



CONFINDUSTRIA  
Lombardia



## **Il Mercato del Lavoro in Lombardia – Rapporto 2018**

Orari e assenze dal lavoro e  
strumenti per il miglioramento  
del clima aziendale

## Sommario

<b>Prefazione</b> .....	<b>4</b>
<b>1. L'indagine di Confindustria Lombardia</b> .....	<b>5</b>
1.1 L'iniziativa .....	5
1.2 Il panel esaminato .....	5
<b>2. Orari e assenze dal lavoro</b> .....	<b>6</b>
2.1 Le ore lavorabili .....	6
2.2 Le ore lavorate .....	7
2.3 Le ore di assenza.....	8
2.4 Le causali delle assenze .....	10
2.5 I tassi di assenza.....	11
2.6 I tassi di assenza nel triennio 2015-2017 .....	12
2.7 Ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni e allo straordinario .....	14
2.8 Tassi di assenza: calcolo e metodologia.....	18
2.8.1 Cos'è il tasso di assenza .....	18
2.8.2 La determinazione della base di riferimento: le ore lavorabili.....	18
2.8.3 La popolazione aziendale monitorata: personale full-time non dirigente.....	19
2.8.4 La determinazione del numeratore: le ore di assenza .....	20
2.8.5 Procedimento di calcolo del tasso di assenza: un esempio numerico .....	21
<b>3. Assenze e clima aziendale: quale relazione? – Contributo a cura del Gruppo Ayming</b> .....	<b>23</b>
3.1 Assenza vs. assenteismo .....	23
3.2 La relazione tra assenteismo e motivazione.....	24
3.3 Come agire sulla motivazione? .....	24
<b>4. Fattori e strumenti per il miglioramento del clima aziendale</b> .....	<b>26</b>
4.1 I premi variabili collettivi .....	27
4.2 Il welfare aziendale .....	30
4.2.1 La diffusione .....	31
4.2.2 I costi.....	33
4.3 Lo smart working .....	36
4.3.1 Le ricadute sulle politiche di attraction e engagement .....	36
4.3.2 La diffusione .....	37
4.3.3 Lo smart working tra le imprese associate .....	37
<b>5. Appendice: Tassi di assenza e ore perse per settore, classe dimensionale e territorio</b> .....	<b>41</b>
5.1 Totale Lombardia.....	42
5.2 Totale Lombardia – Industria .....	43
5.3 Totale Lombardia – Servizi.....	44
5.4 Totale Lombardia – Micro imprese (fino a 15 dipendenti) .....	45

5.5 Totale Lombardia – Piccole imprese (16-49 dipendenti) .....	46
5.6 Totale Lombardia – Medie imprese (50-249 dipendenti) .....	47
5.7 Totale Lombardia – Grandi imprese (250 dipendenti e oltre) .....	48
5.8 Bergamo .....	49
5.9 Brescia .....	50
5.10 Milano, Monza e Brianza, Lodi.....	51
5.11 Varese .....	52
5.12 Lombardia Nord (Como, Lecco e Sondrio) .....	53
5.13 Lombardia Sud (Pavia, Cremona e Mantova) .....	54

## Prefazione

L'indagine sul lavoro di Confindustria Lombardia analizza alcuni importanti fenomeni che caratterizzano la vita quotidiana delle imprese: l'obiettivo è fornire un supporto alle Direzioni HR per una migliore gestione delle Risorse Umane.

La rilevazione è stata possibile grazie al lavoro congiunto delle Associazioni Territoriali socie di Confindustria Lombardia che, attraverso il Coordinamento Centro Studi, hanno saputo collaborare efficacemente per la raccolta, la verifica e l'elaborazione delle informazioni aziendali.

L'indagine è effettuata attraverso lo sperimentato strumento messo a punto dal Centro Studi di Confindustria, principalmente focalizzato sulla rilevazione di orari e assenze dal lavoro: si tratta di una iniziativa che è ormai diventata un riferimento importante per lo studio quantitativo del fenomeno.

Dalla consapevolezza della leadership metodologica in tema di misurazione dei tassi di assenza è nata quest'anno la collaborazione con Ayming, gruppo internazionale di consulenza, che realizza ogni anno un originale Barometro sull'Assenteismo e la Motivazione, più orientato all'analisi dei riflessi motivazionali delle assenze.

La commistione con una prospettiva diversa ha consentito di arricchire l'indagine di una serie di informazioni di tipo qualitativo sui meccanismi legati all'assenteismo e all'engagement delle persone nelle imprese, raccolti nel Barometro di Ayming, attraverso interviste ai Direttori del Personale e ad altre figure manageriali nell'ambito delle risorse umane e ai collaboratori delle aziende.

Questa prospettiva di una lettura del fenomeno delle assenze a 360 gradi ha suggerito di estendere l'analisi del rapporto di quest'anno verso nuove direzioni. Da qui la decisione di inserire informazioni sulla diffusione di alcuni strumenti quali i premi variabili collettivi, il welfare aziendale e lo smart working. Si tratta di temi di crescente interesse per la gestione del personale, che in un sistema produttivo dinamico e innovativo come quello lombardo sono destinati a divenire sempre più interessanti e centrali nelle politiche aziendali.

# 1. L'indagine di Confindustria Lombardia

## 1.1 L'iniziativa

Le informazioni relative agli orari e alle assenze dal lavoro sono state raccolte all'interno della XI Indagine su Lavoro in Lombardia, realizzata nella primavera del 2018 dal Coordinamento Centro Studi di Confindustria Lombardia. Tale indagine si inserisce in una più ampia iniziativa del Centro Studi Confindustria, istituita nel 2005, che si è rivelata nel corso degli anni un valido supporto per orientare le politiche associative e meglio mirarle alle esigenze delle imprese. I numeri elaborati nell'indagine vanno a colmare un importante gap informativo: non esistono infatti, a livello nazionale o sub-nazionale, rilevazioni ufficiali sulle tematiche qui affrontate. Allo stesso tempo, la metodologia di calcolo qui adottata, comune al tutto il Sistema Confindustria, permette confronti a livello geografico e temporale, altrimenti non possibili, sulla base delle misurazioni alternative disponibili sul mercato.

## 1.2 Il panel esaminato

I dati sono stati raccolti su oltre mille imprese lombarde e si riferiscono ai loro dipendenti a tempo indeterminato full time, pari a circa 153 mila: 67 mila operai (46%), 51 mila impiegati e intermedi (43%) e 14 mila quadri (11%). I maschi sono 114 mila (75%) e le femmine 39 mila (25%). I lavoratori attivi in realtà industriali sono 132 mila (87%), i rimanenti 20 mila sono occupati in aziende dei servizi (13%).

La determinazione degli orari e delle assenze dal lavoro è calcolata per settore e classe dimensionale delle imprese, nonché per qualifica e sesso del lavoratore; le informazioni sulla metodologia di calcolo sono riportate nell'Appendice metodologica in coda al Rapporto, mentre si rimanda all'Appendice statistica alla fine della presente sezione per la consultazione del dettaglio a livello settoriale, dimensionale e geografico.

**Tabella 1 – I dipendenti delle imprese del campione – valori assoluti**

	Maschi	Femmine	Quadri	Impiegati e intermedi	Operai	Totale
Industria	102.201	30.160	14.308	51.099	66.954	132.361
Servizi	11.632	8.411	2.357	14.352	3.334	20.043
Micro	1.144	446	87	707	796	1.589
Piccole	6.084	2.063	478	3.244	4.425	8.147
Medie	29.209	9.388	3.342	15.954	19.301	38.597
Grandi	77.397	26.674	12.758	45.547	45.767	104.071
Totale	113.833	38.570	16.665	65.451	70.288	152.403

**Tabella 2 – I dipendenti delle imprese del campione – valori percentuali**

	Maschi	Femmine	Quadri	Impiegati e intermedi	Operai	Totale
Industria	77%	23%	11%	39%	51%	87%
Servizi	58%	42%	12%	72%	17%	13%
Micro	72%	28%	5%	44%	50%	1%
Piccole	75%	25%	6%	40%	54%	5%
Medie	76%	24%	9%	41%	50%	25%
Grandi	74%	26%	12%	44%	44%	68%
Totale	75%	25%	11%	43%	46%	100%

## 2. Orari e assenze dal lavoro

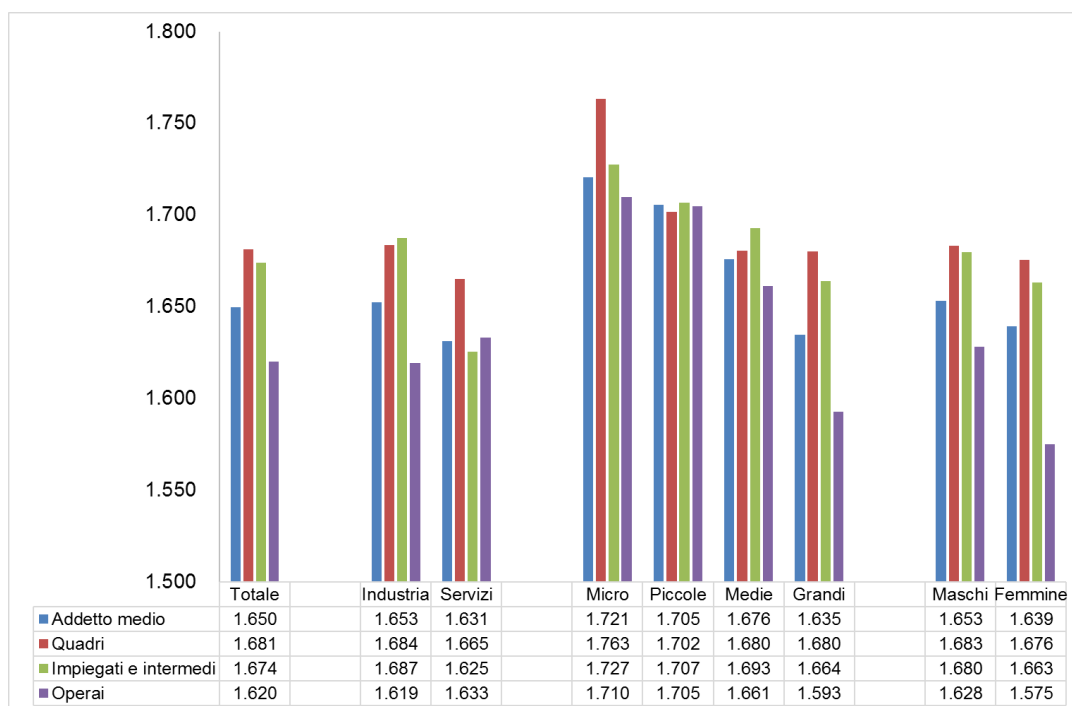
### 2.1 Le ore lavorabili

Nel corso del 2017, le ore lavorabili sono risultate mediamente pari a 1.650, con una limitata differenziazione fra i due macro settori (1.653 nell'industria e 1.631 nei servizi). La segmentazione per qualifica privilegia i quadri (1.681) e gli impiegati/intermedi (1.674) rispetto agli operai (1.620). Tale considerazione non vale per il comparto dei servizi, dove gli operai si caratterizzano per un numero di ore lavorabili (1.633) superiore a quello degli impiegati/intermedi (1.625).

Per quanto riguarda l'analisi per classe dimensionale, il numero di ore lavorabili è maggiore per le micro (1.721) e piccole imprese (1.705), minore per le medie (1.676) e le grandi (1.635). Queste ultime si contraddistinguono per i valori più bassi in tutte le qualifiche occupazionali.

A livello di genere, si segnala un maggiore numero di ore lavorabili per i maschi (1.653) rispetto alle femmine (1.639).

**Grafico 1 – Ore lavorabili per settore, classe dimensionale e genere**



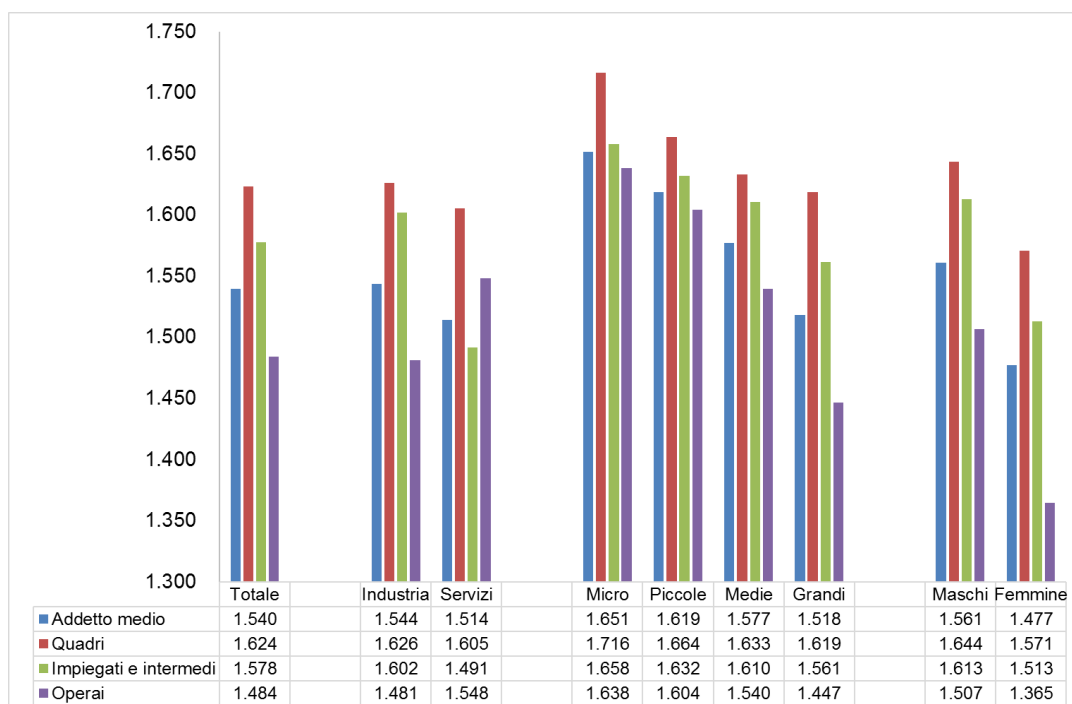
## 2.2 Le ore lavorate

Nel 2017 le ore lavorate ammontano mediamente a 1.540, con una suddivisione per settori che premia l'industria (1.544) sui servizi (1.514). Le ore lavorate sono funzione della qualifica del lavoratore: infatti sono pari a 1.624 per i quadri, 1.578 per gli impiegati/intermedi e 1.484 per gli operai.

È evidente inoltre una relazione inversa fra le dimensioni aziendali e le ore lavorate: all'aumentare del numero degli occupati presenti nell'impresa diminuiscono infatti le ore lavorate dell'addetto medio (1.651 per le micro, 1.619 per le piccole, 1.577 per le medie e 1.518 per le grandi). Il nesso fra inquadramento del lavoratore e ore lavorate viene confermato per tutte le classi dimensionali.

