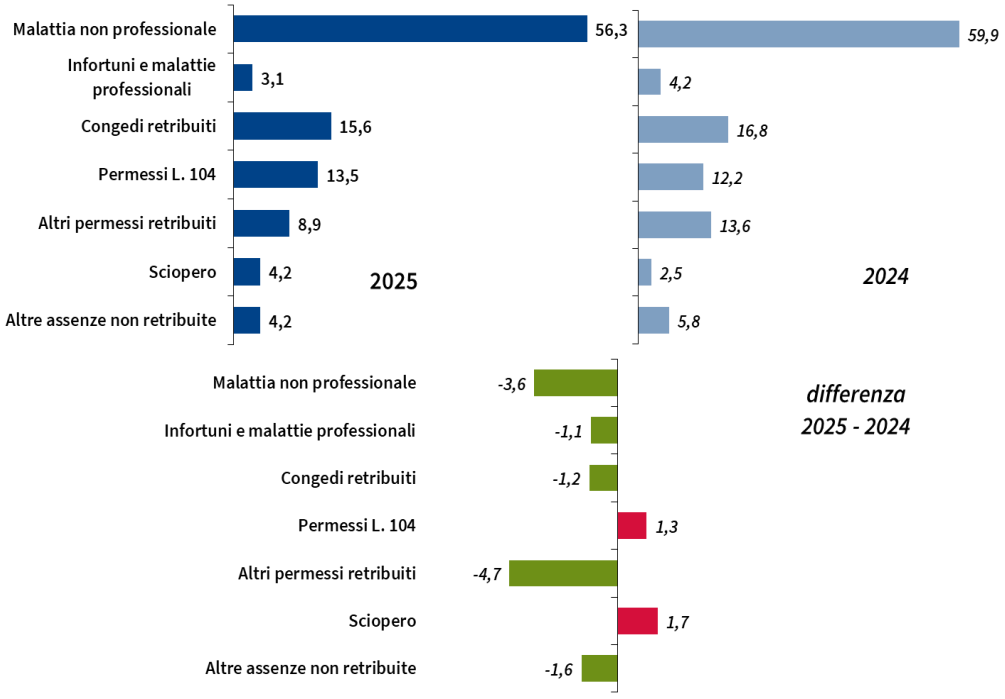
- ✓ **infortunio e malattia professionale**;
- ✓ **malattia non professionale** (inclusi gli infortuni extra-lavorativi, le cure termali non in conto ferie, i casi di malattia che determinano un'anticipazione o prolungamento del periodo di gravidanza o puerperio);
- ✓ **congedi retribuiti**, che comprendono 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.

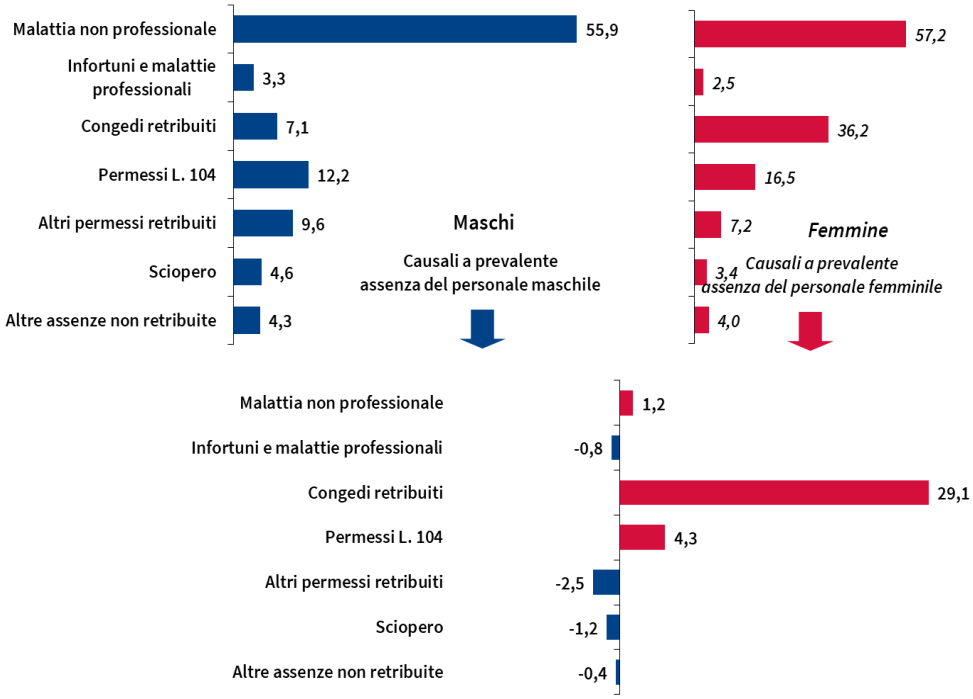
Mediamente, nel 2025 ogni dipendente si è assentato per 106 ore, contro le 115 del 2024. Analizzando le causali, si evidenziano diffusi cali, in particolare per la malattia non professionale (-3,6), che rimane comunque ampiamente la principale motivazione di assenza (56,3 ore medie annue) e per gli altri permessi retribuiti (-4,7). Allo stesso tempo, aumenta marginalmente l'impatto dei permessi L. 104 (+1,3) e dello sciopero (+1,7) (Figura 60).

→ **Figura 60 – Ore perdute per causali di assenza: 2025 vs 2024**



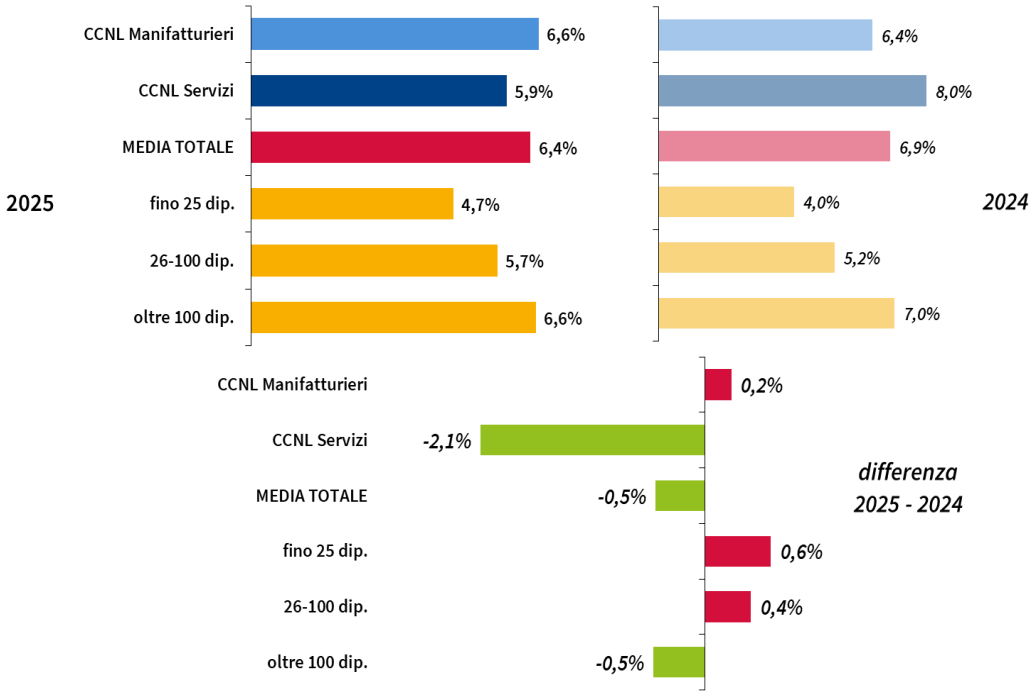
Tra uomini e donne si rilevano significativi differenziali di assenza per due causali: in primis, nei congedi retribuiti, che includono la maternità obbligatoria: 36,2 ore in media per le lavoratrici rispetto alle 7,1 per il personale maschile. In secondo luogo, nelle ore di permesso per L. 104: 16,5 ore per le femmine, contro le 12,2 dei maschi (Figura 61).

→ **Figura 61 – Ore perdute nel 2025 per causali di assenza: differenze per genere**



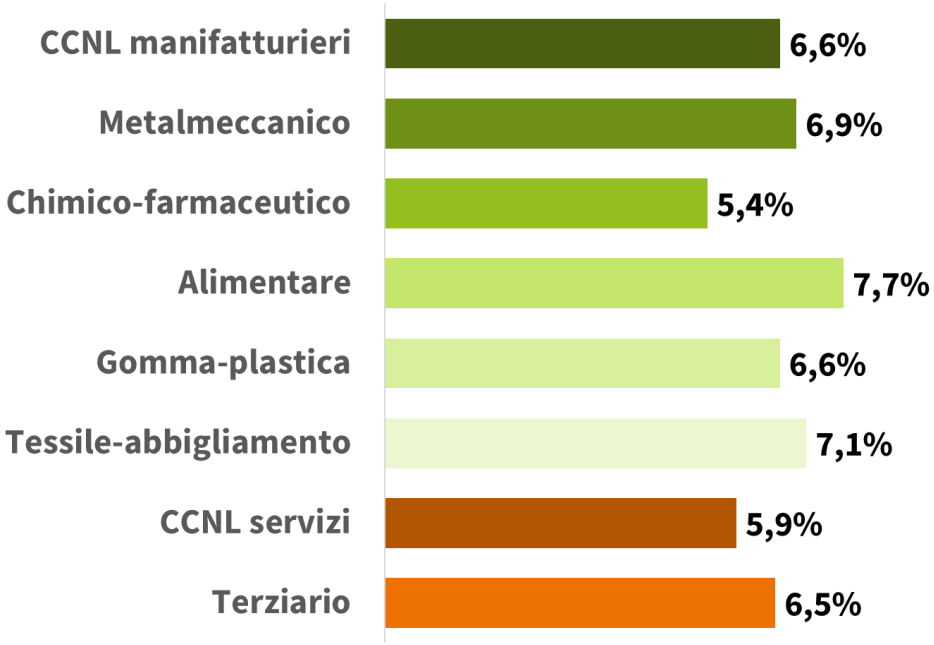
Nel 2025 tasso di assenza rilevato in Lombardia si è assestato al 6,4% (in flessione rispetto al 6,9% rilevato nel 2024). Il principale scostamento fra i due anni riguarda le aziende dei servizi, dove tale tasso è diminuito dall'8,0% al 5,9% (Figura 62).

→ **Figura 62 – Tassi di assenza addetto medio: 2025 vs 2024**



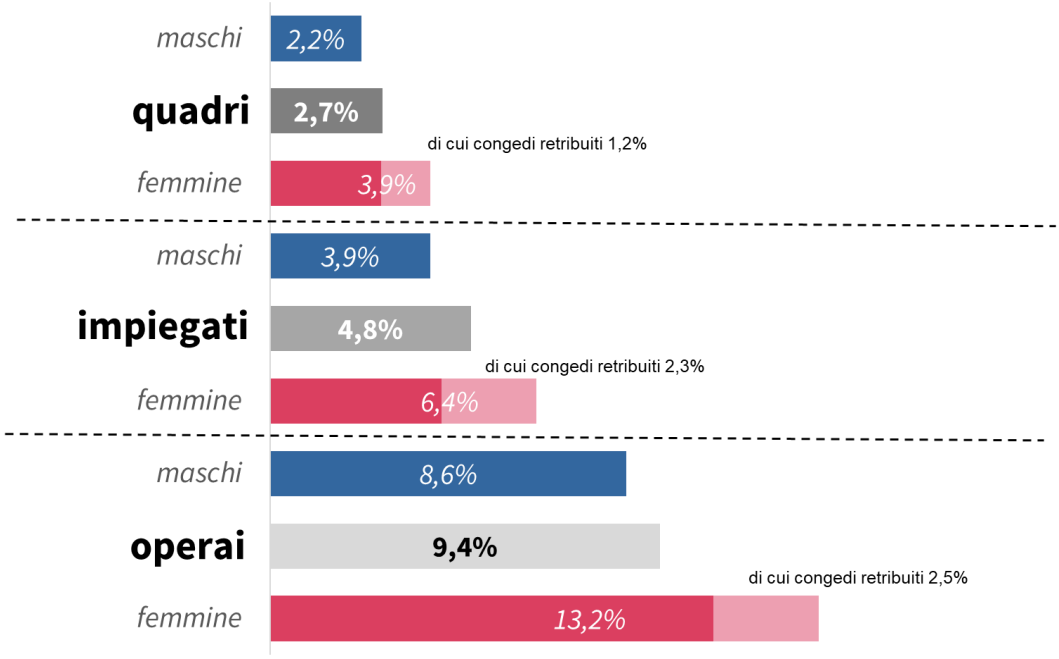
Tra i principali CCNL manifatturieri il metalmeccanico registra un tasso di assenza del 6,9%, poco al di sopra della media del manifatturiero (6,6%), mentre il chimico-farmaceutico si ferma al 5,4%. Tra gli altri CCNL manifatturieri più diffusi, il gomma-materie plastiche è pari al 6,6%, il tessile-abbigliamento al 7,1% e l'alimentare si colloca al 7,7% (il valore più elevato). Il CCNL più rappresentativo tra quelli del comparto dei servizi – il CCNL Terziario (o Commercio) – presenta un tasso di assenza medio del 6,5%, superiore alla media del 5,9% (Figura 63).

→ **Figura 63 – Tassi di assenza 2025 per CCNL**



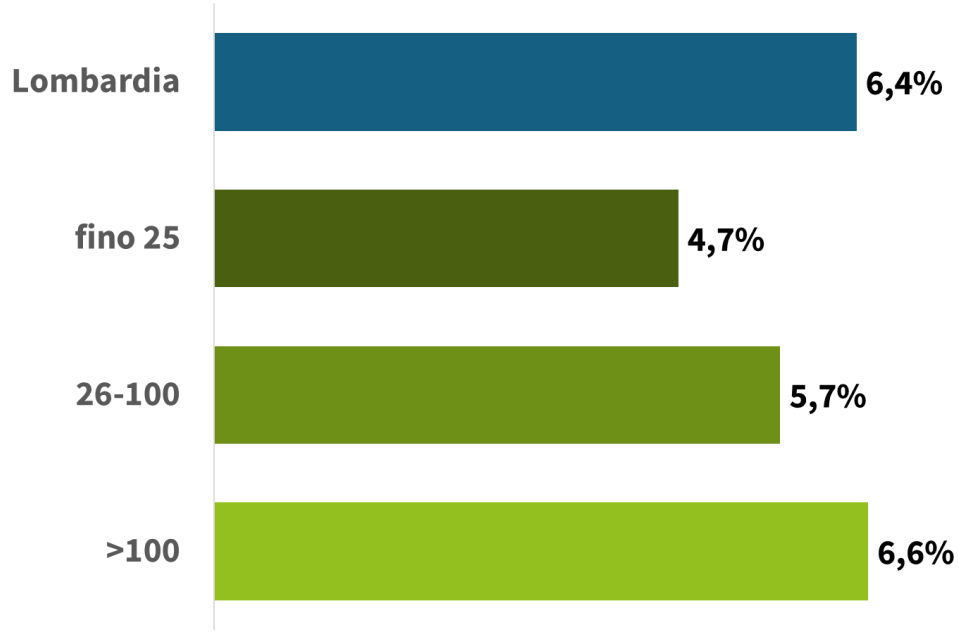
Il tasso di assenza si conferma inversamente correlato alla qualifica, variando dal minimo relativo ai quadri (2,7%), passando attraverso il 4,8% degli impiegati, fino al 9,4% registrato tra gli operai, con poche differenze tra maschi e femmine una volta esclusi i congedi retribuiti (Figura 64).

→ **Figura 64 – Tassi di assenza 2025 per qualifica e genere**



Anche per questo indicatore l'effetto struttura gioca un ruolo sulle differenze per dimensione, con le aziende più grandi caratterizzate da un tasso di assenza medio (6,6%) significativamente superiore a piccole (4,7%) e medie (5,7%), a causa della maggiore presenza di personale operaio (Figura 65).

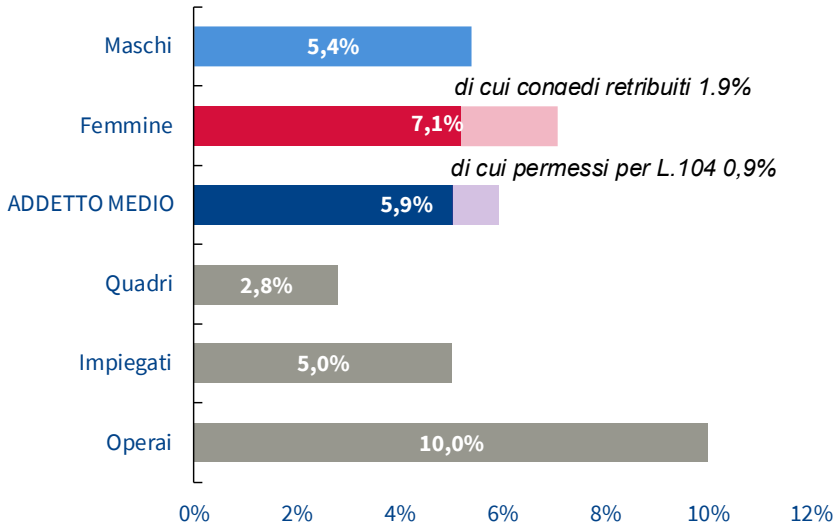
→ **Figura 65 – Tassi di assenza 2025 per dimensione aziendale**



6.3.1 I numeri in dettaglio



→ **Figura 66 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)**



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

ORE LAVORABILI 1.624,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,3	2,0	**2,2**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	49,0	50,1	**49,3**	3,0%	3,1%	**3,0%**
Congedi retribuiti	5,1	30,6	**13,5**	0,3%	1,9%	**0,8%**
Permessi L. 104	13,4	17,6	**14,8**	0,8%	1,1%	**0,9%**
Altri permessi retribuiti	10,6	6,9	**9,4**	0,7%	0,4%	**0,6%**
Sciopero	3,7	3,2	**3,5**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Altre assenze non retribuite	3,9	3,6	**3,8**	0,2%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**88,0**	**114,0**	**96,5**	**5,4%**	**7,1%**	**5,9%**

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

ORE LAVORABILI 1.632,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,8	1,0	**0,8**	0,0%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	20,3	23,4	**21,3**	1,2%	1,4%	**1,3%**
Congedi retribuiti	2,7	18,5	**7,9**	0,2%	1,1%	**0,5%**
Permessi L. 104	5,1	9,5	**6,5**	0,3%	0,6%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	4,8	3,9	**4,5**	0,3%	0,2%	**0,3%**
Sciopero	0,6	0,6	**0,6**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,5	7,3	**4,1**	0,2%	0,4%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**36,8**	**64,2**	**45,7**	**2,3%**	**3,9%**	**2,8%**

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

ORE LAVORABILI 1622,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,3	1,6	**1,4**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	36,4	43,0	**39,0**	2,2%	2,7%	**2,4%**
Congedi retribuiti	4,1	32,0	**15,1**	0,2%	2,0%	**0,9%**
Permessi L. 104	11,8	17,0	**13,9**	0,7%	1,1%	**0,9%**
Altri permessi retribuiti	8,2	6,0	**7,3**	0,5%	0,4%	**0,5%**
Sciopero	1,9	2,1	**2,0**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	2,5	2,4	**2,5**	0,2%	0,1%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**66,3**	**104,1**	**81,3**	**4,1%**	**6,5%**	**5,0%**

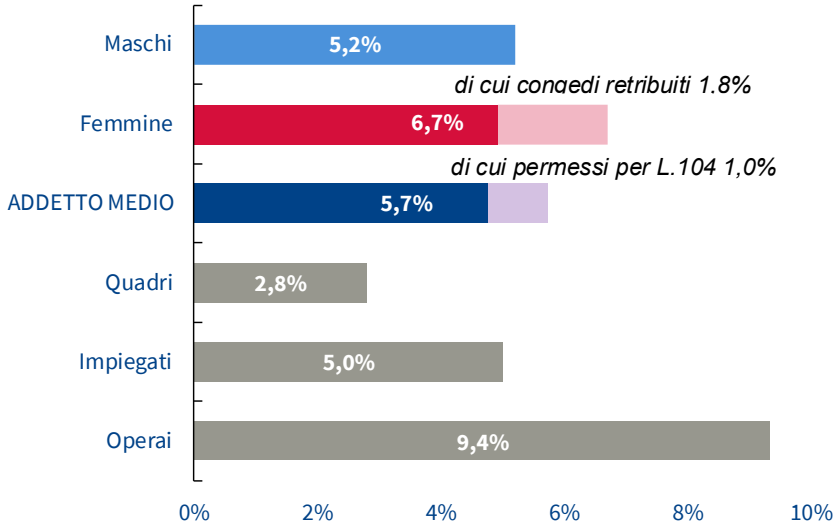
→ **Tabella 7 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.623,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	4,9	5,2	**5,0**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Malattia non professionale	84,2	118,2	**90,0**	5,2%	7,5%	**5,5%**
Congedi retribuiti	8,0	36,6	**12,9**	0,5%	2,3%	**0,8%**
Permessi L. 104	20,2	29,9	**21,9**	1,2%	1,9%	**1,3%**
Altri permessi retribuiti	17,5	15,0	**17,1**	1,1%	0,9%	**1,1%**
Sciopero	8,1	12,1	**8,8**	0,5%	0,8%	**0,5%**
Altre assenze non retribuite	6,8	6,0	**6,7**	0,4%	0,4%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**149,7**	**223,2**	**162,3**	**9,2%**	**14,1%**	**10,0%**

Area territoriale
Milano



→ **Figura 67 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)**



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

ORE LAVORABILI 1.619,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,3	2,0	**2,2**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	47,4	47,3	**47,4**	2,9%	3,0%	**2,9%**
Congedi retribuiti	4,5	28,6	**13,3**	0,3%	1,8%	**0,8%**
Permessi L. 104	14,7	17,9	**15,8**	0,9%	1,1%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	10,0	5,7	**8,4**	0,6%	0,4%	**0,5%**
Sciopero	2,2	2,3	**2,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	3,7	3,4	**3,6**	0,2%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**84,8**	**107,3**	**93,0**	**5,2%**	**6,7%**	**5,7%**

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

ORE LAVORABILI 1.626,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,8	0,8	**0,8**	0,0%	0,1%	**0,0%**
Malattia non professionale	19,7	22,3	**20,6**	1,2%	1,4%	**1,3%**
Congedi retribuiti	3,0	19,2	**8,8**	0,2%	1,2%	**0,5%**
Permessi L. 104	5,2	9,6	**6,8**	0,3%	0,6%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	3,6	3,0	**3,4**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Sciopero	0,3	0,2	**0,2**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,9	8,6	**4,9**	0,2%	0,5%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**35,4**	**63,6**	**45,5**	**2,2%**	**3,9%**	**2,8%**