Le ore lavorate sono poi influenzate del genere del lavoratore (1.561 per i maschi e 1.477 per le femmine); attraverso la lettura incrociata delle informazioni su genere e qualifica, emerge che la combinazione "quadro-maschio" presenta il valore più elevato (1.644), mentre quella "operaio-femmina" il più basso (1.365).

**Grafico 2 – Ore lavorate per settore, classe dimensionale e genere**



### 2.3 Le ore di assenza

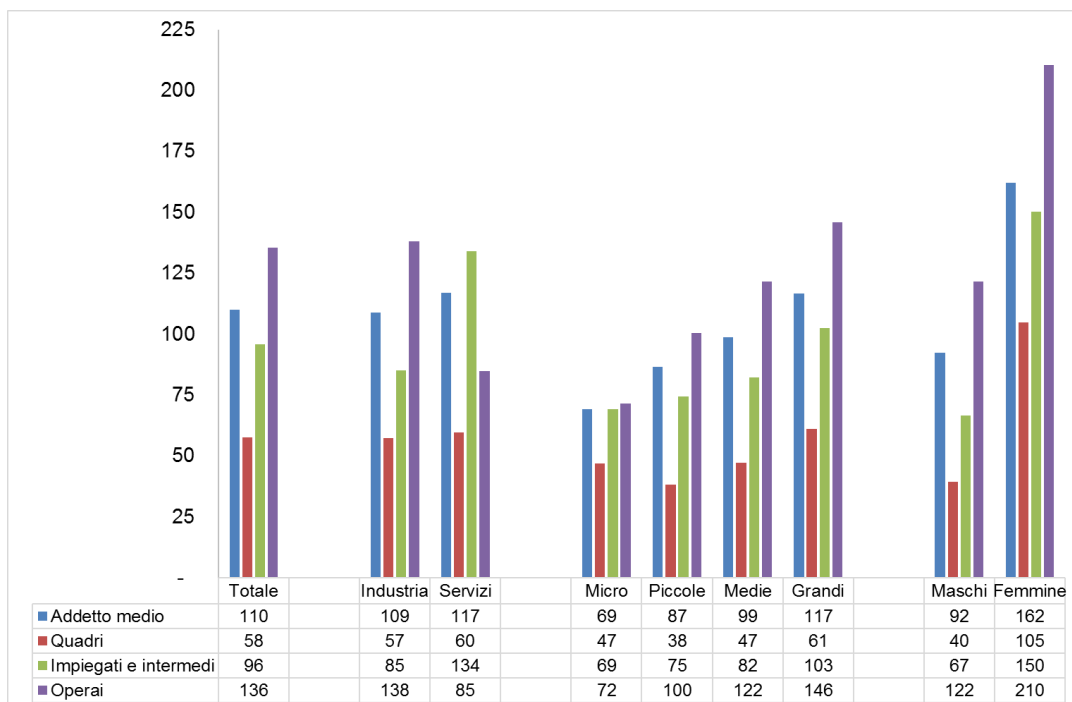
Nel corso del 2017 le ore di assenza pro-capite nelle imprese lombarde sono state mediamente pari a 110 (109 nell'industria e 117 nei servizi). I quadri hanno perduto 58 ore, gli impiegati/intermedi 96 e gli operai 136.

Fra le classi dimensionali, le micro imprese si confermano come le più "virtuose", caratterizzandosi per il minore valore di ore perse (69), contro 87 delle piccole, 99 delle medie e 117 delle grandi. Tale tendenza può trovare giustificazione, fra l'altro, nel fatto che la minore distanza gerarchica e il rapporto diretto che si instaura fra il datore di lavoro e il dipendente nelle realtà aziendali più piccole tendono a favorire un maggiore senso di appartenenza e di responsabilità dei lavoratori.

I maschi (92 ore) si caratterizzano per un più ridotto ammontare di assenze rispetto alle donne (162): i "quadri-maschi" sono i più "virtuosi" (solamente 40 ore), mentre le "femmine-operaio" evidenziano il dato più elevato (210).



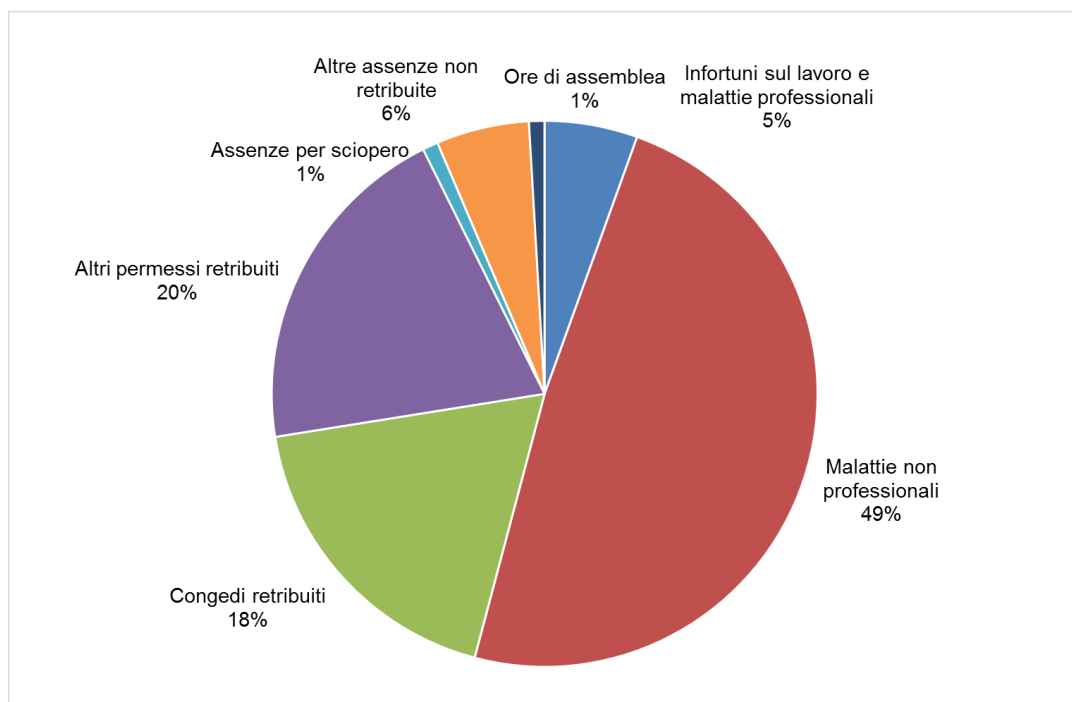
**Grafico 3 - Ore di assenza per settore, classe dimensionale e genere**



## 2.4 Le causali delle assenze

La segmentazione per causale delle 110 ore di assenza pro-capite registrate nelle imprese lombarde nel 2017 mostra una netta prevalenza delle malattie non professionali<sup>1</sup> (49%); gli altri permessi retribuiti<sup>2</sup> incidono per il 20%, i congedi retribuiti<sup>3</sup> per il 18%, gli infortuni sul lavoro e malattie professionali per il 5%, mentre scioperi e assemblee rappresentano complessivamente solo il 2%.

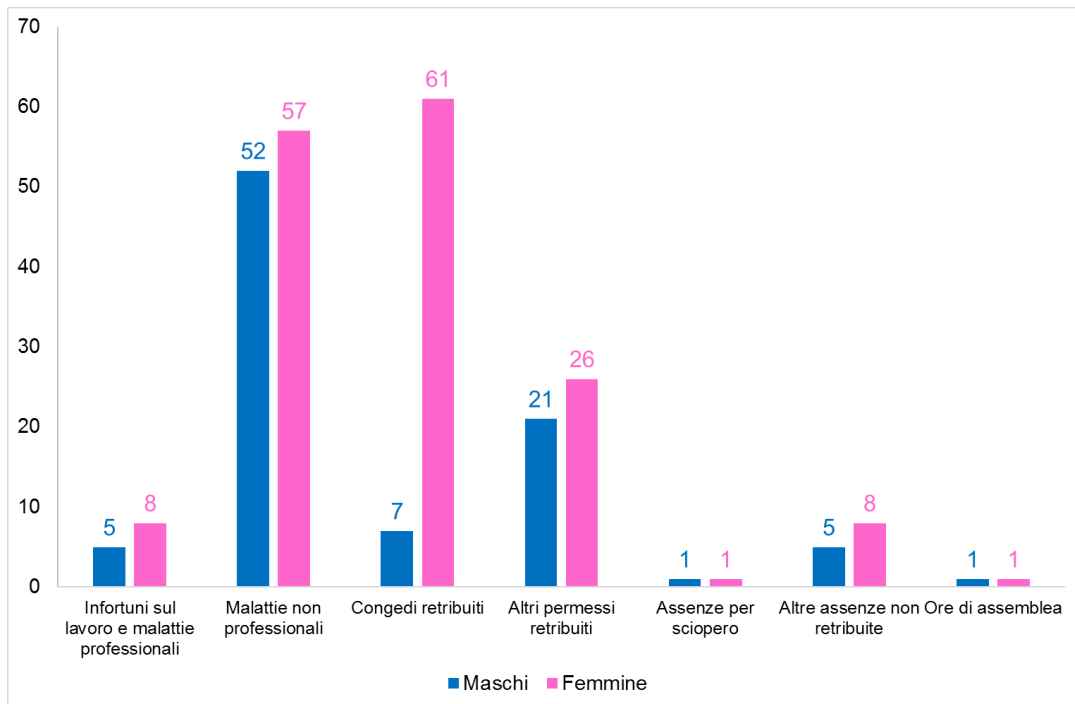
**Grafico 4 – Ore di assenza per causale (addetto medio)**



Con riferimento al genere dell'addetto medio, il maggior numero di ore di assenza delle femmine è in primo luogo imputabile, come nelle attese, ai congedi retribuiti (61 ore, contro le 7 dei maschi) e in particolare ai congedi parentali, istituto giuridico a tutela della gravidanza e della maternità delle lavoratrici dipendenti. Al netto di tale voce, il differenziale di genere si riduce fortemente, pur penalizzando ancora la componente rosa (il margine rispetto agli uomini non si azzerava ma si attestava a 16 ore).

- 
- 1 Prendono in considerazione, fra l'altro, 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.
  - 2 Includono i permessi sindacali aziendali, le agevolazioni ex Legge 104/92 e tutti i permessi per visite mediche e altri motivi retribuiti.
  - 3 Comprendono sia i congedi parentali (come la maternità obbligatoria e facoltativa), sia quelli matrimoniali.

**Grafico 5 – Ore di assenza per causale e genere (addetto medio)**



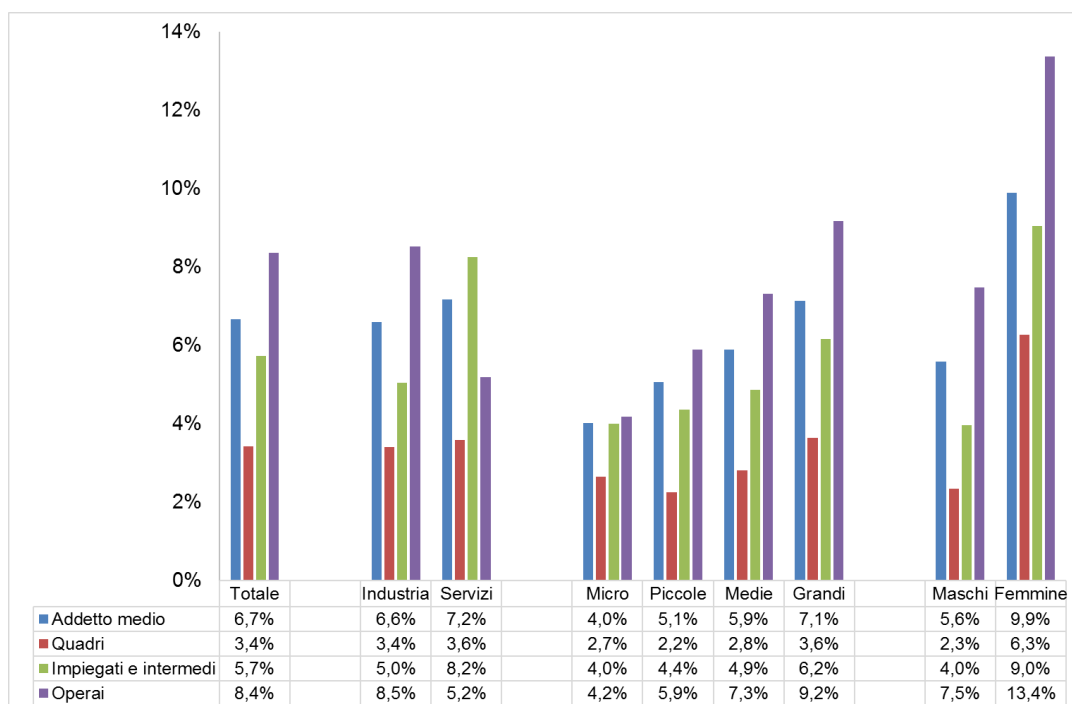
## 2.5 I tassi di assenza

Alle 110 ore complessivamente perdute dall'addetto medio corrisponde un tasso di gravità (ovvero la quota percentuale delle ore di assenza su quelle lavorabili) pari al 6,7%. Nell'industria tale tasso si posiziona al 6,6%, rispetto al 7,2% nel terziario.

Il tasso di gravità è funzione della dimensione aziendale: 4,0% nelle micro imprese, 5,1% nelle piccole, 5,9% nelle medie e 7,1% nelle grandi. Allo stesso tempo, i tassi di assenza tendono a crescere al diminuire della qualifica (3,4% nei quadri, 5,7% negli impiegati/intermedi, 8,4% negli operai). Tale attitudine è confermata, con intensità diverse, per ogni classe dimensionale; vale nell'industria, ma non è riscontrabile nei servizi, dove gli impiegati/intermedi esprimono un tasso di assenza superiore agli operai.

La scomposizione per genere mostra tassi di assenza più elevati per le femmine (9,9%), rispetto ai maschi (5,6%); ciò è primariamente imputabile, come emerso in precedenza, all'utilizzo dei congedi parentali, che interessano in misura quasi esclusiva le donne.