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

ORE LAVORABILI 1.606,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,1	1,6	**1,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	35,3	42,5	**38,5**	2,2%	2,7%	**2,4%**
Congedi retribuiti	3,7	31,4	**16,1**	0,2%	2,0%	**1,0%**
Permessi L. 104	13,4	17,8	**15,4**	0,8%	1,1%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	6,4	4,7	**5,6**	0,4%	0,3%	**0,4%**
Sciopero	1,1	1,2	**1,1**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	2,3	2,0	**2,2**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**63,2**	**101,2**	**80,3**	**3,9%**	**6,4%**	**5,0%**

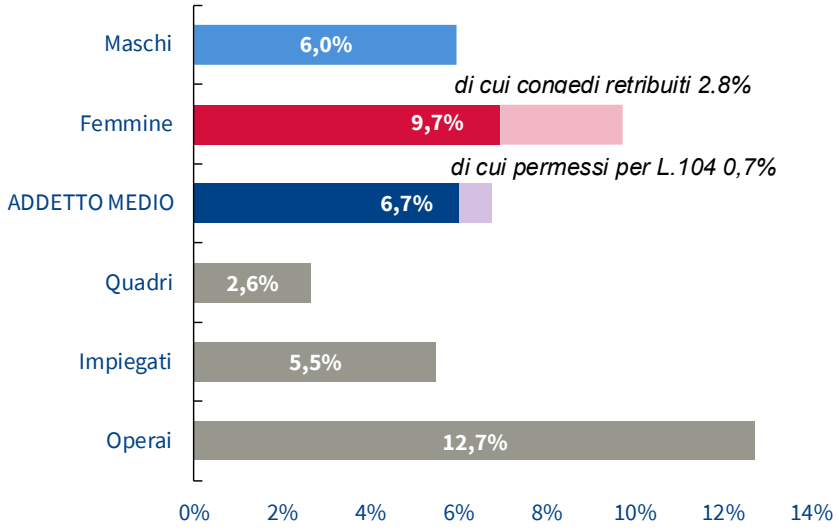
→ **Tabella 11 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.644,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	5,0	6,1	**5,2**	0,3%	0,4%	**0,3%**
Malattia non professionale	80,3	111,0	**85,5**	4,9%	7,0%	**5,2%**
Congedi retribuiti	6,4	24,9	**9,6**	0,4%	1,6%	**0,6%**
Permessi L. 104	21,4	30,2	**22,9**	1,3%	1,9%	**1,4%**
Altri permessi retribuiti	18,8	15,8	**18,2**	1,1%	1,0%	**1,1%**
Sciopero	5,1	11,8	**6,2**	0,3%	0,7%	**0,4%**
Altre assenze non retribuite	6,3	4,9	**6,0**	0,4%	0,3%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**143,3**	**204,6**	**153,7**	**8,7%**	**12,9%**	**9,4%**

Area territoriale
Monza



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



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

ORE LAVORABILI 1.617,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,1	1,8	**2,0**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	51,7	65,7	**54,6**	3,2%	4,1%	**3,4%**
Congedi retribuiti	7,3	44,6	**15,1**	0,5%	2,8%	**0,9%**
Permessi L. 104	10,3	17,1	**11,7**	0,6%	1,1%	**0,7%**
Altri permessi retribuiti	14,5	16,7	**15,0**	0,9%	1,0%	**0,9%**
Sciopero	6,0	5,9	**6,0**	0,4%	0,4%	**0,4%**
Altre assenze non retribuite	4,5	5,5	**4,7**	0,3%	0,3%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**96,4**	**157,4**	**109,1**	**6,0%**	**9,7%**	**6,7%**

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

ORE LAVORABILI 1.644,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,0	0,1	**0,8**	0,1%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	21,4	31,4	**23,4**	1,3%	1,9%	**1,4%**
Congedi retribuiti	1,8	13,8	**4,1**	0,1%	0,8%	**0,2%**
Permessi L. 104	2,6	5,7	**3,2**	0,2%	0,3%	**0,2%**
Altri permessi retribuiti	9,0	12,0	**9,6**	0,5%	0,7%	**0,6%**
Sciopero	1,0	1,2	**1,0**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	1,4	0,5	**1,2**	0,1%	0,0%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**38,2**	**64,7**	**43,3**	**2,3%**	**3,9%**	**2,6%**

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

ORE LAVORABILI 1.642,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,6	1,8	**1,6**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	40,6	48,7	**42,4**	2,5%	2,9%	**2,6%**
Congedi retribuiti	5,7	42,8	**14,1**	0,3%	2,6%	**0,9%**
Permessi L. 104	8,8	14,1	**10,0**	0,5%	0,9%	**0,6%**
Altri permessi retribuiti	13,8	16,9	**14,5**	0,8%	1,0%	**0,9%**
Sciopero	3,5	3,1	**3,4**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Altre assenze non retribuite	3,6	5,4	**4,0**	0,2%	0,3%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**77,5**	**132,8**	**90,1**	**4,7%**	**8,0%**	**5,5%**

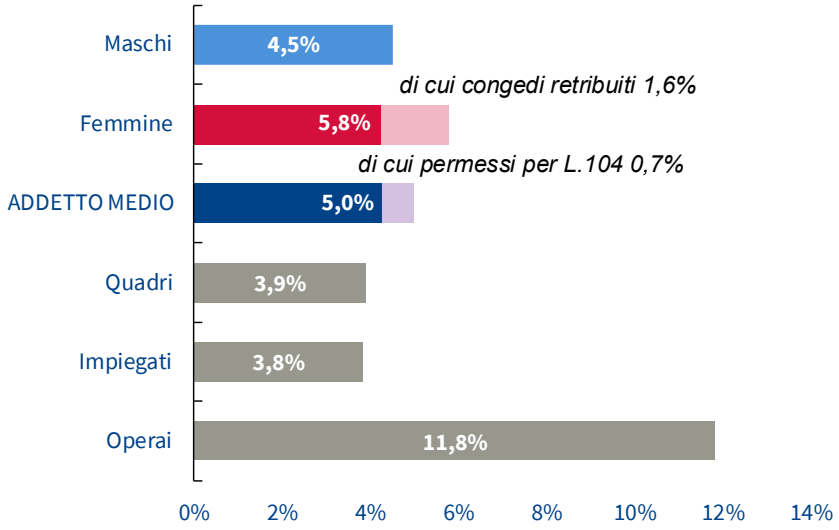
→ **Tabella 15 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.537,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	4,0	3,2	**3,8**	0,3%	0,2%	**0,3%**
Malattia non professionale	95,2	147,7	**104,0**	6,1%	9,9%	**6,8%**
Congedi retribuiti	14,2	70,8	**23,8**	0,9%	4,8%	**1,5%**
Permessi L. 104	18,0	34,9	**20,9**	1,2%	2,4%	**1,4%**
Altri permessi retribuiti	19,4	18,7	**19,3**	1,3%	1,3%	**1,3%**
Sciopero	14,7	19,1	**15,5**	1,0%	1,3%	**1,0%**
Altre assenze non retribuite	8,3	9,0	**8,4**	0,5%	0,6%	**0,5%**
TOTALE ASSENZE	**173,8**	**303,5**	**195,7**	**11,2%**	**20,4%**	**12,7%**

Area territoriale
Lodi



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



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

ORE LAVORABILI 1.685,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,2	1,8	**2,0**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	41,2	44,2	**42,3**	2,4%	2,6%	**2,5%**
Congedi retribuiti	3,4	26,6	**12,3**	0,2%	1,6%	**0,7%**
Permessi L. 104	11,5	14,3	**12,6**	0,7%	0,8%	**0,7%**
Altri permessi retribuiti	4,0	1,1	**2,9**	0,2%	0,1%	**0,2%**
Sciopero	11,6	8,8	**10,5**	0,7%	0,5%	**0,6%**
Altre assenze non retribuite	1,9	1,0	**1,6**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**75,8**	**97,8**	**84,2**	**4,5%**	**5,8%**	**5,0%**

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

ORE LAVORABILI 1.690,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,4	6,2	**2,7**	0,0%	0,4%	**0,2%**
Malattia non professionale	28,9	23,6	**26,8**	1,7%	1,4%	**1,6%**
Congedi retribuiti	2,0	22,7	**10,1**	0,1%	1,3%	**0,6%**
Permessi L. 104	17,6	17,1	**17,4**	1,0%	1,0%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	2,5	1,9	**2,2**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Sciopero	5,2	7,3	**6,0**	0,3%	0,4%	**0,4%**
Altre assenze non retribuite	0,4	0,4	**0,4**	0,0%	0,0%	**0,0%**
TOTALE ASSENZE	**56,9**	**79,1**	**65,6**	**3,4%**	**4,7%**	**3,9%**

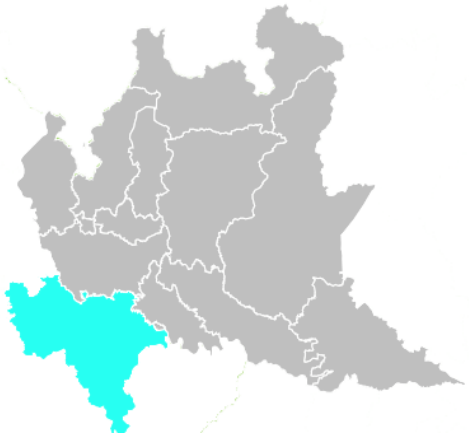
→ **Tabella 18 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.695,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,3	1,5	**1,4**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	28,4	40,7	**33,6**	1,7%	2,4%	**2,0%**
Congedi retribuiti	1,9	22,6	**10,6**	0,1%	1,3%	**0,6%**
Permessi L. 104	8,1	13,8	**10,5**	0,5%	0,8%	**0,6%**
Altri permessi retribuiti	3,0	1,0	**2,1**	0,2%	0,1%	**0,1%**
Sciopero	3,5	9,3	**6,0**	0,2%	0,5%	**0,4%**
Altre assenze non retribuite	0,3	0,9	**0,5**	0,0%	0,1%	**0,0%**
TOTALE ASSENZE	**46,6**	**89,7**	**64,8**	**2,7%**	**5,3%**	**3,8%**

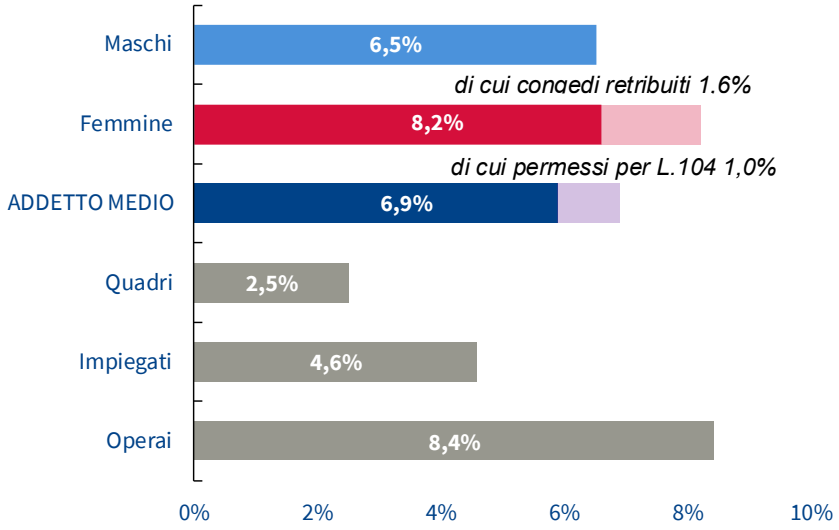
→ **Tabella 19 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.633,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	6,0	0,0	**4,9**	0,4%	0,0%	**0,3%**
Malattia non professionale	91,8	111,9	**95,3**	5,6%	6,9%	**5,8%**
Congedi retribuiti	9,2	81,1	**21,8**	0,6%	5,0%	**1,3%**
Permessi L. 104	21,4	16,6	**20,5**	1,3%	1,0%	**1,3%**
Altri permessi retribuiti	8,1	1,9	**7,0**	0,5%	0,1%	**0,4%**
Sciopero	42,9	4,2	**36,1**	2,6%	0,3%	**2,2%**
Altre assenze non retribuite	8,5	3,1	**7,6**	0,5%	0,2%	**0,5%**
TOTALE ASSENZE	**187,8**	**218,8**	**193,3**	**11,5%**	**13,4%**	**11,8%**

Area territoriale
Pavia



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



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

ORE LAVORABILI 1.666,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	4,6	3,1	**4,2**	0,3%	0,2%	**0,3%**
Malattia non professionale	71,8	72,0	**71,8**	4,3%	4,3%	**4,3%**
Congedi retribuiti	4,3	27,0	**9,6**	0,3%	1,6%	**0,6%**
Permessi L. 104	15,8	21,5	**17,1**	0,9%	1,3%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	5,1	7,2	**5,5**	0,3%	0,4%	**0,3%**
Sciopero	1,7	0,8	**1,5**	0,1%	0,0%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	5,1	6,9	**5,5**	0,3%	0,4%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**108,3**	**138,5**	**115,3**	**6,5%**	**8,2%**	**6,9%**

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

ORE LAVORABILI 1.691,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,9	0,0	**0,6**	0,1%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	19,2	31,1	**22,6**	1,1%	1,8%	**1,3%**
Congedi retribuiti	1,7	0,0	**1,2**	0,1%	0,0%	**0,1%**
Permessi L. 104	13,3	8,6	**12,0**	0,8%	0,5%	**0,7%**
Altri permessi retribuiti	4,8	3,1	**4,3**	0,3%	0,2%	**0,3%**
Sciopero	0,6	0,0	**0,4**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	1,8	0,0	**1,3**	0,1%	0,0%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**42,3**	**42,9**	**42,4**	**2,5%**	**2,5%**	**2,5%**

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

ORE LAVORABILI 1.686,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	3,1	0,9	**2,4**	0,2%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	41,9	27,0	**37,2**	2,5%	1,6%	**2,2%**
Congedi retribuiti	1,7	20,8	**7,7**	0,1%	1,2%	**0,5%**
Permessi L. 104	19,1	22,7	**20,3**	1,1%	1,3%	**1,2%**
Altri permessi retribuiti	5,3	10,5	**6,9**	0,3%	0,6%	**0,4%**
Sciopero	0,2	0,0	**0,1**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,1	3,9	**2,7**	0,1%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**73,5**	**85,8**	**77,4**	**4,4%**	**5,1%**	**4,6%**

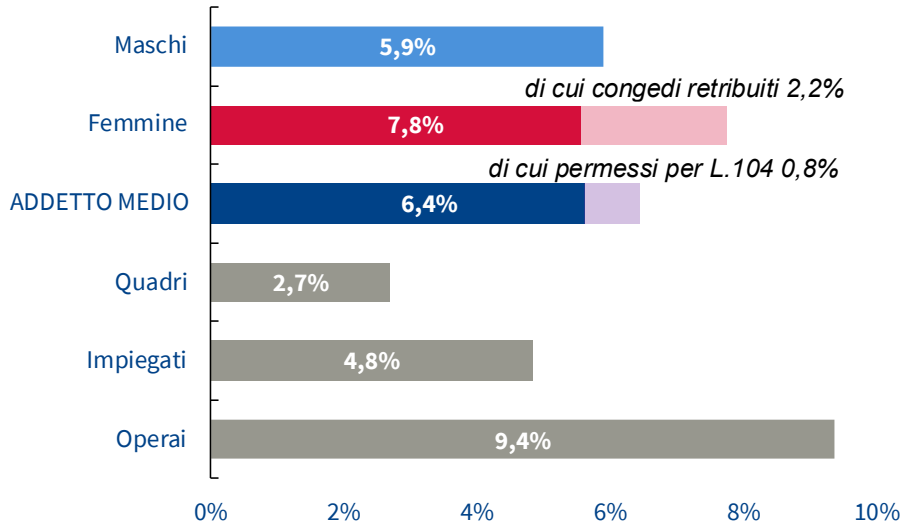
→ **Tabella 23 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.654,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	5,5	5,2	**5,4**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Malattia non professionale	87,7	112,5	**92,4**	5,3%	6,7%	**5,6%**
Congedi retribuiti	5,5	35,5	**11,1**	0,3%	2,1%	**0,7%**
Permessi L. 104	14,6	22,2	**16,1**	0,9%	1,3%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	5,0	5,2	**5,0**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Sciopero	2,4	1,5	**2,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	6,6	10,1	**7,2**	0,4%	0,6%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**127,2**	**192,3**	**139,5**	**7,7%**	**11,5%**	**8,4%**

Area territoriale
Lombardia



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



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

ORE LAVORABILI 1.642,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	3,3	2,5	**3,1**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	55,9	57,2	**56,3**	3,4%	3,5%	**3,4%**
Congedi retribuiti	7,1	36,2	**15,6**	0,4%	2,2%	**0,9%**
Permessi L. 104	12,2	16,5	**13,5**	0,7%	1,0%	**0,8%**
Altri permessi retribuiti	9,6	7,2	**8,9**	0,6%	0,4%	**0,5%**
Sciopero	4,6	3,4	**4,2**	0,3%	0,2%	**0,3%**
Altre assenze non retribuite	4,3	4,0	**4,2**	0,3%	0,2%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**97,2**	**126,9**	**105,8**	**5,9%**	**7,8%**	**6,4%**

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

ORE LAVORABILI 1.650,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,7	1,1	**0,8**	0,0%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	19,9	23,1	**20,9**	1,2%	1,4%	**1,3%**
Congedi retribuiti	3,2	19,6	**8,1**	0,2%	1,2%	**0,5%**
Permessi L. 104	4,8	8,7	**6,0**	0,3%	0,5%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	5,2	4,5	**5,0**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Sciopero	0,5	0,5	**0,5**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,0	6,0	**3,2**	0,1%	0,4%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**36,3**	**63,5**	**44,6**	**2,2%**	**3,9%**	**2,7%**

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

ORE LAVORABILI 1.649,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,3	1,4	**1,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	34,5	40,9	**36,9**	2,1%	2,5%	**2,2%**
Congedi retribuiti	5,9	37,3	**18,0**	0,4%	2,3%	**1,1%**
Permessi L. 104	10,5	15,0	**12,2**	0,6%	0,9%	**0,7%**
Altri permessi retribuiti	7,9	6,3	**7,3**	0,5%	0,4%	**0,4%**
Sciopero	1,7	1,6	**1,6**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	2,2	2,4	**2,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**63,9**	**104,8**	**79,6**	**3,9%**	**6,4%**	**4,8%**

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

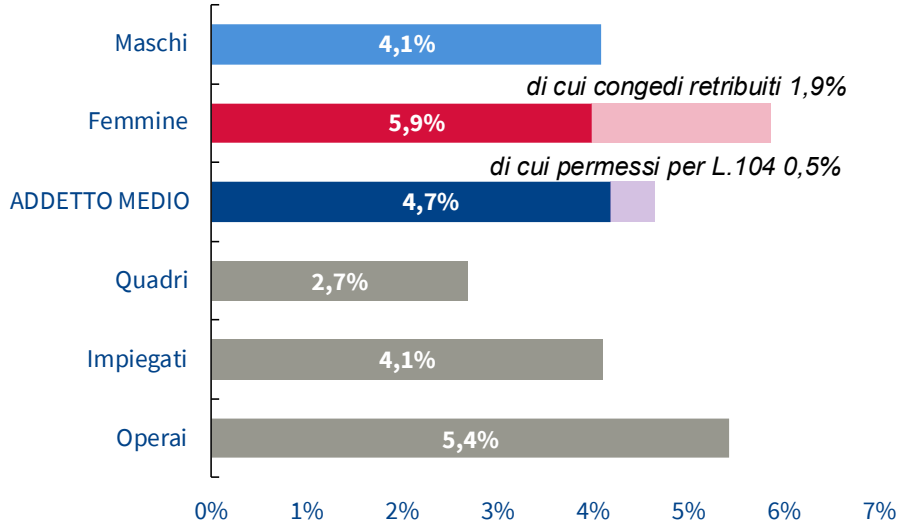
ORE LAVORABILI 1.633,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	5,7	6,1	**5,7**	0,3%	0,4%	**0,4%**
Malattia non professionale	83,0	115,1	**88,6**	5,1%	7,1%	**5,4%**
Congedi retribuiti	9,1	41,0	**14,7**	0,6%	2,5%	**0,9%**
Permessi L. 104	15,4	23,9	**16,9**	0,9%	1,5%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	12,2	10,5	**11,9**	0,7%	0,7%	**0,7%**
Sciopero	8,1	9,2	**8,3**	0,5%	0,6%	**0,5%**
Altre assenze non retribuite	6,8	7,3	**6,8**	0,4%	0,4%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**140,3**	**213,2**	**153,1**	**8,6%**	**13,2%**	**9,4%**

Classe dimensionale
Aziende fino a 25 dipendenti

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI 1.684,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,1	2,1	**2,1**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	43,3	38,9	**41,9**	2,6%	2,3%	**2,5%**
Congedi retribuiti	4,6	31,8	**13,2**	0,3%	1,9%	**0,8%**
Permessi L. 104	5,9	11,8	**7,8**	0,4%	0,7%	**0,5%**
Altri permessi retribuiti	7,9	12,2	**9,3**	0,5%	0,7%	**0,6%**
Sciopero	0,3	0,1	**0,2**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	4,8	2,3	**4,0**	0,3%	0,1%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**68,9**	**99,2**	**78,4**	**4,1%**	**5,9%**	**4,7%**

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

ORE LAVORABILI 1.709,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,4	5,1	**1,8**	0,0%	0,3%	**0,1%**
Malattia non professionale	32,3	21,8	**29,0**	1,9%	1,3%	**1,7%**
Congedi retribuiti	2,8	0,2	**2,0**	0,2%	0,0%	**0,1%**
Permessi L. 104	2,6	2,4	**2,5**	0,2%	0,1%	**0,1%**
Altri permessi retribuiti	6,0	15,0	**8,8**	0,4%	0,9%	**0,5%**
Sciopero	0,0	0,0	**0,0**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	1,9	1,5	**1,8**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**45,9**	**46,0**	**45,9**	**2,7%**	**2,7%**	**2,7%**

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

ORE LAVORABILI 1.689,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,1	1,6	**1,4**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	24,0	28,9	**26,5**	1,4%	1,7%	**1,6%**
Congedi retribuiti	5,8	34,2	**20,5**	0,3%	2,0%	**1,2%**
Permessi L. 104	4,0	10,6	**7,4**	0,2%	0,6%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	10,4	13,5	**12,0**	0,6%	0,8%	**0,7%**
Sciopero	0,0	0,2	**0,1**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	0,8	2,1	**1,5**	0,0%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**46,1**	**91,1**	**69,3**	**2,7%**	**5,4%**	**4,1%**