**Grafico 6 – Tassi di assenza per settore, classe dimensionale e genere**

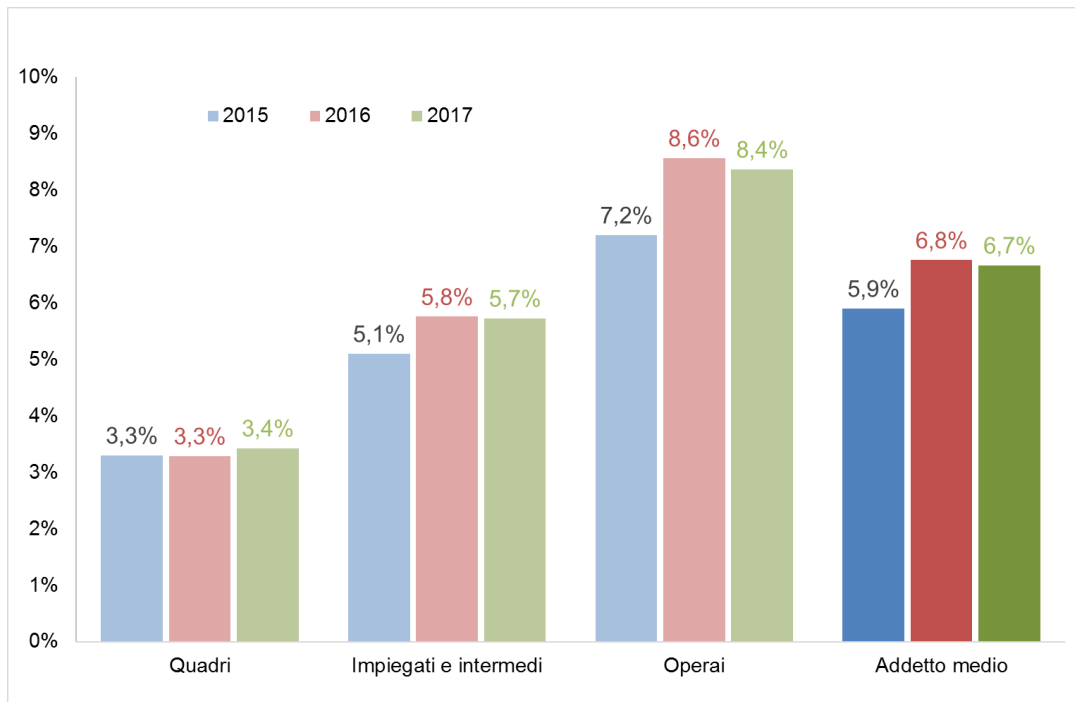


## 2.6 I tassi di assenza nel triennio 2015-2017

Sulla base dei passati rapporti sul lavoro prodotti dal Coordinamento Centro Studi di Confindustria Lombardia è possibile sinteticamente descrivere l'evoluzione dei tassi di assenza registrati dalle imprese lombarde nel corso dell'ultimo triennio. La crescita del tasso di assenza di quasi un punto percentuale - dal 5,9% del 2015 al 6,8% del 2016 - nel 2017 si è assestata su livelli lievemente inferiori: 6,7%.

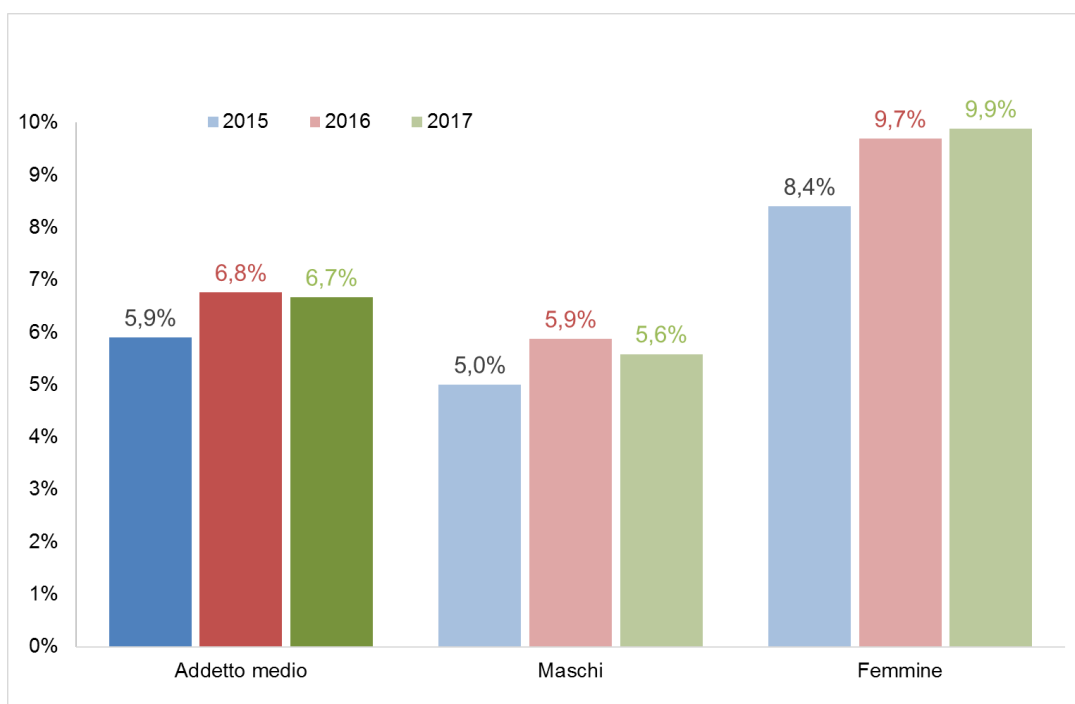
Nell'ultimo anno si sono registrati andamenti contrapposti tra operai e impiegati da un lato e quadri dall'altro: in lieve decrescita risultano sia il trend degli operai (dall'8,6%, all'8,4%) che quello degli impiegati (dal 5,8% al 5,7%) a fronte dell'aumento dal 3,3% al 3,4% dei quadri, che rimangono comunque su livelli del tutto fisiologici.

**Grafico 7 – Tassi di assenza per qualifica (serie storica)**



Con riferimento al genere del lavoratore, la riduzione del tasso di assenza complessivo che ha caratterizzato il 2017 è trainata dal dato maschile (in discesa dal 5,9% al 5,6%), mentre per le donne si registra una crescita (dal 9,7% al 9,9%).

**Grafico 8 – Tassi di assenza per genere (serie storica)**

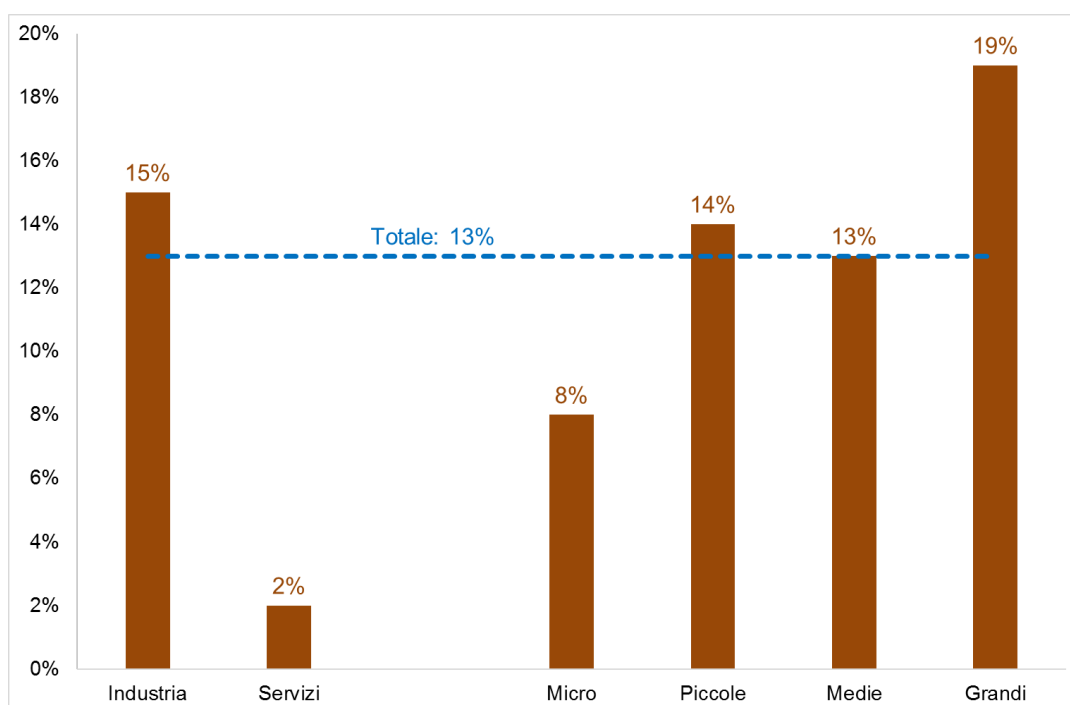


## 2.7 Ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni e allo straordinario

L'utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni (Ordinaria, Straordinaria e in Deroga) ha riguardato il 13% delle imprese lombarde; i picchi di diffusione si sono sperimentati fra gli operatori industriali (15%) e fra quelli di grandi dimensioni (19%). Per contro, la quota di imprese che ha fatto ricorso alla CIG è significativamente inferiore alla media nei servizi (2%), nelle aziende micro (8%) e piccole (15%), a certificazione della persistente difficoltà di accesso a tale strumento da parte di queste categorie.

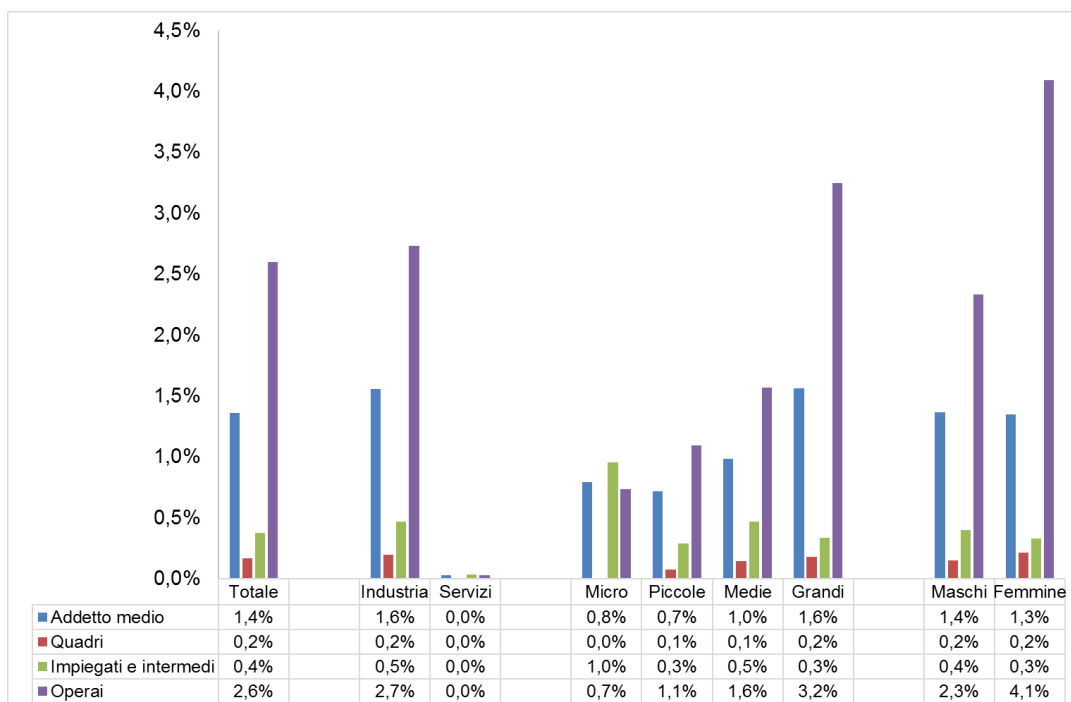
È opportuno precisare che il dato qui calcolato è riferito esclusivamente alle ore di CIG effettivamente utilizzate, a differenza di quanto viene riportato nelle statistiche ufficiali fornite dall'INPS, le quali considerano il totale delle ore richieste dalle aziende e autorizzate.

**Grafico 9 – Quota di imprese che hanno utilizzato la CIG**



L'incidenza delle ore di CIG su quelle lavorabili è mediamente pari all'1,4%; sintesi di un 1,6% nell'industria e di uno 0,0% nei servizi. Tale valore aumenta al diminuire della qualifica del lavoratore (0,2% per i quadri, 0,4% per gli impiegati/intermedi, 2,6 % per gli operai); questa tendenza è sostanzialmente confermata per tutti i settori e classi dimensionali.

**Grafico 10 – Incidenza della CIG sulle ore lavorabili per settore, classe dimensionale e genere**



**Il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni da parte delle imprese lombarde secondo i dati di fonte INPS**

L'indagine, come prima evidenziato, ha misurato le ore di Cassa Integrazione Guadagni effettivamente utilizzate dalle imprese lombarde. I dati raccolti, di natura campionaria, possono essere integrati da una fotografia, qui effettuata, riferita all'intera popolazione delle aziende lombarde, delle ore richieste e autorizzate.

Stando ai dati di fonte INPS, nel 2017 le ore di CIG complessivamente autorizzate sono state 56,6 milioni, di cui 24,6 milioni (43,5%) relative alla componente ordinaria, 27,1 milioni (48,0%) di straordinaria e 4,8 milioni (8,5%) di deroga. Nel 2017 si è intensificato il processo di sgonfiamento delle ore autorizzate. Tale movimento, iniziato negli anni seguenti al picco sperimentato nel 2010 (313,3 milioni di ore autorizzate) è stato favorito dal miglioramento del quadro ciclico e dall'introduzione di alcune modifiche legislative che di fatto hanno ridotto la capacità di accesso all'istituto della CIG da parte delle imprese.

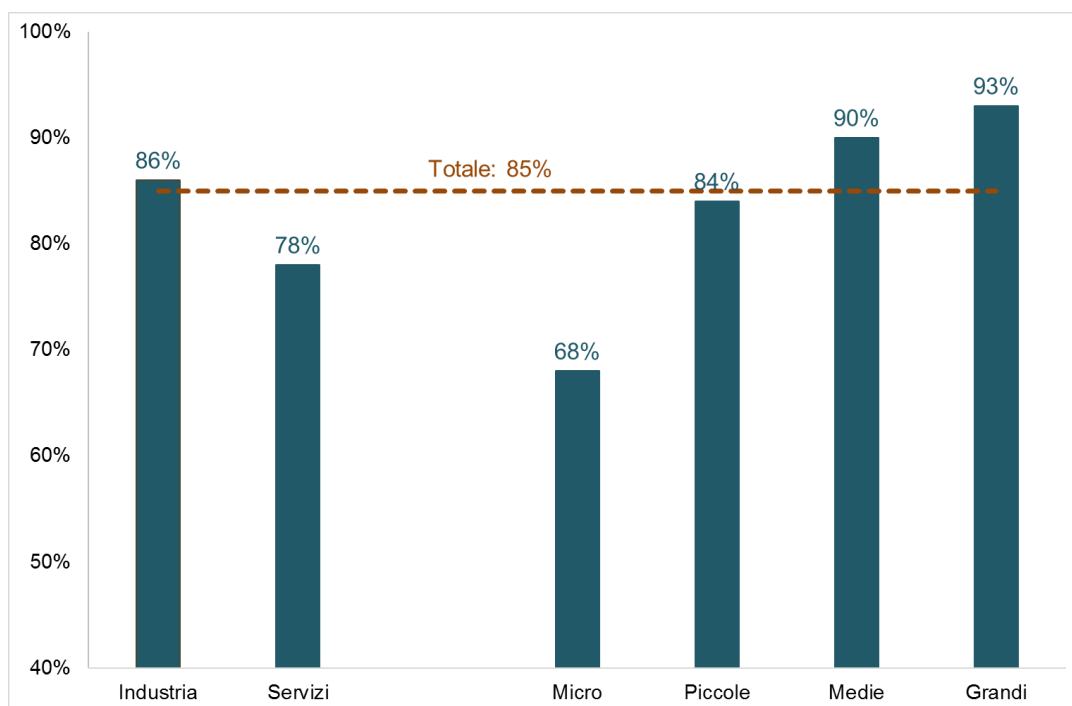
Più nel dettaglio, nel 2017 le ore complessivamente autorizzate sono diminuite del 48,6% nei confronti del 2016. Tale variazione è la sintesi di una flessione del 24,7% nell'ambito della CIGO, del 58,9% per la CIGS e del 57,5% per la componente in deroga.