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

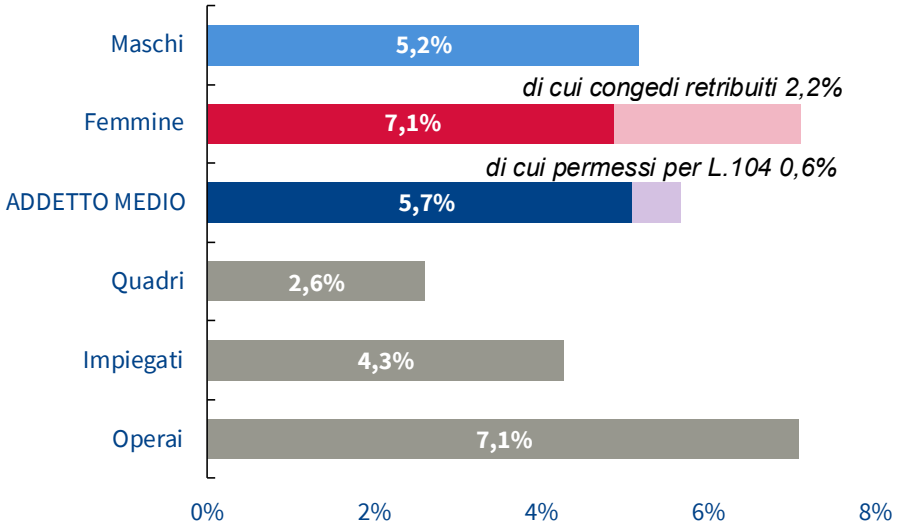
ORE LAVORABILI 1.678,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,8	2,6	**2,8**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	54,2	78,6	**57,5**	3,2%	4,7%	**3,4%**
Congedi retribuiti	4,2	33,1	**8,1**	0,2%	2,0%	**0,5%**
Permessi L. 104	7,2	19,1	**8,8**	0,4%	1,1%	**0,5%**
Altri permessi retribuiti	6,9	6,6	**6,9**	0,4%	0,4%	**0,4%**
Sciopero	0,5	0,0	**0,4**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	7,1	3,3	**6,6**	0,4%	0,2%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**82,9**	**143,4**	**91,0**	**4,9%**	**8,7%**	**5,4%**

Classe dimensionale
Aziende con 26-99 dipendenti

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI 1.689,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	4,1	2,7	**3,7**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	56,2	52,1	**55,1**	3,3%	3,1%	**3,3%**
Congedi retribuiti	5,9	37,6	**14,1**	0,3%	2,2%	**0,8%**
Permessi L. 104	8,0	15,2	**9,8**	0,5%	0,9%	**0,6%**
Altri permessi retribuiti	8,3	6,4	**7,8**	0,5%	0,4%	**0,5%**
Sciopero	1,2	0,8	**1,1**	0,1%	0,0%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	3,9	5,1	**4,2**	0,2%	0,3%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**87,5**	**119,8**	**95,9**	**5,2%**	**7,1%**	**5,7%**

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

ORE LAVORABILI 1.678,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,8	0,6	**0,7**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	16,8	26,7	**19,4**	1,0%	1,6%	**1,2%**
Congedi retribuiti	3,7	29,1	**10,5**	0,2%	1,8%	**0,6%**
Permessi L. 104	5,2	11,1	**6,7**	0,3%	0,7%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	4,3	4,3	**4,3**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Sciopero	0,1	0,0	**0,1**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,3	1,7	**2,2**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**33,1**	**73,6**	**43,9**	**2,0%**	**4,5%**	**2,6%**

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

ORE LAVORABILI 1.695,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,7	1,0	**0,9**	0,0%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	29,6	38,6	**33,4**	1,7%	2,3%	**2,0%**
Congedi retribuiti	6,5	38,6	**20,1**	0,4%	2,3%	**1,2%**
Permessi L. 104	6,2	12,3	**8,8**	0,4%	0,7%	**0,5%**
Altri permessi retribuiti	6,9	7,5	**7,2**	0,4%	0,4%	**0,4%**
Sciopero	0,2	0,1	**0,2**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	1,8	1,7	**1,8**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**52,1**	**99,8**	**72,4**	**3,1%**	**5,9%**	**4,3%**

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

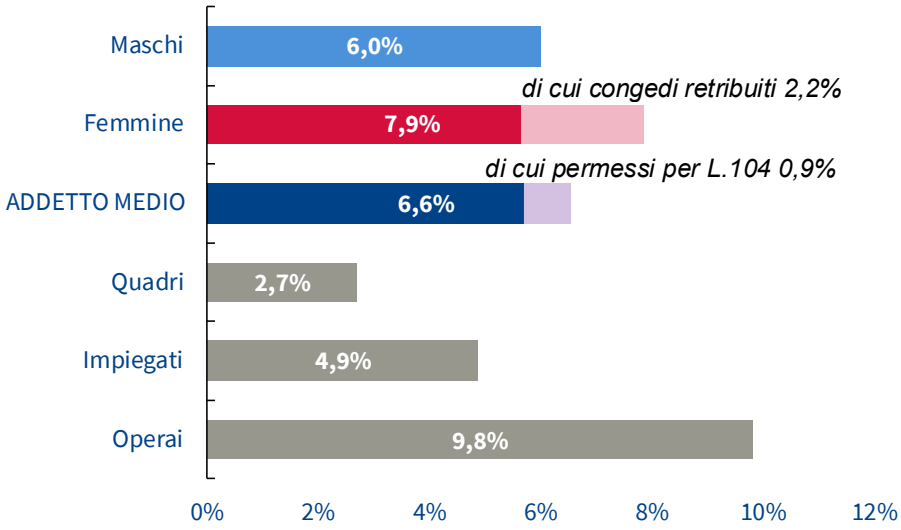
ORE LAVORABILI 1.686,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	6,1	6,7	**6,2**	0,4%	0,4%	**0,4%**
Malattia non professionale	73,4	87,7	**75,4**	4,4%	5,2%	**4,5%**
Congedi retribuiti	5,8	37,9	**10,3**	0,3%	2,2%	**0,6%**
Permessi L. 104	9,1	22,4	**11,0**	0,5%	1,3%	**0,7%**
Altri permessi retribuiti	9,4	4,3	**8,7**	0,6%	0,3%	**0,5%**
Sciopero	1,8	2,6	**1,9**	0,1%	0,2%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	5,1	13,2	**6,3**	0,3%	0,8%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**110,7**	**174,9**	**119,7**	**6,6%**	**10,4%**	**7,1%**

Classe dimensionale
Aziende con 100 dipendenti e oltre

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI 1.637,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	3,2	2,5	**3,0**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	56,1	58,0	**56,7**	3,4%	3,6%	**3,5%**
Congedi retribuiti	7,3	36,2	**15,8**	0,4%	2,2%	**1,0%**
Permessi L. 104	12,8	16,7	**14,0**	0,8%	1,0%	**0,9%**
Altri permessi retribuiti	9,8	7,1	**9,0**	0,6%	0,4%	**0,6%**
Sciopero	5,1	3,7	**4,6**	0,3%	0,2%	**0,3%**
Altre assenze non retribuite	4,4	3,9	**4,2**	0,3%	0,2%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**98,8**	**128,1**	**107,4**	**6,0%**	**7,9%**	**6,6%**

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

ORE LAVORABILI 1.647,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,7	1,1	**0,8**	0,0%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	20,1	22,9	**20,9**	1,2%	1,4%	**1,3%**
Congedi retribuiti	3,1	19,2	**8,0**	0,2%	1,2%	**0,5%**
Permessi L. 104	4,8	8,6	**5,9**	0,3%	0,5%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	5,3	4,4	**5,0**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Sciopero	0,6	0,5	**0,6**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	1,9	6,3	**3,3**	0,1%	0,4%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**36,5**	**63,1**	**44,6**	**2,2%**	**3,8%**	**2,7%**

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

ORE LAVORABILI 1.644,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,3	1,4	**1,4**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	35,0	41,3	**37,4**	2,1%	2,5%	**2,3%**
Congedi retribuiti	5,8	37,2	**17,7**	0,4%	2,3%	**1,1%**
Permessi L. 104	10,9	15,4	**12,6**	0,7%	0,9%	**0,8%**
Altri permessi retribuiti	7,9	6,1	**7,2**	0,5%	0,4%	**0,4%**
Sciopero	1,8	1,8	**1,8**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	2,3	2,4	**2,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**65,0**	**105,6**	**80,4**	**3,9%**	**6,5%**	**4,9%**

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

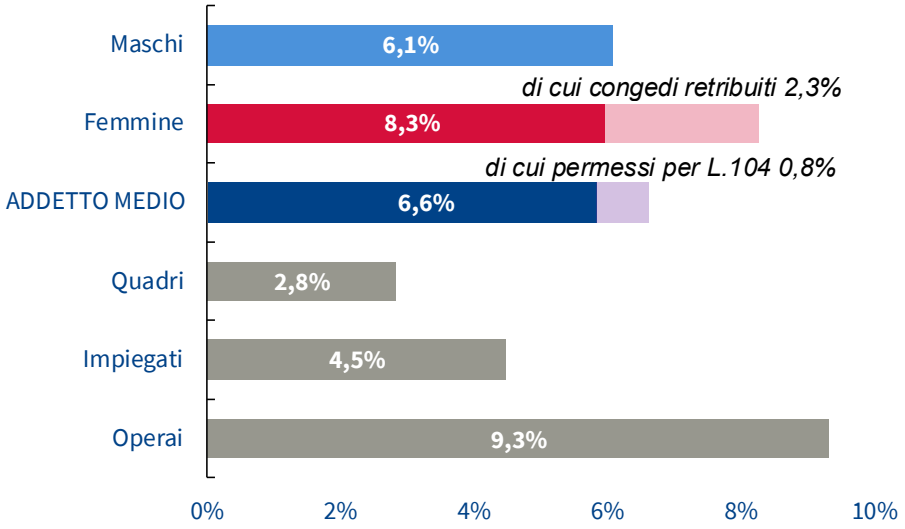
ORE LAVORABILI 1.624,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	5,7	6,1	**5,7**	0,3%	0,4%	**0,4%**
Malattia non professionale	85,1	118,9	**91,3**	5,2%	7,4%	**5,6%**
Congedi retribuiti	9,8	41,5	**15,5**	0,6%	2,6%	**1,0%**
Permessi L. 104	16,6	24,2	**18,0**	1,0%	1,5%	**1,1%**
Altri permessi retribuiti	12,7	11,3	**12,5**	0,8%	0,7%	**0,8%**
Sciopero	9,3	10,2	**9,4**	0,6%	0,6%	**0,6%**
Altre assenze non retribuite	7,0	6,6	**6,9**	0,4%	0,4%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**146,2**	**218,7**	**159,4**	**9,0%**	**13,6%**	**9,8%**

Settore del CCNL
Aziende con CCNL manifatturieri

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI 1.660,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	3,4	2,5	**3,2**	0,2%	0,1%	**0,2%**
Malattia non professionale	57,8	61,6	**58,7**	3,5%	3,7%	**3,5%**
Congedi retribuiti	7,2	38,6	**14,7**	0,4%	2,3%	**0,9%**
Permessi L. 104	11,9	16,1	**12,9**	0,7%	1,0%	**0,8%**
Altri permessi retribuiti	10,4	9,4	**10,2**	0,6%	0,6%	**0,6%**
Sciopero	5,5	4,8	**5,3**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Altre assenze non retribuite	4,9	5,2	**5,0**	0,3%	0,3%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**101,1**	**138,1**	**110,0**	**6,1%**	**8,3%**	**6,6%**

→ **Tabella 41 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.697,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,8	0,8	**0,8**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	20,0	22,8	**20,8**	1,2%	1,3%	**1,2%**
Congedi retribuiti	3,2	28,1	**9,8**	0,2%	1,6%	**0,6%**
Permessi L. 104	4,6	7,7	**5,4**	0,3%	0,5%	**0,3%**
Altri permessi retribuiti	6,4	5,9	**6,2**	0,4%	0,3%	**0,4%**
Sciopero	0,6	0,7	**0,7**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,6	10,1	**4,6**	0,2%	0,6%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**38,2**	**76,1**	**48,3**	**2,3%**	**4,5%**	**2,8%**

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

ORE LAVORABILI 1.689,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,2	0,9	**1,1**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	32,6	37,2	**34,1**	1,9%	2,2%	**2,0%**
Congedi retribuiti	6,2	42,5	**18,0**	0,4%	2,5%	**1,1%**
Permessi L. 104	8,6	11,9	**9,7**	0,5%	0,7%	**0,6%**
Altri permessi retribuiti	8,6	8,3	**8,5**	0,5%	0,5%	**0,5%**
Sciopero	1,9	1,8	**1,9**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	2,6	2,8	**2,7**	0,2%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**61,6**	**105,4**	**75,8**	**3,7%**	**6,2%**	**4,5%**

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

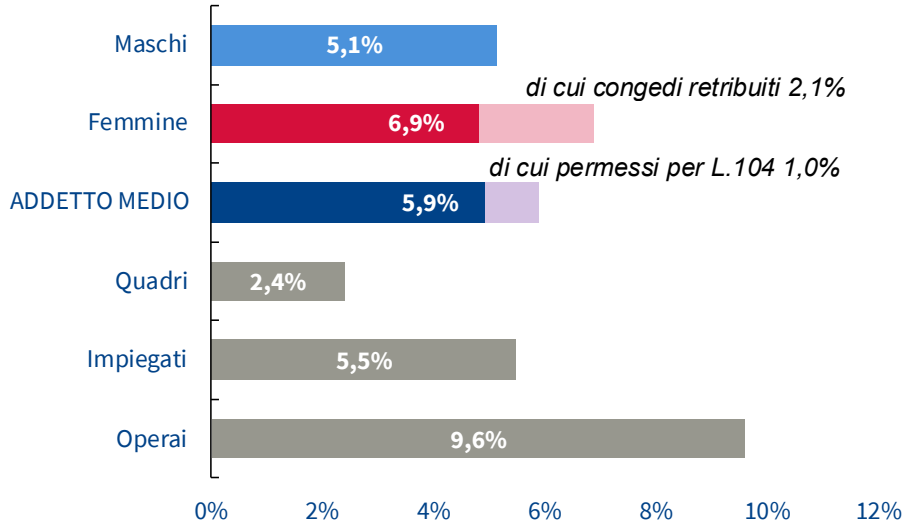
ORE LAVORABILI 1.628,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	5,4	5,6	**5,4**	0,3%	0,4%	**0,3%**
Malattia non professionale	82,1	116,1	**87,6**	5,0%	7,2%	**5,4%**
Congedi retribuiti	8,6	35,1	**12,9**	0,5%	2,2%	**0,8%**
Permessi L. 104	15,4	26,0	**17,2**	0,9%	1,6%	**1,1%**
Altri permessi retribuiti	12,5	12,5	**12,5**	0,8%	0,8%	**0,8%**
Sciopero	8,9	11,1	**9,3**	0,5%	0,7%	**0,6%**
Altre assenze non retribuite	6,9	8,0	**7,0**	0,4%	0,5%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**139,7**	**214,5**	**152,0**	**8,6%**	**13,3%**	**9,3%**

Settore del CCNL
Aziende con CCNL servizi

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI 1.591,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,8	2,6	**2,7**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	48,9	50,1	**49,4**	3,1%	3,2%	**3,1%**
Congedi retribuiti	7,1	32,4	**18,0**	0,4%	2,1%	**1,1%**
Permessi L. 104	13,6	17,2	**15,2**	0,9%	1,1%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	6,5	3,5	**5,2**	0,4%	0,2%	**0,3%**
Sciopero	1,0	1,1	**1,1**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	2,3	2,0	**2,1**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**82,3**	**108,8**	**93,7**	**5,1%**	**6,9%**	**5,9%**

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

ORE LAVORABILI 1.558,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,7	1,4	**1,0**	0,0%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	19,7	23,6	**21,2**	1,3%	1,5%	**1,4%**
Congedi retribuiti	3,0	7,9	**4,9**	0,2%	0,5%	**0,3%**
Permessi L. 104	5,3	10,0	**7,1**	0,3%	0,6%	**0,5%**
Altri permessi retribuiti	2,7	2,6	**2,6**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Sciopero	0,3	0,2	**0,3**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	0,4	0,4	**0,4**	0,0%	0,0%	**0,0%**
TOTALE ASSENZE	**32,0**	**46,3**	**37,4**	**2,1%**	**3,0%**	**2,4%**

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

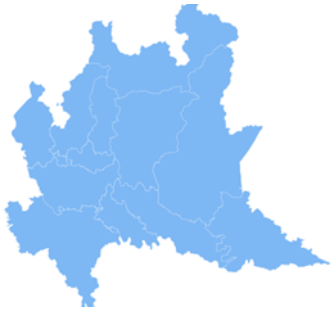
ORE LAVORABILI 1.574,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,4	2,0	**1,7**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	39,1	45,3	**42,2**	2,5%	2,9%	**2,7%**
Congedi retribuiti	5,3	31,0	**17,9**	0,3%	2,0%	**1,1%**
Permessi L. 104	15,1	18,8	**16,9**	1,0%	1,2%	**1,1%**
Altri permessi retribuiti	6,1	4,0	**5,1**	0,4%	0,3%	**0,3%**
Sciopero	1,1	1,3	**1,2**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	1,3	1,9	**1,6**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**69,4**	**104,1**	**86,5**	**4,4%**	**6,6%**	**5,5%**

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

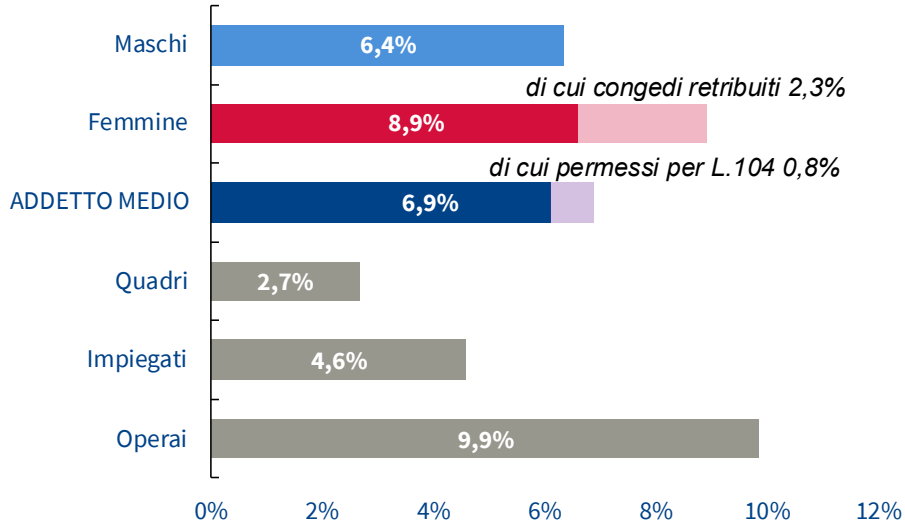
ORE LAVORABILI 1.673,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	7,8	8,3	**7,9**	0,5%	0,5%	**0,5%**
Malattia non professionale	90,5	110,5	**95,7**	5,4%	6,7%	**5,7%**
Congedi retribuiti	13,9	68,3	**28,0**	0,8%	4,1%	**1,7%**
Permessi L. 104	15,3	14,0	**15,0**	0,9%	0,8%	**0,9%**
Altri permessi retribuiti	9,9	1,3	**7,7**	0,6%	0,1%	**0,5%**
Sciopero	1,4	0,4	**1,1**	0,1%	0,0%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	5,9	4,0	**5,4**	0,4%	0,2%	**0,3%**
TOTALE ASSENZE	**144,7**	**206,9**	**160,8**	**8,6%**	**12,5%**	**9,6%**

Principali CCNL
Aziende con CCNL metalmeccanico

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI 1.644,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	3,4	2,5	**3,2**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	58,5	66,0	**60,1**	3,6%	4,0%	**3,7%**
Congedi retribuiti	7,5	38,3	**13,9**	0,5%	2,3%	**0,8%**
Permessi L. 104	11,6	17,2	**12,7**	0,7%	1,0%	**0,8%**
Altri permessi retribuiti	11,2	10,5	**11,0**	0,7%	0,6%	**0,7%**
Sciopero	8,3	8,7	**8,4**	0,5%	0,5%	**0,5%**
Altre assenze non retribuite	4,1	3,8	**4,1**	0,3%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**104,5**	**147,0**	**113,4**	**6,4%**	**8,9%**	**6,9%**

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

ORE LAVORABILI 1.675,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,7	0,7	**0,7**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	21,3	26,0	**22,2**	1,3%	1,5%	**1,3%**
Congedi retribuiti	3,0	17,4	**5,8**	0,2%	1,0%	**0,3%**
Permessi L. 104	4,1	10,4	**5,3**	0,2%	0,6%	**0,3%**
Altri permessi retribuiti	8,1	9,9	**8,4**	0,5%	0,6%	**0,5%**
Sciopero	1,1	1,9	**1,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	1,0	0,5	**0,9**	0,1%	0,0%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**39,2**	**66,8**	**44,6**	**2,3%**	**4,0%**	**2,7%**

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

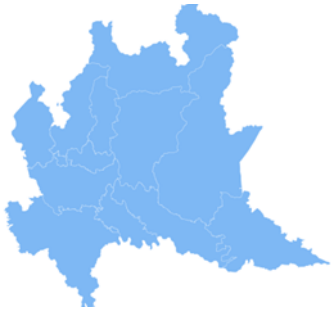
ORE LAVORABILI 1.681,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,3	0,9	**1,2**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	33,0	40,0	**34,9**	2,0%	2,4%	**2,1%**
Congedi retribuiti	6,2	43,4	**16,4**	0,4%	2,6%	**1,0%**
Permessi L. 104	8,8	12,2	**9,7**	0,5%	0,7%	**0,6%**
Altri permessi retribuiti	9,5	9,7	**9,5**	0,6%	0,6%	**0,6%**
Sciopero	2,6	3,2	**2,7**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Altre assenze non retribuite	2,6	2,7	**2,7**	0,2%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**64,0**	**112,2**	**77,2**	**3,8%**	**6,7%**	**4,6%**

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

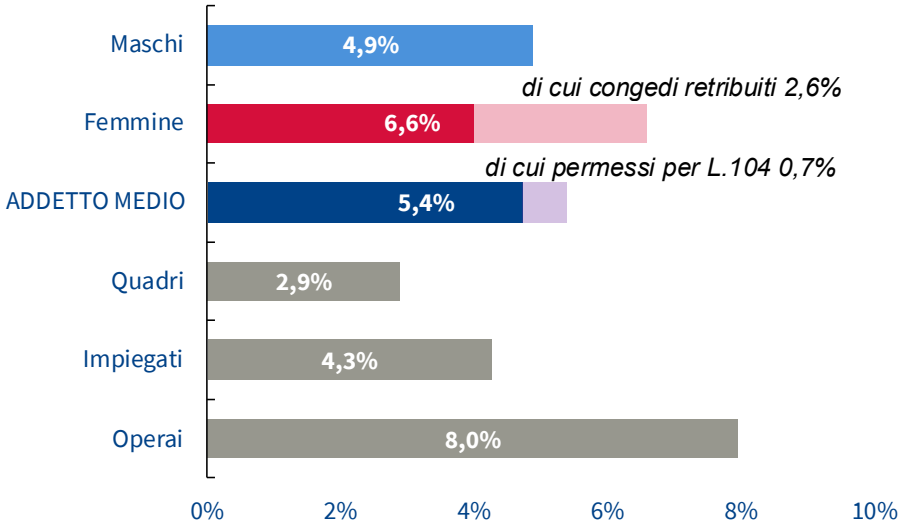
ORE LAVORABILI 1.605,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	5,5	5,7	**5,5**	0,3%	0,4%	**0,3%**
Malattia non professionale	84,6	119,7	**89,8**	5,3%	7,6%	**5,6%**
Congedi retribuiti	9,1	33,7	**12,8**	0,6%	2,1%	**0,8%**
Permessi L. 104	14,8	27,5	**16,7**	0,9%	1,7%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	13,0	12,0	**12,8**	0,8%	0,8%	**0,8%**
Sciopero	14,0	19,7	**14,8**	0,9%	1,3%	**0,9%**
Altre assenze non retribuite	5,8	6,3	**5,9**	0,4%	0,4%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**146,8**	**224,8**	**158,4**	**9,1%**	**14,2%**	**9,9%**