L'analisi limitata alle sole ore autorizzate nelle aziende industriali evidenzia dinamiche del tutto simili a quella generale. In tale contesto, le ore autorizzate nel 2017 sono state 44,2 milioni: 19,8 milioni per la CIGO, 24,0 per la CIGS e 0,4 per quella in deroga. Anche per il settore industriale il 2017 ha rappresentato il valore più basso dallo scoppio della crisi finanziaria internazionale, con un sostanziale dimezzamento delle ore autorizzate rispetto al 2016 (-49,0% complessivo). Più nel dettaglio, la discesa ha interessato sia la componente ordinaria (-28,7%), sia quella straordinaria (-58,5%), sia quella in deroga (-58,5%).

Il ricorso agli straordinari ha riguardato l'85% delle imprese lombarde e ha privilegiato gli operatori dell'industria (86%) rispetto a quelli dei servizi (78%). Allo stesso tempo, è evidente che l'utilizzo di tale strumento si intensifica al crescere

della dimensione aziendale (68% nelle micro imprese, 84% nelle piccole, 90% nelle medie e 93% nelle grandi).

**Grafico 11 – Quota di imprese che hanno utilizzato straordinari**



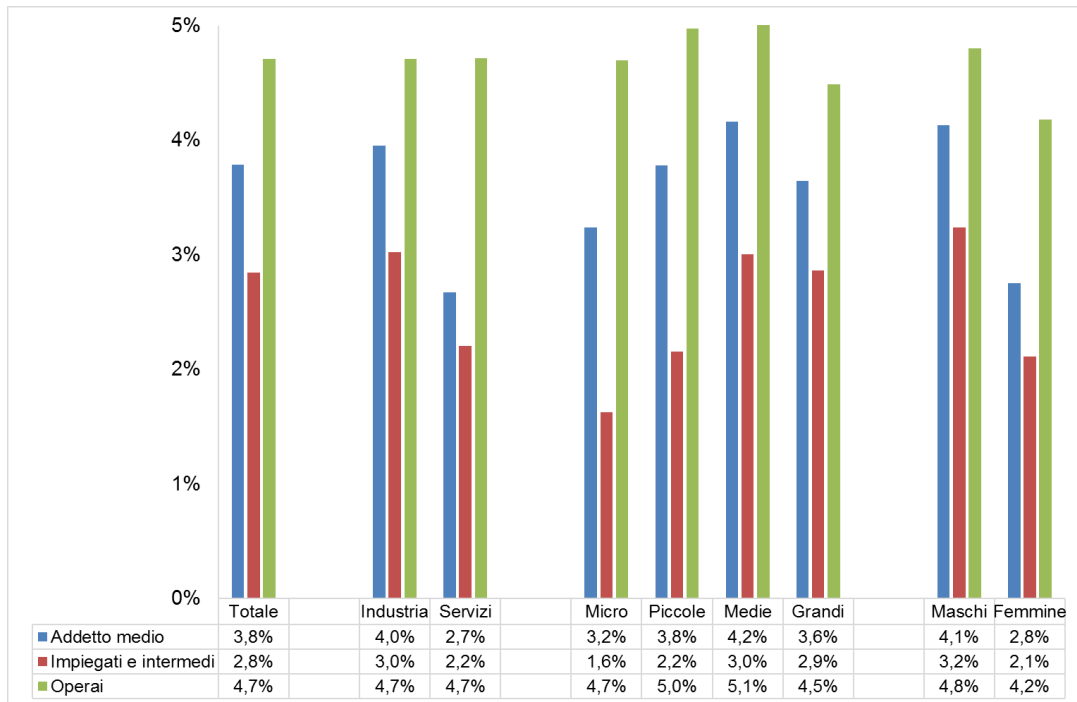
Per l'insieme delle imprese lombarde, il tasso di utilizzo dello straordinario<sup>4</sup> (ovvero l'incidenza delle ore lavorate oltre l'orario contrattuale sul totale delle ore lavorabili) è pari al 3,8%, più alto nell'industria (4,0%) che nei servizi (2,7%).

Gli straordinari hanno un peso superiore per il personale operaio (4,7%) rispetto al 2,8% degli impiegati e per l'occupazione maschile (4,1%) nei confronti di quella femminile (2,8%).

4 Vedi par. "Tassi di assenza: calcolo e metodologia".



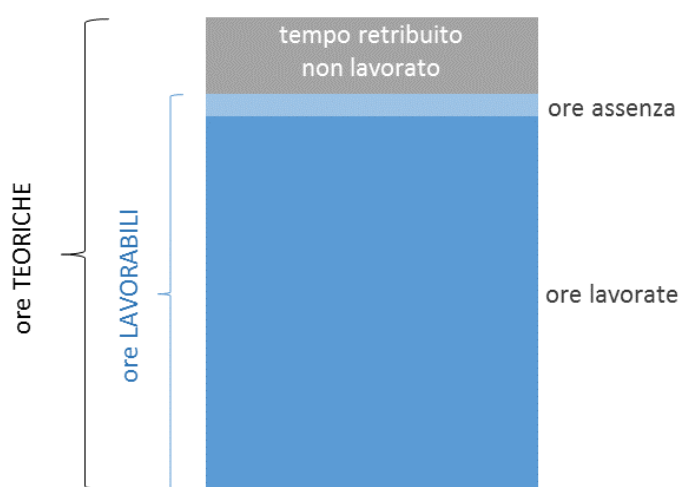
**Grafico 12 – Incidenza degli straordinari sulle ore lavorabili per settore, classe dimensionale e genere**



## 2.8 Tassi di assenza: calcolo e metodologia

### 2.8.1 Cos'è il tasso di assenza

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



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

### 2.8.2 La determinazione della base di riferimento: le ore lavorabili

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

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

In realtà non è così, per un duplice motivo:

- da un lato, infatti, i contratti prevedono alcuni istituti che danno luogo a quello che viene normalmente definito *tempo retribuito non lavorato*: si tratta delle

ferie, del cosiddetto *recupero ex festività*, dell'istituto della *riduzione orario di lavoro*, degli eventuali interventi della *Cassa Integrazione Guadagni*.

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

I giorni festivi in Italia sono 11, ovvero:

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

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

### **2.8.3 La popolazione aziendale monitorata: personale full-time non dirigente**

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

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

Attraverso una specifica indagine vengono raccolte dalle aziende, distintamente per quadri, impiegati e operai, informazioni su:

- numero di giorni lavorativi di ferie, di recupero ex festività, di riduzione dell'orario di lavoro goduti da ciascun dipendente nel corso dell'anno;

- orario del personale a tempo pieno e le pause retribuite applicate in azienda;
- totale delle ore non lavorate nel corso dell'anno per intervento CIG (ordinaria, straordinaria e in deroga), distintamente per il personale maschile e per quello femminile, nonché per qualifica.

Non vengono invece considerate, ai fini del calcolo le ore di lavoro straordinario<sup>5</sup>, ovvero quelle eccedenti il normale orario contrattuale, eventualmente prestate dal personale operaio e impiegatizio nel corso dell'anno.

#### **2.8.4 La determinazione del numeratore: le ore di assenza**

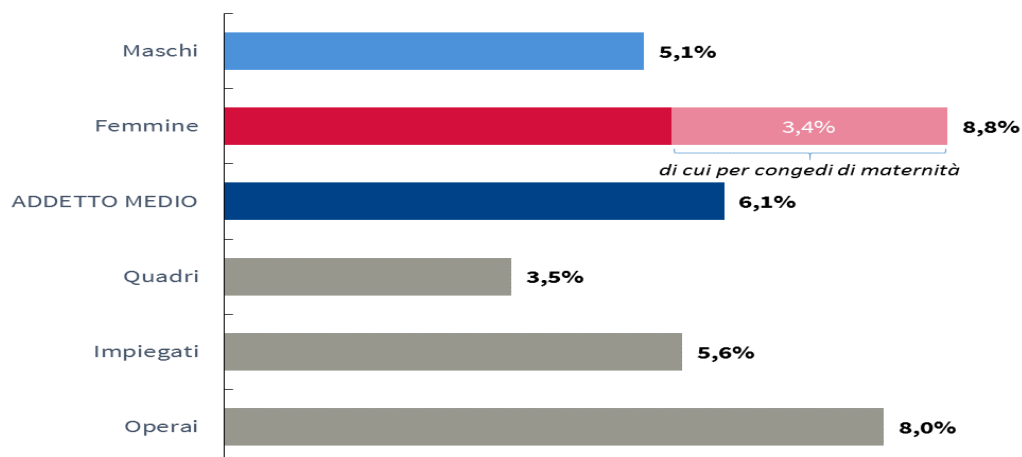
Le causali di assenza convenzionalmente considerate dal metodo di calcolo adottato nel Sistema di Confindustria sono 7, nell'ordine:

- ✓ infortunio e malattia professionale;
- ✓ malattia non professionale (inclusi gli infortuni extra-lavorativi, le cure termali non in conto ferie, i casi di malattia che determinano un'anticipazione o prolungamento del periodo di gravidanza o puerperio);
- ✓ altri permessi retribuiti, tra cui i permessi sindacali (aziendali, provinciali, nazionali) e tutti i permessi per visite mediche e altri motivi retribuiti (non rientrano invece quelli goduti a fronte di riduzione di orario di lavoro);
- ✓ permessi non retribuiti, dove vengono contabilizzate – tra le altre - anche le ore di congedo parentale non retribuite e le astensioni facoltative per maternità non retribuite.
- ✓ sciopero;
- ✓ assemblea;
- ✓ congedi retribuiti, che comprendono sia i congedi parentali (es. maternità obbligatoria e facoltativa, allattamento) sia quelli matrimoniali.

---

5 L'informazione viene comunque raccolta per calcolare un indicatore simmetrico rispetto al tasso di assenza, il tasso di utilizzo del lavoro straordinario che ha al denominatore la stessa base del tasso di assenza – le ore lavorabili – e misura quindi la quantità di tempo aggiunto a quello lavorabile.

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



Per evitare possibili interpretazioni equivocate spesso il tasso di assenza del personale femminile viene rappresentato mettendo in evidenza la quota riconducibile a questa specifica causale.

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

Per determinare le ore lavorabili del 2017 ai 365 giorni dell'anno vanno sottratti:

- i sabati e le domeniche (105 gg. nel corso dell'anno considerato) e le festività infrasettimanali (11 gg. nel 2017);
- il dato aziendale dei giorni di ferie, quelli di P.A.R. (ex festività e riduzione orario di lavoro) e quelli di permesso per banca ore e conto ore: supponiamo a titolo di esempio che il totale di questi ammonti a 33 gg.

$$365 - (105 + 11 + 33) = 216 \text{ gg}$$

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

$$(216 : 5) \times (40 - 60 / 60) = 1.685 \text{ ore}$$

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

$$1.685 - 50 = 1.635 \text{ ore lavorabili}$$

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

Supponiamo che fossero 9 al 31.12.2016 e 11 al 31.12.2017: il numero medio è

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

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

$$70 : 1.635 = 4,3\%$$

### **3. Assenze e clima aziendale: quale relazione? – Contributo a cura del Gruppo Ayming**

Il Barometro sull'Assenteismo e la Motivazione del Gruppo Ayming raccoglie dati quantitativi e informazioni qualitative sui meccanismi legati ai fenomeni di assenteismo e motivazione, con l'obiettivo di fornire un quadro chiaro delle logiche a essi correlate e individuare pratiche efficaci per migliorare il clima organizzativo.

#### **3.1 Assenza vs. assenteismo**

È utile chiarire la differenza tra il concetto di “assenza” e quello di “assenteismo”.

Per *assenza*, riferendoci al metodo di calcolo convenzionalmente utilizzato dal Sistema delle imprese, si intende la temporanea mancata presenza nel luogo di lavoro per cause come infortunio, malattia, congedi o qualsiasi altra legittima motivazione regolata dalla normativa.

*Assenteismo* è invece il termine utilizzato per definire le assenze associate al comportamento di un collaboratore che non mantiene la stessa correttezza professionale che avrebbe in altri contesti lavorativi, ma ricorre invece a pretesti per assentarsi dal lavoro, celando altri motivi rispetto a quelli ufficiali.

Gli esperti del Gruppo Ayming hanno definito il perimetro dell'assenteismo su criteri e dati esistenti; per Ayming, infatti, l'assenteismo deve inglobare le assenze “patologiche” che possono essere parzialmente o in toto evitate con un'appropriata prevenzione da parte del datore di lavoro, come le sistematiche assenze per malattia, per incidenti sul lavoro e in itinere, malattie professionali, infortunio e le assenze ingiustificate.

È possibile identificare un problema di assenteismo nella propria azienda?

Sì, è possibile. Il primo passo è partire da un'accurata cartografia degli eventi.

Trattando il fenomeno delle assenze con metodi statistici, distinguendole per cause dichiarate e analizzando la loro distribuzione e/o concentrazione temporale e locale si arriva a focalizzare con buona approssimazione il fenomeno dell'assenteismo.

Le caratteristiche peculiari delle assenze “patologiche”, la loro concentrazione stagionale, organizzativa (se avvengono maggiormente in certe sedi o reparti, o se si concentrano in alcuni ruoli specifici) o personale (su certe persone e non su altre) sono il punto di partenza per effettuare la fase diagnostica di comprensione delle motivazioni profonde e definire così un piano di azione

concreto e appropriato alle caratteristiche delle assenze e ai profili dei dipendenti assenti.

### **3.2 La relazione tra assenteismo e motivazione**

Le analisi condotte in questi anni affermano che la maggior parte delle cause di assenza è imputabile alla salute personale o dei propri cari, a motivi personali legati ad aspetti logistico - organizzativi e a criticità di clima aziendale (come ad esempio conflitti interpersonali).

È chiaro che i due fenomeni, assenteismo e motivazione, sono profondamente legati e spesso si comportano come due lati della stessa medaglia, dove l'andamento di uno è inversamente proporzionale all'altro: infatti, quando il tasso di motivazione e "entusiasmo organizzativo" aumenta, si riscontra una riduzione del tasso di assenteismo; al contrario, quando la motivazione e il clima aziendale peggiorano, il tasso di assenteismo cresce.

Si evince dunque quanto gli sforzi sul rafforzamento dell'engagement in azienda possano generare un impatto positivo nel contrastare anche il fenomeno dell'assenteismo, e viceversa: un assenteismo diffuso genera, spesso, degli effetti deleteri su chi "resta" e non si assenta, dovendosi caricare anche del lavoro degli altri. Spesso la motivazione è intaccata anche dalla mancanza di provvedimenti aziendali nei confronti dei dipendenti che ricorrono all'assenza in modo sistematico e scorretto. Per ottenere risultati positivi e concreti risulta, quindi, fondamentale monitorare i due fenomeni in maniera contestuale.

### **3.3 Come agire sulla motivazione?**

Dagli studi del Gruppo Ayming emerge che, indipendentemente dal profilo dei collaboratori e dalla generazione di appartenenza – che incide in modo forte su valori e aspettative, sono tre i principali elementi su cui concentrare l'attenzione: la qualità delle relazioni nell'ambiente di lavoro, la possibilità di conciliare vita e lavoro e la percezione di significato nella propria attività.

In questo quadro un ruolo cruciale è giocato dai manager diretti dei dipendenti, coinvolti in prima persona nell'influenzare i tre elementi sopra considerati.

Il responsabile diretto ha infatti la possibilità di conoscere da vicino le caratteristiche personali e le situazioni familiari dei propri collaboratori e può quindi aiutarli nel trovare la migliore flessibilità per il raggiungimento di un equilibrio vita-lavoro; conosce le loro aspirazioni, attitudini e competenze e può quindi guidarli nel comprendere come il loro ruolo organizzativo si integri con la



visione e gli obiettivi aziendali. Un manager etico, che non fa favoritismi e che crea relazioni di stima con le proprie persone, aiuta a rafforzare la fiducia con l'azienda nel suo complesso, ad accrescere la motivazione e dunque a rendere il clima aziendale disteso e proficuo per tutti.

La funzione HR e la Direzione aziendale dovranno dunque progettare processi che supportino i manager nell'esercizio consapevole del proprio ruolo, aiutarli in un percorso di sviluppo di una leadership forte, ma al contempo empatica.

#### 4. Fattori e strumenti per il miglioramento del clima aziendale

L'XI Indagine sul Lavoro in Lombardia, oltre al consueto focus sugli orari e assenze dal lavoro, ha analizzato altri aspetti rilevanti all'interno delle imprese. Si tratta di rilevazioni per certi versi uniche, utili a fotografare alcune tendenze riscontrate nelle realtà produttive lombarde su tematiche quanto mai d'interesse e d'attualità. In particolare, l'indagine ha approfondito i seguenti aspetti:

- la diffusione e l'incidenza dei premi variabili collettivi;
- la diffusione e il costo del welfare aziendale;
- la presenza (attuale e potenziale) dello smart working.

Le rilevazioni presentate sono state effettuate su un campione di quasi 1.200 imprese lombarde, i cui organici ammontano a 185 mila lavoratori. Le aziende industriali sono 976 (84%), mentre quelle attive nei servizi sono 188 (16%). Per quanto riguarda la segmentazione delle realtà che hanno partecipato all'indagine, quelle sotto i 15 addetti (micro) sono 248 (21%), quelle piccole (dai 15 ai 49 addetti) sono 337 (29%), quelle medie (dai 50 ai 249 addetti) sono 408 (35%), mentre le grandi (con oltre 250 addetti) sono 171 (15%).

**Tabella 3 – Le imprese del campione**

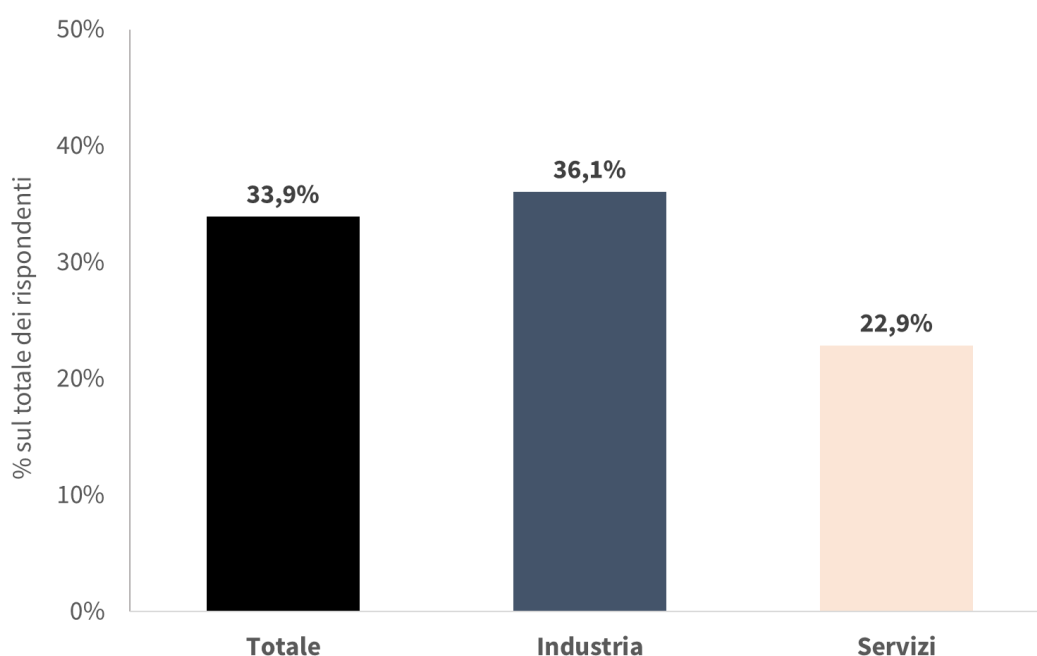
	Numero	%
Industria	976	84%
Terziario	188	16%
Micro	248	21%
Piccole	337	29%
Medie	408	35%
Grandi	171	15%
Totale	1.164	100%

#### 4.1 I premi variabili collettivi

Un terzo (33,9%) delle imprese censite ha applicato nel 2017 un contratto collettivo aziendale che prevede l'erogazione di un premio di risultato.

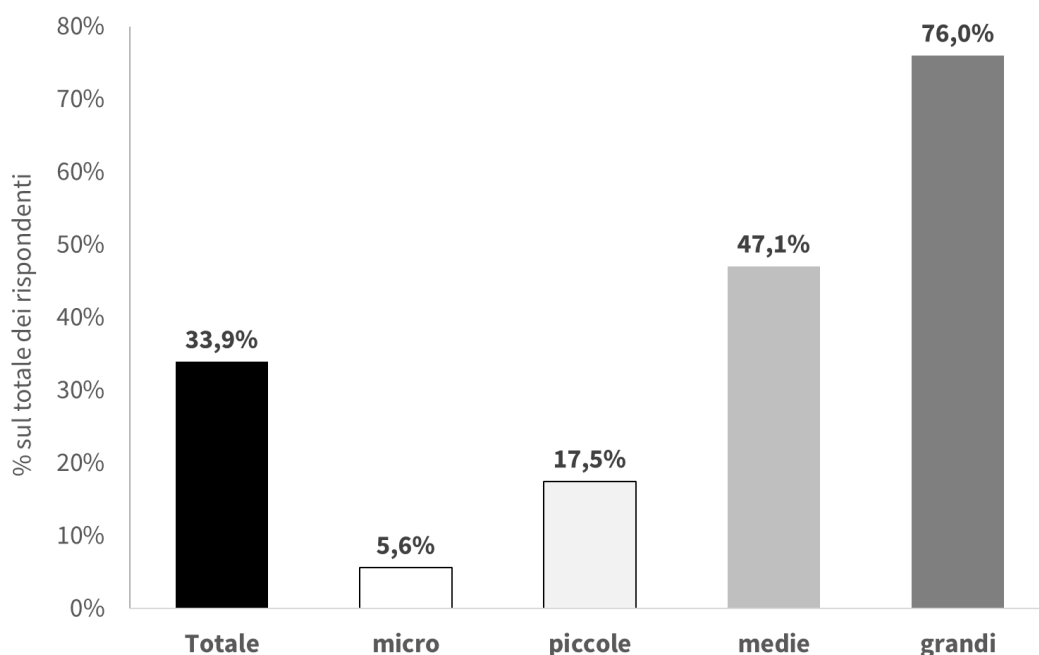
Il dato complessivo è funzione del settore di appartenenza delle aziende: nell'industria, si attesta al 36,1%, mentre nell'ambito dei servizi la diffusione è sensibilmente inferiore (22,9%).

**Grafico 13 – Diffusione contratti aziendali con premio variabile collettivo (per settore)**



Allo stesso tempo, la presenza della contrattazione aziendale che istituisce premi di risultato tende ad aumentare al crescere della dimensione aziendale. Si attesta al 5,6% nelle micro imprese e raggiunge il 76,0% nelle aziende con oltre 250 dipendenti.

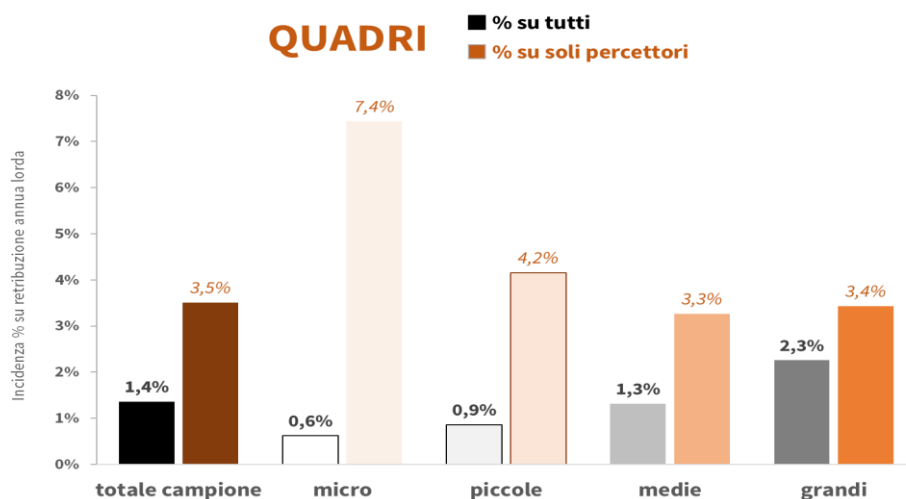
**Grafico 14 – Diffusione contratti aziendali con premio variabile collettivo (per classe dimensionale)**



L'indagine ha permesso inoltre di quantificare l'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione.

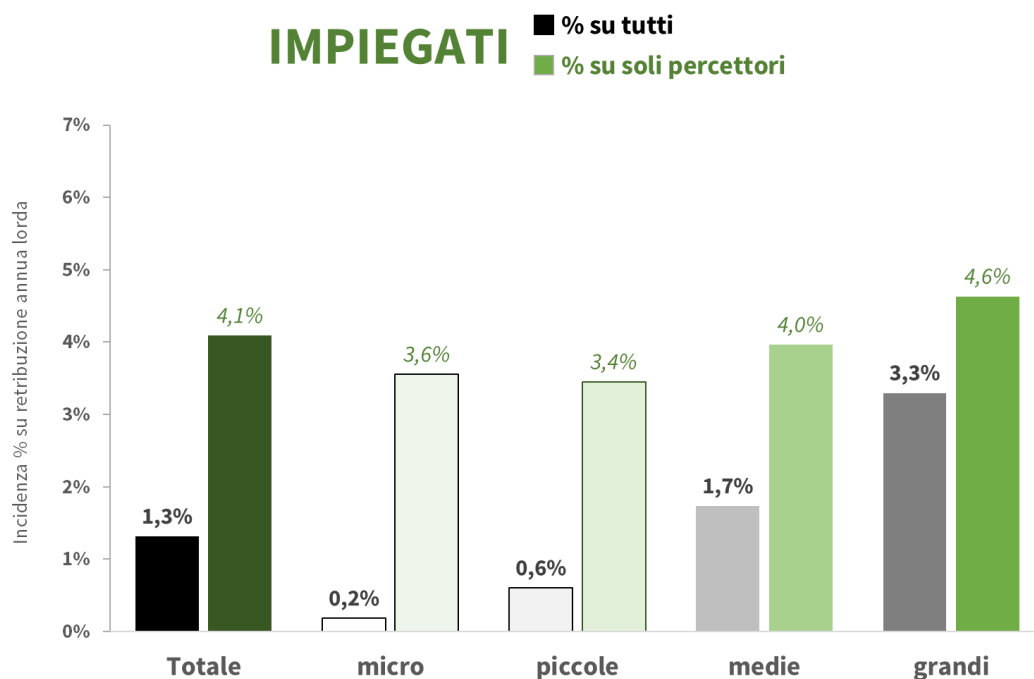
Con riferimento ai quadri, tale incidenza (escludendo MBO o premi individuali) è pari al 3,5% (1,4% se si estende l'analisi anche ai dipendenti di imprese in cui non è previsto un premio di risultato). Tra i percettori, l'incidenza è maggiore fra i quadri di imprese con meno di 15 addetti.

**Grafico 15 – Incidenza premi variabili collettivi – Quadri**



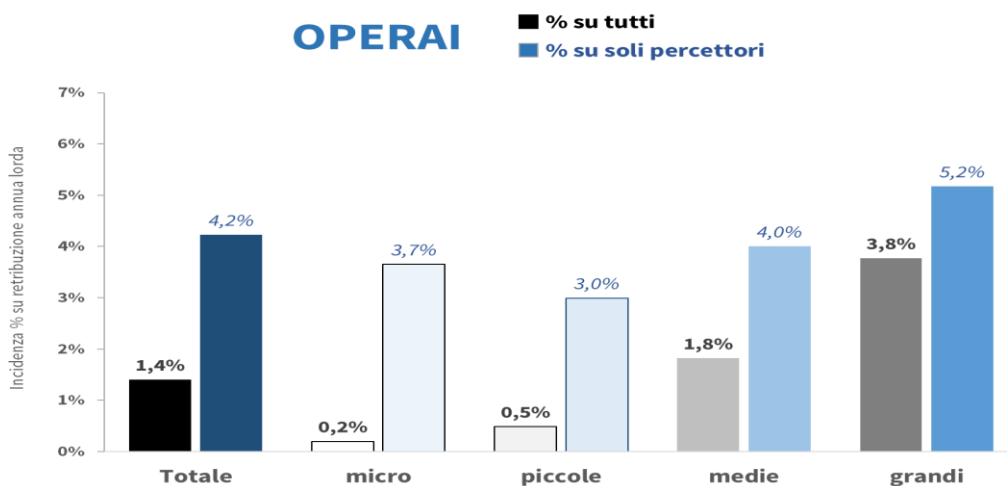
Tra gli impiegati si rileva un'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione nell'ordine del 4,1% (1,3% estendendo il campione anche ai dipendenti di imprese dove non è previsto un premio di risultato). Tra i percettori, il peso dei premi è maggiore nelle aziende con oltre 250 addetti.