Principali CCNL
Aziende con CCNL chimico-farmaceutico

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI 1.685,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,7	1,7	**2,4**	0,2%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	53,7	43,9	**50,8**	3,2%	2,6%	**3,0%**
Congedi retribuiti	6,7	43,2	**17,7**	0,4%	2,6%	**1,0%**
Permessi L. 104	10,3	14,1	**11,4**	0,6%	0,8%	**0,7%**
Altri permessi retribuiti	6,5	6,3	**6,5**	0,4%	0,4%	**0,4%**
Sciopero	0,5	0,2	**0,4**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,1	1,3	**1,9**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**82,7**	**110,7**	**91,1**	**4,9%**	**6,6%**	**5,4%**

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

ORE LAVORABILI 1.706,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,1	1,0	**1,1**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	21,6	19,1	**20,7**	1,3%	1,1%	**1,2%**
Congedi retribuiti	3,5	37,0	**15,5**	0,2%	2,2%	**0,9%**
Permessi L. 104	5,7	7,6	**6,4**	0,3%	0,4%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	4,6	4,5	**4,6**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Sciopero	0,1	0,0	**0,1**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	1,6	0,2	**1,1**	0,1%	0,0%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**38,2**	**69,4**	**49,4**	**2,2%**	**4,1%**	**2,9%**

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

ORE LAVORABILI 1.694,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,8	1,3	**1,0**	0,0%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	32,0	33,9	**32,8**	1,9%	2,0%	**1,9%**
Congedi retribuiti	6,0	44,3	**22,0**	0,4%	2,6%	**1,3%**
Permessi L. 104	8,1	11,2	**9,4**	0,5%	0,7%	**0,6%**
Altri permessi retribuiti	5,5	6,0	**5,7**	0,3%	0,4%	**0,3%**
Sciopero	0,3	0,1	**0,2**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	1,0	1,3	**1,1**	0,1%	0,1%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**53,6**	**98,1**	**72,3**	**3,2%**	**5,8%**	**4,3%**

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

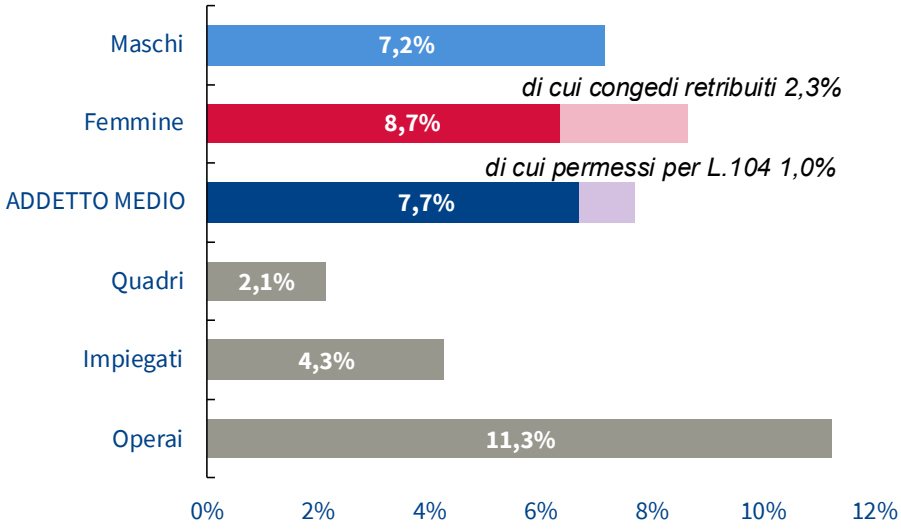
ORE LAVORABILI 1.665,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	4,8	4,3	**4,8**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Malattia non professionale	81,9	111,5	**85,8**	4,9%	6,9%	**5,2%**
Congedi retribuiti	8,4	46,4	**13,4**	0,5%	2,9%	**0,8%**
Permessi L. 104	13,6	32,8	**16,1**	0,8%	2,0%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	8,0	9,8	**8,2**	0,5%	0,6%	**0,5%**
Sciopero	0,9	0,6	**0,9**	0,1%	0,0%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	3,3	2,8	**3,2**	0,2%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**120,9**	**208,1**	**132,5**	**7,2%**	**12,9%**	**8,0%**

Principali CCNL
Aziende con CCNL Alimentare

Ambito territoriale



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



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

ORE LAVORABILI 1.665,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	3,5	2,9	**3,3**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	65,7	62,6	**64,6**	4,0%	3,7%	**3,9%**
Congedi retribuiti	6,5	38,7	**17,7**	0,4%	2,3%	**1,1%**
Permessi L. 104	18,3	13,2	**16,5**	1,1%	0,8%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	13,2	21,7	**16,1**	0,8%	1,3%	**1,0%**
Sciopero	1,2	1,6	**1,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	10,5	4,5	**8,4**	0,6%	0,3%	**0,5%**
TOTALE ASSENZE	**118,8**	**145,2**	**128,0**	**7,2%**	**8,7%**	**7,7%**

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

ORE LAVORABILI 1.705,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,0	1,0	**0,4**	0,0%	0,1%	**0,0%**
Malattia non professionale	9,7	10,0	**9,8**	0,6%	0,6%	**0,6%**
Congedi retribuiti	8,9	19,4	**12,9**	0,5%	1,1%	**0,8%**
Permessi L. 104	4,9	2,9	**4,1**	0,3%	0,2%	**0,2%**
Altri permessi retribuiti	9,5	8,2	**9,1**	0,6%	0,5%	**0,5%**
Sciopero	0,0	0,1	**0,1**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	0,0	0,0	**0,0**	0,0%	0,0%	**0,0%**
TOTALE ASSENZE	**33,1**	**41,7**	**36,3**	**1,9%**	**2,4%**	**2,1%**

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

ORE LAVORABILI 1.706,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,7	0,4	**0,6**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	30,3	28,8	**29,6**	1,8%	1,7%	**1,7%**
Congedi retribuiti	5,0	43,0	**23,6**	0,3%	2,5%	**1,4%**
Permessi L. 104	7,1	6,3	**6,7**	0,4%	0,4%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	10,0	11,8	**10,9**	0,6%	0,7%	**0,6%**
Sciopero	0,2	0,2	**0,2**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	3,0	0,2	**1,6**	0,2%	0,0%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**56,3**	**90,6**	**73,1**	**3,3%**	**5,3%**	**4,3%**

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

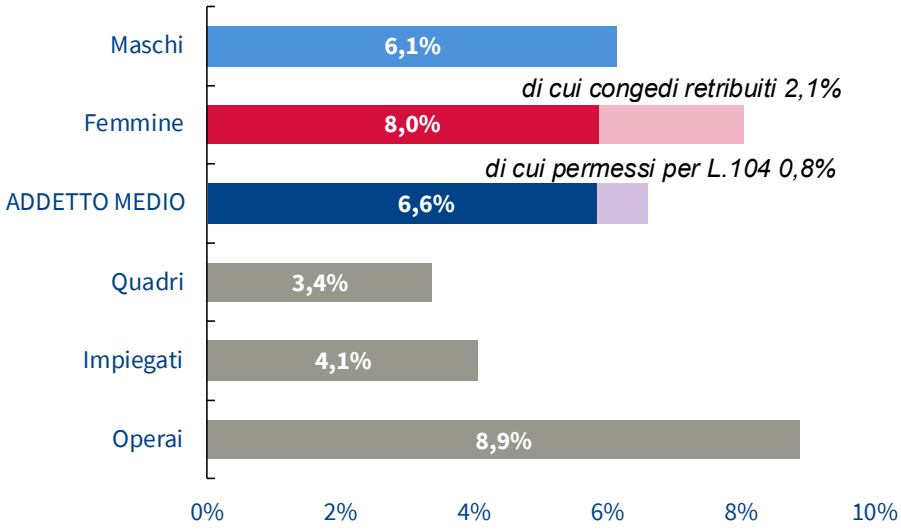
ORE LAVORABILI 1.628,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	5,4	7,0	**5,8**	0,3%	0,4%	**0,4%**
Malattia non professionale	90,6	127,1	**99,4**	5,6%	7,8%	**6,1%**
Congedi retribuiti	6,9	37,0	**14,1**	0,4%	2,3%	**0,9%**
Permessi L. 104	25,6	26,4	**25,8**	1,6%	1,6%	**1,6%**
Altri permessi retribuiti	15,2	40,1	**21,2**	0,9%	2,5%	**1,3%**
Sciopero	1,8	4,0	**2,4**	0,1%	0,2%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	15,6	12,3	**14,8**	1,0%	0,8%	**0,9%**
TOTALE ASSENZE	**161,1**	**253,9**	**183,3**	**9,9%**	**15,7%**	**11,3%**

Principali CCNL
Aziende con CCNL Gomma-plastica

Ambito territoriale



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



→ **Tabella 60 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.690,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	4,4	3,0	**4,1**	0,3%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	56,4	60,8	**57,4**	3,3%	3,6%	**3,4%**
Congedi retribuiti	7,5	36,5	**14,7**	0,4%	2,1%	**0,9%**
Permessi L. 104	13,0	13,5	**13,2**	0,8%	0,8%	**0,8%**
Altri permessi retribuiti	11,3	6,9	**10,2**	0,7%	0,4%	**0,6%**
Sciopero	1,0	0,5	**0,9**	0,1%	0,0%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	10,1	15,3	**11,4**	0,6%	0,9%	**0,7%**
TOTALE ASSENZE	**103,8**	**136,5**	**111,9**	**6,1%**	**8,0%**	**6,6%**

→ **Tabella 61 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.736,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,7	0,6	**0,7**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	16,7	25,0	**19,1**	1,0%	1,4%	**1,1%**
Congedi retribuiti	2,3	31,1	**10,6**	0,1%	1,8%	**0,6%**
Permessi L. 104	3,6	4,9	**4,0**	0,2%	0,3%	**0,2%**
Altri permessi retribuiti	3,4	1,6	**2,9**	0,2%	0,1%	**0,2%**
Sciopero	0,1	0,2	**0,1**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	9,9	49,3	**21,2**	0,6%	2,8%	**1,2%**
TOTALE ASSENZE	**36,9**	**112,5**	**58,6**	**2,1%**	**6,5%**	**3,4%**

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

ORE LAVORABILI 1.722,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	1,5	0,6	**1,2**	0,1%	0,0%	**0,1%**
Malattia non professionale	30,0	30,9	**30,4**	1,7%	1,8%	**1,8%**
Congedi retribuiti	6,6	34,6	**16,9**	0,4%	2,0%	**1,0%**
Permessi L. 104	6,9	12,5	**9,0**	0,4%	0,7%	**0,5%**
Altri permessi retribuiti	6,1	4,6	**5,6**	0,4%	0,3%	**0,3%**
Sciopero	0,5	0,2	**0,4**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	5,8	8,4	**6,8**	0,3%	0,5%	**0,4%**
TOTALE ASSENZE	**57,4**	**92,0**	**70,2**	**3,3%**	**5,3%**	**4,1%**