**Grafico 16 – Incidenza premi variabili collettivi - Impiegati**



Per gli operai l'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione è pari al 4,2% (1,4% estendendo il campione anche ai dipendenti di imprese dove non è previsto un premio di risultato). Quanto registrato per gli operai è superiore all'incidenza media riscontrata per quadri (3,5%) e impiegati (4,1%). Tra i percettori di premi, l'incidenza è più elevata all'interno delle realtà di grandi dimensioni.

**Grafico 17 – Incidenza premi variabili collettivi – Operai**



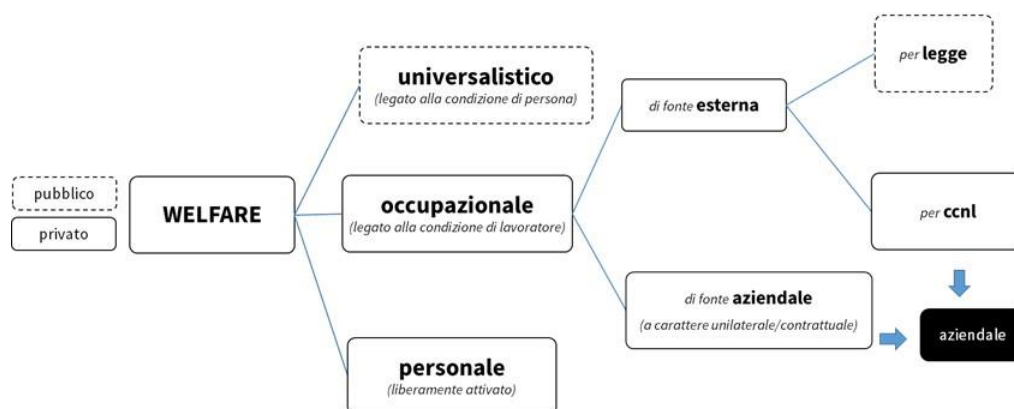
## 4.2 Il welfare aziendale

Per “welfare aziendale” si intende il sistema di prestazioni non monetarie finalizzate a incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori dipendenti sotto il profilo economico e sociale. Gli strumenti contemplati sono numerosi e vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.

Lo sviluppo del welfare aziendale negli ultimi anni trae origine dalle trasformazioni economiche, sociali e demografiche che stanno impattando sul “welfare state” del nostro Paese, in difficoltà nel rispondere prontamente ed efficacemente alle nuove esigenze e ai nuovi bisogni sociali. La crisi finanziaria e le correlate azioni di spending review hanno accelerato la necessità di adottare azioni integrative, sebbene certamente non sostitutive, delle tutele sancite dal welfare pubblico.

Per collocare il welfare aziendale nel più ampio concetto di welfare può essere utile fare riferimento allo schema qui sotto presentato, coniato da Assolombarda all’interno del suo Osservatorio<sup>6</sup> dedicato all’argomento.

**Grafico 18 – Il welfare aziendale all’interno del welfare**



Il welfare aziendale è una forma di welfare occupazionale, la categoria in cui rientrano gli istituti di protezione sociale erogati nei confronti di lavoratori. Può essere previsto dal CCNL o trarre origine da una decisione aziendale, a carattere unilaterale o contrattuale.

Oggi il welfare aziendale rappresenta una modalità nuova di investire sulle risorse umane e di coinvolgerle nella mission aziendale, con l’obiettivo di

6 “Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017”, Assolombarda - Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi (aprile 2018)

incrementare il livello di innovazione e di competitività delle imprese. Le politiche di welfare divengono quindi un'importante leva di fidelizzazione e valorizzazione del personale, in grado di favorire lo sviluppo di relazioni interne, con evidenti benefici per imprese e lavoratori. Allo stesso tempo, esse rappresentano un modo possibile per contenere il costo del lavoro, senza pregiudicare il potere di acquisto dei salari.

Nel nostro Paese, la Legge di Stabilità per il 2016 (Legge n. 208 del 28 dicembre 2015) ha fornito notevole impulso alla diffusione del welfare aziendale all'interno delle imprese. In particolare, le novità più rilevanti riguardano, fra le altre:

- l'introduzione di una normativa permanente di favore verso le somme erogate ai dipendenti, in relazione ad effettivi incrementi di produttività del lavoro (dopo le precedenti leggi agevolative, di durata annuale, succedutesi nel 2008 e nel 2014);
- la deducibilità integrale dei costi subiti dal datore di lavoro per le opere e i servizi di welfare aziendale compresi nell'art. 51 e nell'art. 100 del Tuir.

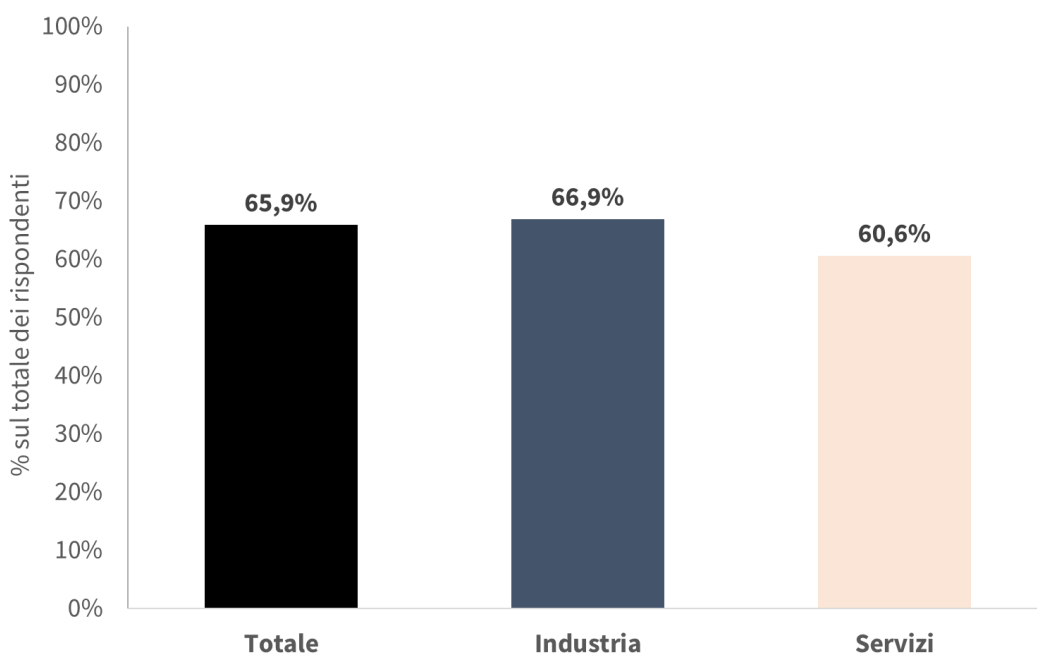
#### **4.2.1 La diffusione**

L'indagine ha analizzato la diffusione degli strumenti di welfare aziendale all'interno delle imprese. In altri termini, ha monitorato il numero delle aziende che mettono a disposizione dei propri dipendenti non dirigenti i servizi di welfare elencati nell'art. 51 e nell'art. 100 del Tuir, ovvero:

1. Assistenza sanitaria integrativa;
2. Previdenza complementare;
3. Somministrazioni di vitto, mense aziendali;
4. Altri fringe benefit;
5. Somme e servizi di educazione, istruzione, ricreazione e borse di studio per familiari;
6. Somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto;
7. Servizi di trasporto collettivo;
8. Assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti;
9. Carrello della spesa.

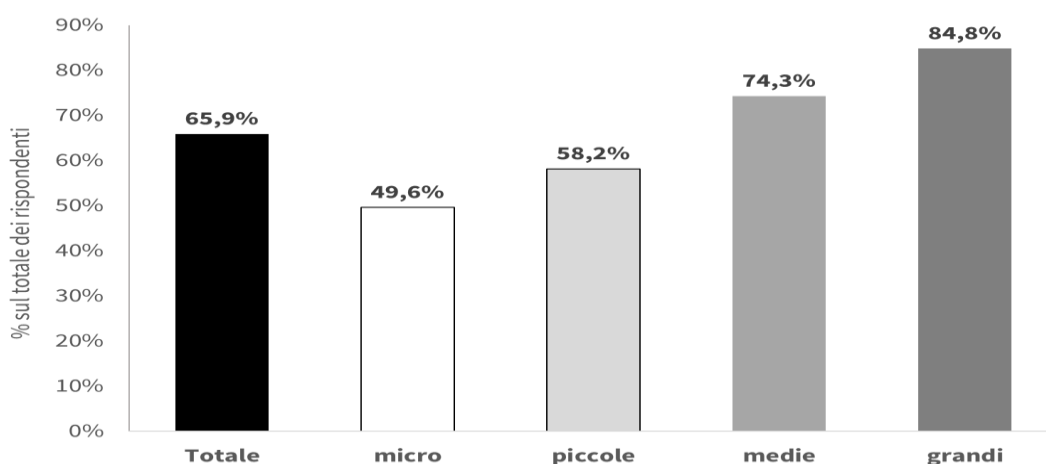
L'indagine ha rilevato la presenza di welfare aziendale in almeno una di queste forme nel 65,9% delle imprese; si tratta di un valore nel complesso significativo e certifica la penetrazione del fenomeno all'interno delle aziende lombarde. La diffusione del welfare è funzione del settore di appartenenza: fra le realtà industriali si attesta al 66,9%, mentre in quelle dei servizi si ferma al 60,6%.

**Grafico 19 – Diffusione del welfare aziendale (per settore)**



La presenza del welfare aziendale tende poi a crescere all'aumentare della classe dimensionale delle imprese: nelle micro è pari al 49,6%, fra le piccole raggiunge il 58,2%, fra le medie l'incidenza sale al 74,3% e fra le grandi raggiunge addirittura l'84,8%.

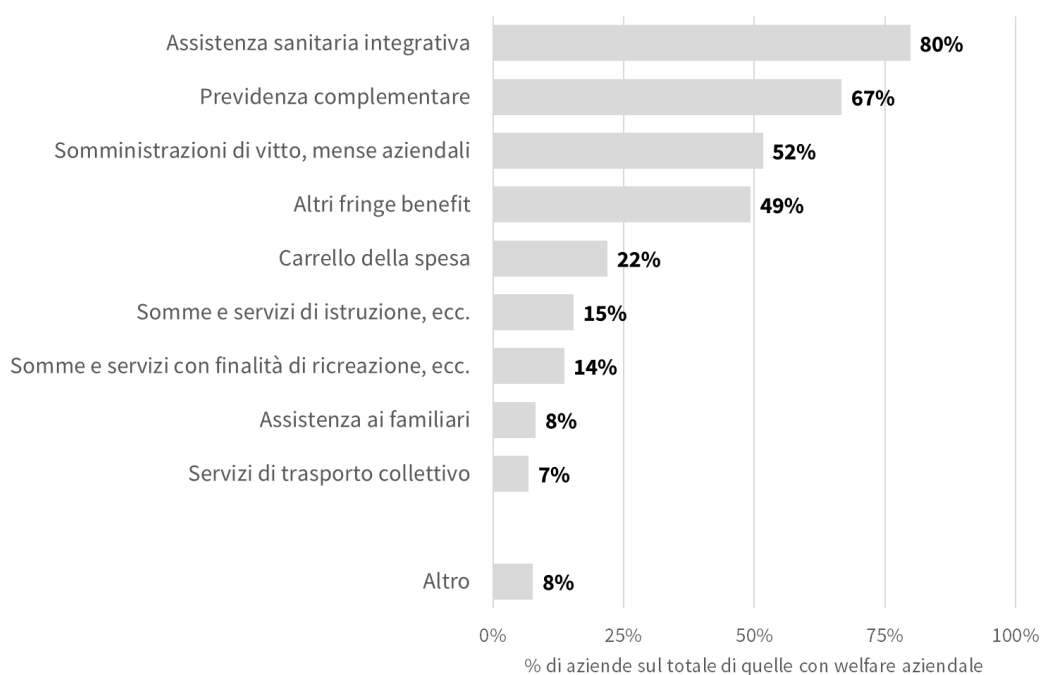
**Grafico 20 – Diffusione del welfare aziendale (per classe dimensionale)**





L'indagine ha poi misurato la diffusione dei singoli strumenti di welfare aziendale. In questa speciale classifica, al primo posto si colloca l'assistenza sanitaria integrativa (presente nell'80% delle imprese che hanno dichiarato l'utilizzo di almeno una forma). Seguono la previdenza complementare (67%), la somministrazione di vitto-mensa (52%) e altri fringe benefit<sup>7</sup> (49%). I rimanenti strumenti si posizionano a maggiore distanza.

**Grafico 21 – Diffusione strumenti di welfare aziendale ex artt. 51 e 100 del Tuir**



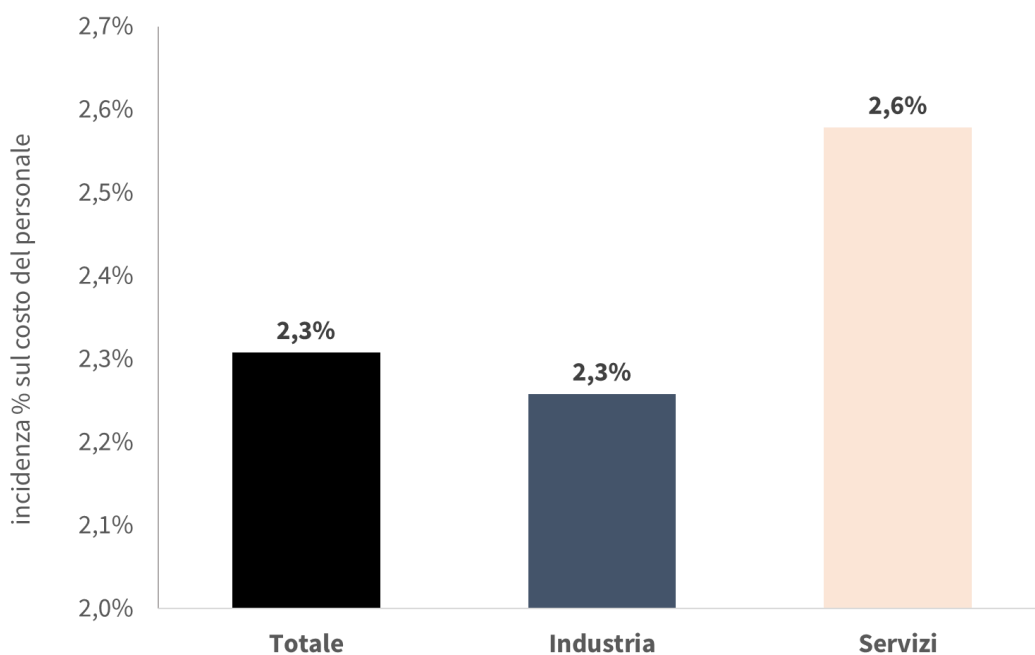
#### 4.2.2 I costi

Quanto hanno inciso gli oneri relativi alle varie prestazioni di welfare sul costo del lavoro complessivo?