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

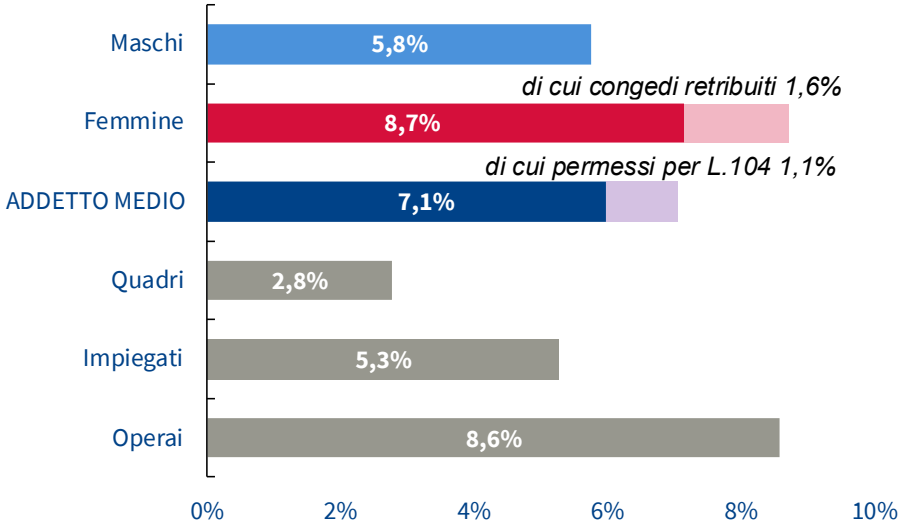
ORE LAVORABILI 1.662,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	6,4	6,7	**6,5**	0,4%	0,4%	**0,4%**
Malattia non professionale	75,7	109,3	**81,6**	4,6%	6,6%	**4,9%**
Congedi retribuiti	9,0	40,8	**14,6**	0,5%	2,5%	**0,9%**
Permessi L. 104	17,6	18,2	**17,7**	1,1%	1,1%	**1,1%**
Altri permessi retribuiti	15,1	11,7	**14,5**	0,9%	0,7%	**0,9%**
Sciopero	1,4	1,0	**1,3**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	12,0	9,1	**11,5**	0,7%	0,5%	**0,7%**
TOTALE ASSENZE	**137,2**	**196,8**	**147,6**	**8,2%**	**11,9%**	**8,9%**

Principali CCNL
Aziende con CCNL Sistema moda

Ambito territoriale



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



→ **Tabella 64 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.660,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	3,3	2,5	**3,0**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	57,8	82,1	**68,4**	3,5%	4,9%	**4,1%**
Congedi retribuiti	1,9	26,2	**12,5**	0,1%	1,6%	**0,8%**
Permessi L. 104	15,5	21,4	**18,1**	0,9%	1,3%	**1,1%**
Altri permessi retribuiti	6,2	4,9	**5,7**	0,4%	0,3%	**0,3%**
Sciopero	1,0	0,3	**0,7**	0,1%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	9,3	8,5	**9,0**	0,6%	0,5%	**0,5%**
TOTALE ASSENZE	**95,1**	**145,9**	**117,3**	**5,8%**	**8,7%**	**7,1%**

→ **Tabella 65 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.693,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,4	0,0	**0,3**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	12,8	25,8	**16,5**	0,8%	1,5%	**1,0%**
Congedi retribuiti	0,9	63,9	**19,1**	0,1%	3,8%	**1,1%**
Permessi L. 104	7,6	9,3	**8,1**	0,4%	0,6%	**0,5%**
Altri permessi retribuiti	1,6	1,7	**1,6**	0,1%	0,1%	**0,1%**
Sciopero	0,0	0,0	**0,0**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	0,2	4,3	**1,4**	0,0%	0,3%	**0,1%**
TOTALE ASSENZE	**23,3**	**105,0**	**47,0**	**1,4%**	**6,2%**	**2,8%**

→ **Tabella 66 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)**

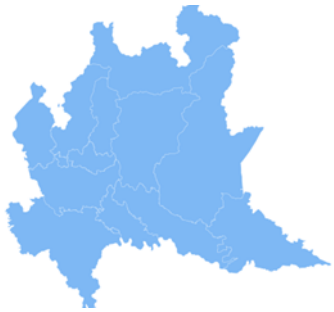
ORE LAVORABILI 1.691,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,9	0,2	**0,5**	0,1%	0,0%	**0,0%**
Malattia non professionale	41,1	46,2	**43,7**	2,4%	2,7%	**2,6%**
Congedi retribuiti	1,9	34,8	**19,0**	0,1%	2,1%	**1,1%**
Permessi L. 104	13,4	18,7	**16,2**	0,8%	1,1%	**1,0%**
Altri permessi retribuiti	6,7	6,6	**6,7**	0,4%	0,4%	**0,4%**
Sciopero	0,5	0,2	**0,4**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,3	3,4	**2,8**	0,1%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**66,8**	**110,2**	**89,3**	**4,0%**	**6,5%**	**5,3%**

→ **Tabella 67 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

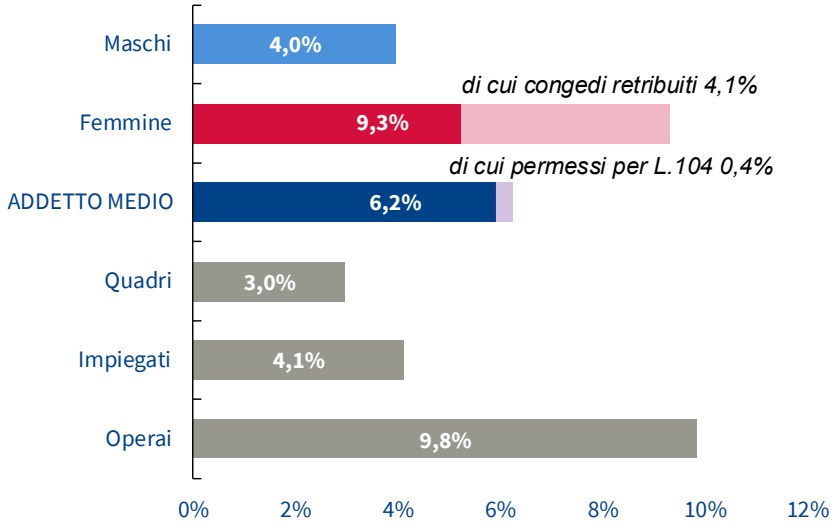
ORE LAVORABILI 1.638,1,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	4,8	4,6	**4,7**	0,3%	0,3%	**0,3%**
Malattia non professionale	70,7	114,5	**88,1**	4,3%	6,9%	**5,4%**
Congedi retribuiti	2,0	16,9	**7,9**	0,1%	1,0%	**0,5%**
Permessi L. 104	17,3	24,3	**20,1**	1,1%	1,5%	**1,2%**
Altri permessi retribuiti	6,5	3,7	**5,4**	0,4%	0,2%	**0,3%**
Sciopero	1,4	0,4	**1,0**	0,1%	0,0%	**0,1%**
Altre assenze non retribuite	13,7	12,9	**13,4**	0,8%	0,8%	**0,8%**
TOTALE ASSENZE	**116,4**	**177,4**	**140,6**	**7,1%**	**10,7%**	**8,6%**

Principali CCNL
Aziende con CCNL Terziario

Ambito territoriale



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



→ **Tabella 68 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.633,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	3,9	2,9	**3,3**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Malattia non professionale	37,8	49,0	**44,0**	2,3%	3,0%	**2,7%**
Congedi retribuiti	5,5	79,1	**46,2**	0,3%	4,9%	**2,8%**
Permessi L. 104	5,1	7,9	**6,7**	0,3%	0,5%	**0,4%**
Altri permessi retribuiti	3,2	4,6	**4,0**	0,2%	0,3%	**0,2%**
Sciopero	0,0	0,1	**0,1**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	1,9	3,2	**2,6**	0,1%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**57,3**	**146,8**	**106,9**	**3,5%**	**9,1%**	**6,5%**

→ **Tabella 69 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.644,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	0,7	2,1	**1,3**	0,0%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	17,6	19,9	**18,6**	1,1%	1,2%	**1,1%**
Congedi retribuiti	3,5	28,8	**14,9**	0,2%	1,8%	**0,9%**
Permessi L. 104	1,9	6,0	**3,7**	0,1%	0,4%	**0,2%**
Altri permessi retribuiti	3,0	3,6	**3,3**	0,2%	0,2%	**0,2%**
Sciopero	0,0	0,0	**0,0**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	0,6	0,7	**0,6**	0,0%	0,0%	**0,0%**
TOTALE ASSENZE	**27,3**	**61,1**	**42,6**	**1,6%**	**3,8%**	**2,6%**

→ **Tabella 70 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.622,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	2,5	1,5	**1,9**	0,2%	0,1%	**0,1%**
Malattia non professionale	24,6	28,5	**27,1**	1,5%	1,8%	**1,7%**
Congedi retribuiti	8,0	81,7	**55,6**	0,5%	5,1%	**3,4%**
Permessi L. 104	4,2	6,3	**5,5**	0,3%	0,4%	**0,3%**
Altri permessi retribuiti	5,5	6,6	**6,2**	0,3%	0,4%	**0,4%**
Sciopero	0,1	0,1	**0,1**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	1,4	3,8	**2,9**	0,1%	0,2%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**46,2**	**128,5**	**99,3**	**2,8%**	**8,0%**	**6,1%**

→ **Tabella 71 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)**

ORE LAVORABILI 1.647,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	**totale**	maschi	femmine	**totale**
Infortuni e malattie professionali	5,7	6,2	**5,9**	0,3%	0,4%	**0,4%**
Malattia non professionale	54,1	102,3	**74,8**	3,3%	6,2%	**4,5%**
Congedi retribuiti	3,4	82,7	**37,5**	0,2%	5,0%	**2,3%**
Permessi L. 104	6,5	12,2	**8,9**	0,4%	0,7%	**0,5%**
Altri permessi retribuiti	1,0	0,1	**0,6**	0,1%	0,0%	**0,0%**
Sciopero	0,0	0,0	**0,0**	0,0%	0,0%	**0,0%**
Altre assenze non retribuite	2,7	2,4	**2,6**	0,2%	0,1%	**0,2%**
TOTALE ASSENZE	**73,3**	**205,8**	**130,3**	**4,4%**	**12,5%**	**7,9%**

7

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 gg

Il risultato deve esse 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) x (40 - 60 / 60) = 1.716 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 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 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

– “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
– “I numeri per le risorse umane” N° 10/2025
– “Ammortizzatori sociali” N° 11/2025
– “Capitale umano globale: immigrazione e mercato del lavoro” N° 12/2025
– “L’ingresso in Italia dei lavoratori stranieri” N° 13/2025
– “Indagine retributiva 2025” N° 14/2025
– “Agilità strategica nella gestione per la qualità” N° 15/2025
– “Guida alla riscossione” N° 01/2026
– “Assegnazione e cessione agevolata dei beni ai soci” N° 02/2026
– “Rivalutazione terreni e partecipazioni” N° 03/2026
– “La gestione della Salute e Sicurezza per i lavoratori in distacco” N° 04/2026
– “La gestione della formazione obbligatoria in materia di Salute e Sicurezza per i lavoratori somministrati” N° 05/2026
– “Guida alla programmazione socio-sanitaria 2026 in Regione Lombardia” N° 06/2026
– “Il reddito di lavoro dipendente” N° 07/2026

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it