Stando alle indicazioni fornite dalle imprese, le misure di welfare aziendale prese in considerazione nell'indagine assorbono risorse mediamente pari al 2,3% del costo del personale. Si tratta di un valore per certi versi piuttosto significativo, che testimonia, se ve ne fosse bisogno, gli sforzi realizzati dalle imprese lombarde per garantire ai propri organici adeguate prestazioni di welfare.

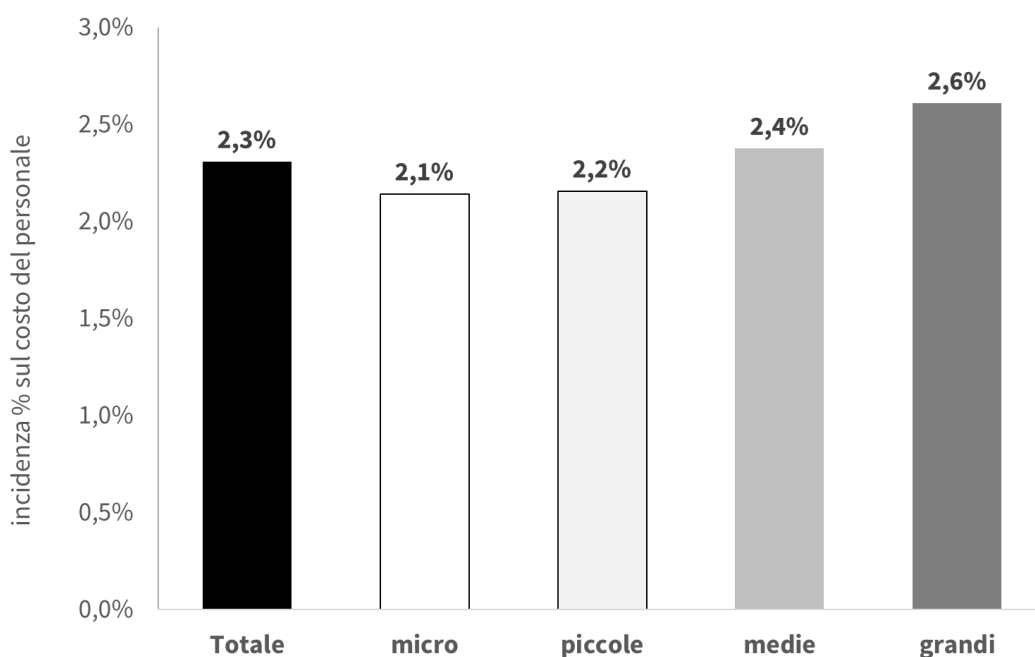
<sup>7</sup> La voce fa riferimento a specifici beni e servizi concessi ai dipendenti, come autovetture assegnate ad uso promiscuo, fabbricati in locazione - in uso o in comodato - prestiti agevolati, servizi di trasporto ferroviario di persone gratuiti, ecc.

**Grafico 22 – Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per settore)**



La segmentazione settoriale vede prevalere il comparto dei servizi (2,6%), rispetto a quello dell'industria (2,3%).

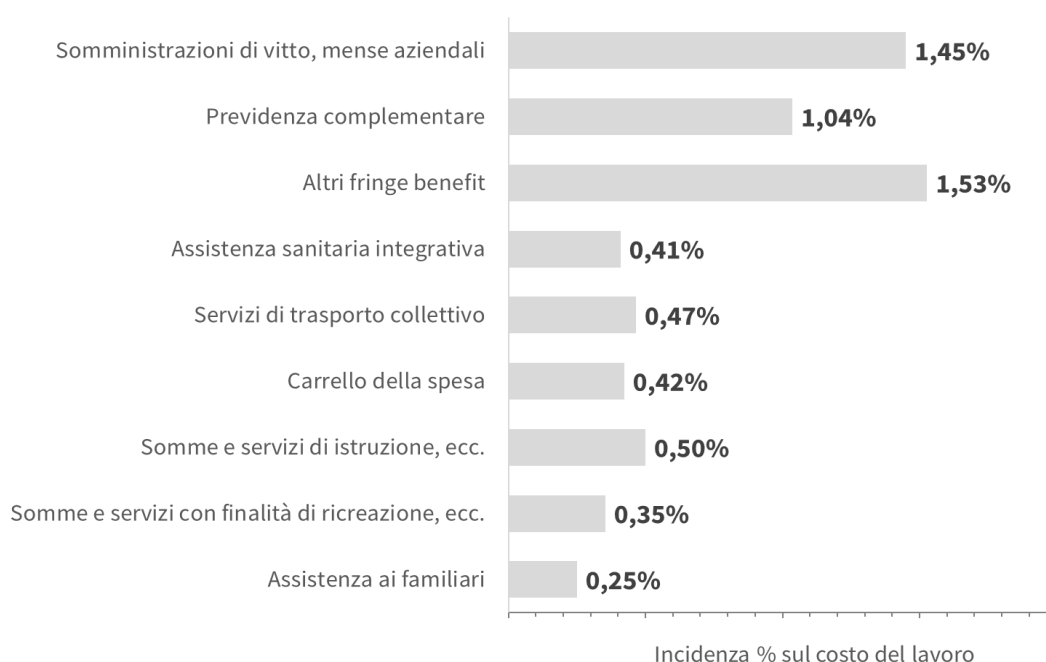
**Grafico 23 – Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per classe dimensionale)**



Per quanto riguarda invece l'analisi per classe dimensionale, emerge una relazione positiva fra costo del welfare e dimensione aziendale (2,1% nelle micro, 2,2% nelle piccole, 2,4% nelle medie e 2,6% nelle grandi).

Da ultimo, l'indagine ha fornito una misura dell'incidenza di ogni strumento di welfare sul costo del lavoro complessivo. La prestazione relativamente più costosa, tralasciando la categoria residuale degli altri fringe benefit, è risultata la somministrazione di vitto e mensa aziendale (1,45% del costo del personale), seguita dalla previdenza complementare (1,04%). Più distanziati (tutti sotto l'1%) si collocano gli altri strumenti.

**Grafico 24 – Incidenza % sul costo del lavoro delle misure di welfare aziendale**



### 4.3 Lo smart working

Lo smart working, o lavoro agile, è una modalità di svolgimento del rapporto di lavoro che consente ai lavoratori spazi di autonomia nella scelta di luoghi, orari e strumenti digitali per svolgere la loro attività<sup>8</sup>.

Grazie all'evoluzione delle tecnologie, infatti, diventa possibile effettuare certi lavori da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

Nella maggior parte delle imprese lo smart working è interpretato come “lavoro da remoto”, ma in alcuni casi diventa un vero e proprio ripensamento dell'organizzazione del lavoro, dalla flessibilità di scelta degli orari di lavoro alla ridefinizione degli spazi. Il 2017 è stato un anno fondamentale dal punto di vista normativo: l'Italia si è infatti dotata di una legge che è considerata una delle più avanzate d'Europa.

#### 4.3.1 Le ricadute sulle politiche di attraction e engagement

Sono numerosi i benefici attesi da questa modalità di lavoro.

Si stima che lo smart working aumenti la produttività del +15% e consenta di ridurre i costi grazie all'ottimizzazione degli spazi, al risparmio dei tempi di trasferimento e ai benefici ambientali determinati dai minori spostamenti: la maggiore produttività derivante dallo smart working può produrre un beneficio di quasi 14 miliardi di euro.

Inoltre, lo smart working costituisce un potente strumento di attrazione delle risorse e di engagement delle persone, in relazione alla miglior possibilità di conciliazione vita-lavoro, una grande opportunità di sviluppo delle competenze digitali e uno stimolo all'orientamento al risultato. L'affermazione di una cultura basata sui risultati è favorita dalla necessità di dover condividere gli obiettivi, abituarsi a misurare i risultati, delegare e gestire gli errori, valutare in base ai risultati, fornire un feedback.

---

8 Secondo la definizione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il lavoro agile (o smart working) è “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro”.

### 4.3.2 La diffusione

L'unico dato ufficiale disponibile è quello dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, secondo cui si va dal 43% delle realtà con 250 dipendenti e più, al 22% delle PMI, al 9% della PA.

Quanto al numero di lavoratori coinvolti (smartworker) l'Osservatorio li stima in 305 mila, pari all'8% della popolazione potenzialmente interessabile dal fenomeno (impiegati, quadri e dirigenti in imprese con più di 10 dipendenti): una percentuale in costante crescita, dal 5% del 2013 e il 7% del 2016.

Il dato rimane comunque basso rispetto agli altri Paesi europei: la percentuale media rilevata nell'EU28 si colloca intorno al 18%, prevalentemente costituito da chi opera in tali modalità di tanto in tanto (10%), più che su base regolare (3% telelavoro, 5% smartworker frequenti). Tra i Paesi, quelli scandinavi si distinguono per le incidenze più elevate e anche la Francia (25%) si colloca sopra la media; sotto la media Germania (13%) e Spagna (12%), che comunque precedono l'Italia.

### 4.3.3 Lo smart working tra le imprese associate

La presente indagine ha rilevato l'attuale stato di diffusione dello smart working tra le imprese coinvolte nella rilevazione sui temi del lavoro.

Secondo le analisi del Gruppo Ayming *“questa modalità pone l'accento sulla flessibilità organizzativa e aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro favorendo, al contempo, la crescita della sua produttività”*.

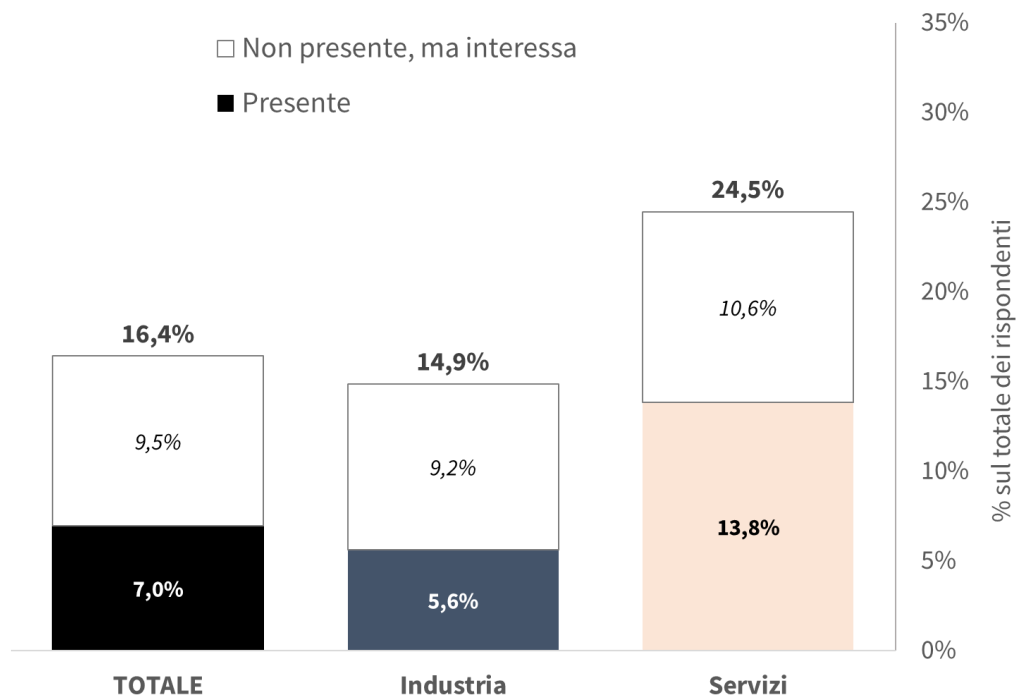
Spesso però può rivelarsi molto difficile mantenere l'efficacia relazionale in contesti di lavoro frammentati in cui non tutti sono ubicati nello stesso spazio, generando dunque isolamento e insoddisfazione.

#### Alcuni suggerimenti utili per le direzioni aziendali

- Rafforzare l'efficacia della comunicazione interna, per far sì che tutti i componenti del gruppo abbiano a disposizione le informazioni importanti, siano essi fisicamente in ufficio o no.
- Disegnare progetti di inclusione volti a mitigare la sensazione d'isolamento o di periferia dei collaboratori.
- Definire obiettivi comuni, al fine di motivare i singoli all'interno di un contesto di team, unito verso il raggiungimento dei risultati.
- Stimolare la collaborazione tra colleghi e lo scambio d'informazioni.
- Lavorare sul senso di identità, sviluppando l'orgoglio di appartenere al gruppo.

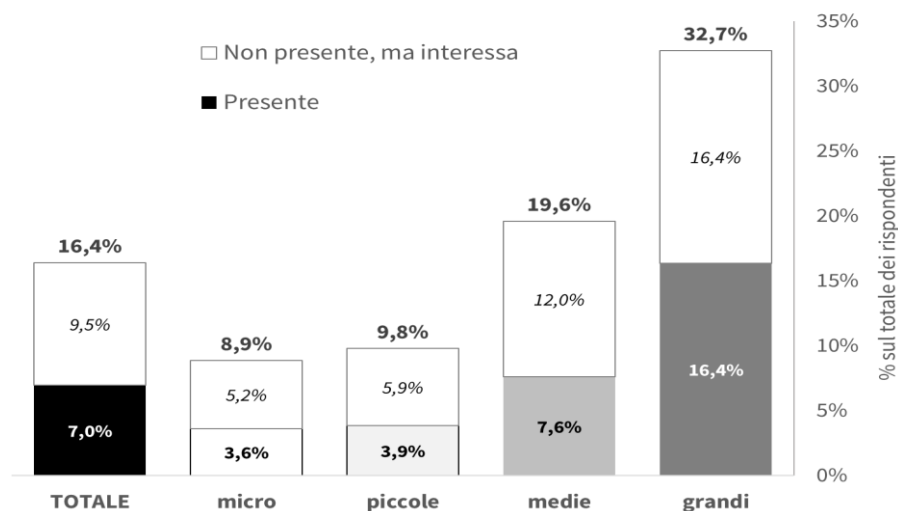
Lo smart working viene utilizzato nel 7,0% delle aziende rispondenti, con una maggiore penetrazione fra le realtà dei servizi (13,8%) rispetto a quelle industriali (5,6%).

**Grafico 25 – Presenza e interesse smart working (per settore)**



Allo stesso tempo la presenza dello smart working risulta crescente all'aumentare della classe dimensionale (3,6% fra le micro imprese, 3,9% fra le piccole, 7,6% fra le medie e 16,4% fra le grandi).

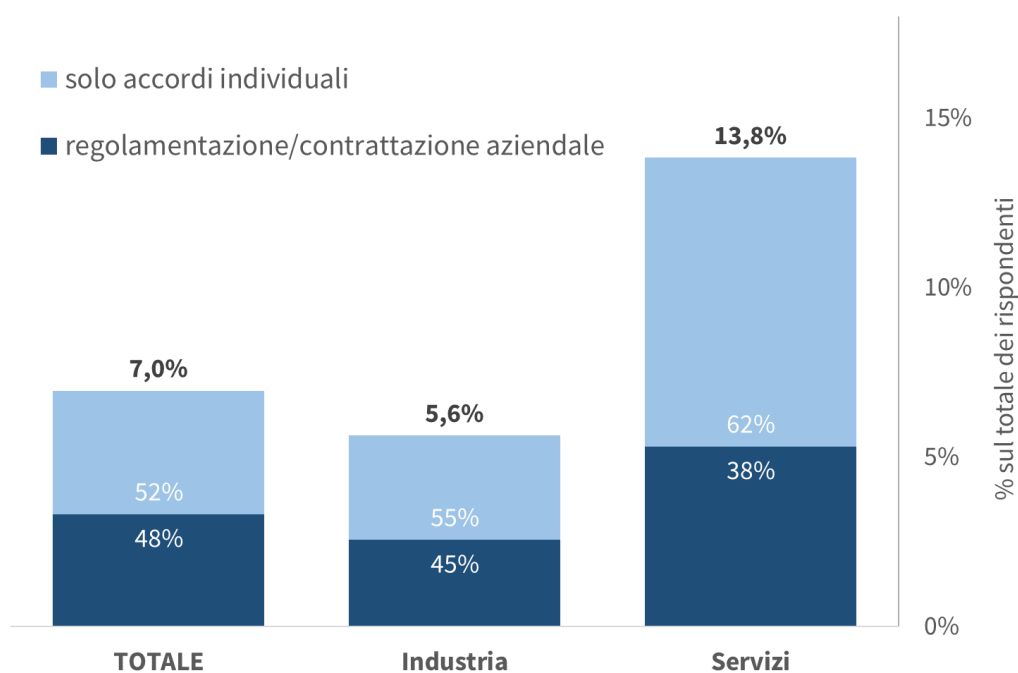
**Grafico 26 – Presenza e interesse smart working (per classe dimensionale)**



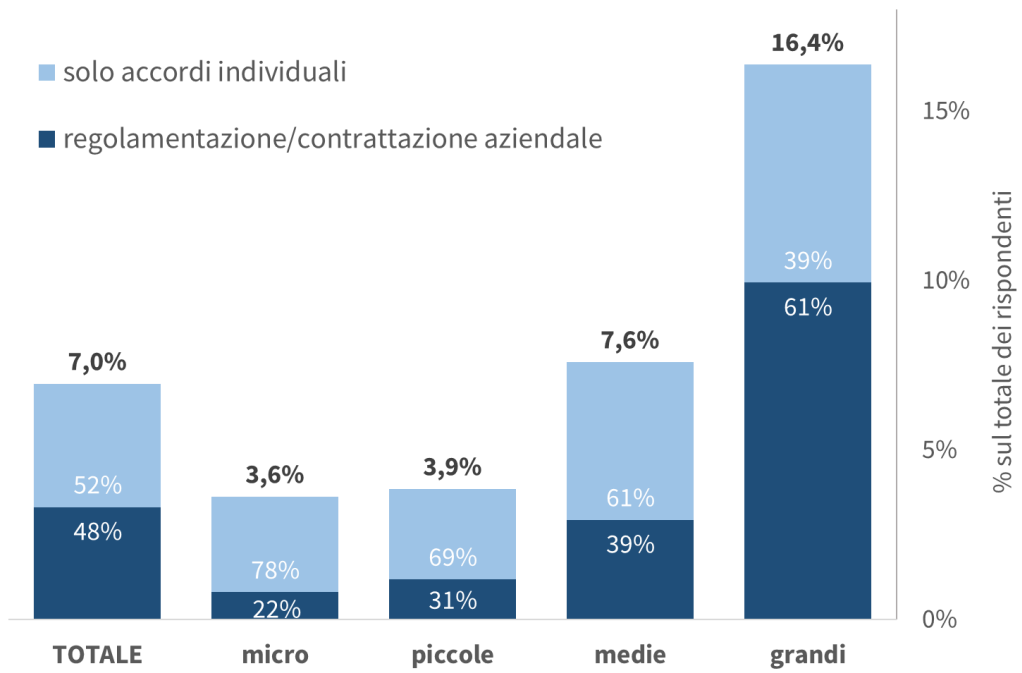
Lo strumento è inoltre attentamente valutato da una buona parte delle imprese che ancora non lo adottano. Stando alle manifestazioni d'interesse, questa modalità organizzativa del lavoro nei prossimi anni potrebbe arrivare a intercettare il 16,4% delle imprese lombarde (con punte del 24,5% fra le realtà dei servizi e del 32,7% fra le aziende di maggiori dimensioni).

L'indagine ha infine esaminato la modalità di diffusione dello smart working fra le imprese. Nel 48% dei casi lo smart working è presente in forma strutturata, tramite un regolamento o un accordo aziendale, mentre nel rimanente 52% dei casi si fa riferimento solamente ad accordi individuali. La quota di "presenza strutturata" è più alta nell'industria (45%) che nei servizi (38%) e si intensifica al crescere della dimensione aziendale (22% nelle micro, 31% nelle piccole, 39% nelle medie e 61% nelle grandi).

**Grafico 27 – Presenza smart working in forma strutturata o meno (per settore)**



**Grafico 28 – Presenza smart working in forma strutturata o meno (per classe dimensionale)**





## **5. Appendice: Tassi di assenza e ore perdute per settore, classe dimensionale e territorio**

Nelle pagine successive vengono riportate le principali elaborazioni relative agli orari e assenze dal lavoro, suddivise per settore, classe dimensionale e area territoriale dei rispondenti.

Come già nelle passate edizioni del Rapporto, i dati territoriali sono stati aggregati in base al criterio provinciale e non all'appartenenza delle imprese alle Associazioni territoriali del Sistema Confindustria Lombardia.

Si precisa infine che i questionari raccolti da Bergamo, Brescia, Varese hanno raggiunto la soglia minima di rappresentatività, mentre gli ambiti territoriali di Milano, Monza e Brianza e Lodi sono stati raccolti – per continuità geografica ed economica - in un unico aggregato.

Per le restanti province non è stato rilevato un numero di informazioni congruo ad una rappresentazione significativa; si è pertanto provveduto a creare due aree territoriali, Lombardia Nord (Como, Lecco e Sondrio) e Lombardia Sud (Cremona, Mantova e Pavia).

## 5.1 Totale Lombardia

Addetto medio	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
	Infortunati sul lavoro e malattie professionali	5	8	6	0,3%	0,5%
Malattie non professionali	52	57	53	3,2%	3,5%	3,2%
Congedi retribuiti	7	61	20	0,4%	3,7%	1,2%
Altri permessi retribuiti	21	26	22	1,3%	1,6%	1,3%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	5	8	6	0,3%	0,5%	0,3%
Ore di assemblea	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>92</b>	<b>162</b>	<b>110</b>	<b>5,6%</b>	<b>9,9%</b>	<b>6,7%</b>

### Quadri

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	5	3	0,1%	0,3%	0,2%
Malattie non professionali	20	28	23	1,2%	1,7%	1,3%
Congedi retribuiti	3	49	16	0,2%	2,9%	1,0%
Altri permessi retribuiti	10	15	11	0,6%	0,9%	0,7%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	7	4	0,2%	0,4%	0,3%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>105</b>	<b>58</b>	<b>2,3%</b>	<b>6,3%</b>	<b>3,4%</b>

### Impiegati

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	3	10	5	0,2%	0,6%	0,3%
Malattie non professionali	33	43	37	2,0%	2,6%	2,2%
Congedi retribuiti	6	68	28	0,4%	4,1%	1,7%
Altri permessi retribuiti	19	22	20	1,2%	1,3%	1,2%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	6	4	0,2%	0,4%	0,3%
Ore di assemblea	1	0	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>150</b>	<b>96</b>	<b>4,0%</b>	<b>9,0%</b>	<b>5,7%</b>

### Operai

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	7	6	7	0,4%	0,4%	0,4%
Malattie non professionali	72	96	76	4,4%	6,1%	4,7%
Congedi retribuiti	7	52	15	0,5%	3,3%	0,9%
Altri permessi retribuiti	24	39	26	1,5%	2,5%	1,6%
Assenze per sciopero	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	7	11	7	0,4%	0,7%	0,5%
Ore di assemblea	2	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>210</b>	<b>136</b>	<b>7,5%</b>	<b>13,4%</b>	<b>8,4%</b>

## 5.2 Totale Lombardia – Industria

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	5	4	5	0,3%	0,3%	0,3%
Malattie non professionali	54	59	55	3,3%	3,6%	3,4%
Congedi retribuiti	7	56	18	0,4%	3,4%	1,1%
Altri permessi retribuiti	21	26	22	1,3%	1,6%	1,4%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	5	8	6	0,3%	0,5%	0,4%
Ore di assemblea	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>95</b>	<b>156</b>	<b>109</b>	<b>5,7%</b>	<b>9,5%</b>	<b>6,6%</b>

<b>Quadri</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	1	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
Malattie non professionali	20	29	23	1,2%	1,7%	1,3%
Congedi retribuiti	3	49	15	0,2%	2,9%	0,9%
Altri permessi retribuiti	11	15	12	0,6%	0,9%	0,7%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	4	8	5	0,2%	0,5%	0,3%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>105</b>	<b>57</b>	<b>2,4%</b>	<b>6,3%</b>	<b>3,4%</b>

<b>Impiegati</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
Malattie non professionali	34	41	36	2,0%	2,5%	2,1%
Congedi retribuiti	6	60	23	0,4%	3,6%	1,4%
Altri permessi retribuiti	19	20	19	1,1%	1,2%	1,1%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	5	4	0,2%	0,3%	0,2%
Ore di assemblea	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>65</b>	<b>130</b>	<b>85</b>	<b>3,9%</b>	<b>7,7%</b>	<b>5,0%</b>

<b>Operai</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	7	7	7	0,4%	0,4%	0,4%
Malattie non professionali	74	97	77	4,5%	6,1%	4,8%
Congedi retribuiti	7	53	15	0,5%	3,4%	0,9%
Altri permessi retribuiti	25	39	27	1,5%	2,5%	1,7%
Assenze per sciopero	2	2	2	0,1%	0,2%	0,1%
Altre assenze non retribuite	7	11	8	0,4%	0,7%	0,5%
Ore di assemblea	2	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>124</b>	<b>212</b>	<b>138</b>	<b>7,6%</b>	<b>13,5%</b>	<b>8,5%</b>

### 5.3 Totale Lombardia – Servizi

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	6	23	13	0,4%	1,4%	0,8%
Malattie non professionali	35	46	40	2,2%	2,9%	2,5%
Congedi retribuiti	7	79	37	0,4%	4,9%	2,3%
Altri permessi retribuiti	17	26	21	1,0%	1,6%	1,3%
Assenze per sciopero	0	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	8	5	0,2%	0,5%	0,3%
Ore di assemblea	1	0	1	0,1%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>69</b>	<b>183</b>	<b>117</b>	<b>4,2%</b>	<b>11,3%</b>	<b>7,2%</b>

#### Quadri

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	4	14	7	0,2%	0,8%	0,4%
Malattie non professionali	20	25	22	1,2%	1,5%	1,3%
Congedi retribuiti	5	49	20	0,3%	3,0%	1,2%
Altri permessi retribuiti	7	11	8	0,4%	0,7%	0,5%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	1	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>103</b>	<b>60</b>	<b>2,2%</b>	<b>6,2%</b>	<b>3,6%</b>

#### Impiegati

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	6	25	16	0,4%	1,6%	1,0%
Malattie non professionali	33	48	40	2,0%	2,9%	2,5%
Congedi retribuiti	7	84	47	0,4%	5,2%	2,9%
Altri permessi retribuiti	22	27	24	1,3%	1,7%	1,5%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	8	6	0,2%	0,5%	0,4%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>72</b>	<b>193</b>	<b>134</b>	<b>4,4%</b>	<b>11,9%</b>	<b>8,2%</b>

#### Operai

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	6	5	6	0,4%	0,3%	0,4%
Malattie non professionali	49	73	51	3,0%	4,6%	3,1%
Congedi retribuiti	7	25	8	0,4%	1,6%	0,5%
Altri permessi retribuiti	11	28	13	0,7%	1,8%	0,8%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	15	3	0,1%	1,0%	0,2%
Ore di assemblea	4	1	4	0,3%	0,1%	0,2%
<b>Totale</b>	<b>79</b>	<b>149</b>	<b>85</b>	<b>4,8%</b>	<b>9,4%</b>	<b>5,2%</b>

## 5.4 Totale Lombardia – Micro imprese (fino a 15 dipendenti)

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	8	1	6	0,5%	0,1%	0,4%
Malattie non professionali	39	25	35	2,3%	1,4%	2,0%
Congedi retribuiti	2	46	14	0,1%	2,7%	0,8%
Altri permessi retribuiti	11	14	12	0,6%	0,8%	0,7%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	1	2	0,1%	0,1%	0,1%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>62</b>	<b>88</b>	<b>69</b>	<b>3,6%</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,0%</b>

<b>Quadri</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	3	0	2	0,2%	0,0%	0,1%
Malattie non professionali	21	14	19	1,2%	0,8%	1,1%
Congedi retribuiti	1	44	13	0,0%	2,5%	0,7%
Altri permessi retribuiti	13	12	13	0,7%	0,7%	0,7%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>70</b>	<b>47</b>	<b>2,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>2,7%</b>

<b>Impiegati</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	1	2	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	29	19	24	1,7%	1,1%	1,4%
Congedi retribuiti	2	55	29	0,1%	3,2%	1,7%
Altri permessi retribuiti	14	14	14	0,8%	0,8%	0,8%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	0	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>48</b>	<b>91</b>	<b>69</b>	<b>2,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,0%</b>

<b>Operai</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	11	2	10	0,7%	0,1%	0,6%
Malattie non professionali	45	54	46	2,6%	3,2%	2,7%
Congedi retribuiti	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
Altri permessi retribuiti	9	16	10	0,6%	1,0%	0,6%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	6	3	0,2%	0,3%	0,2%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>80</b>	<b>72</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,2%</b>

## 5.5 Totale Lombardia – Piccole imprese (16-49 dipendenti)

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	6	3	5	0,3%	0,2%	0,3%
Malattie non professionali	47	52	48	2,7%	3,1%	2,8%
Congedi retribuiti	5	63	19	0,3%	3,7%	1,1%
Altri permessi retribuiti	9	9	9	0,5%	0,6%	0,5%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	4	6	4	0,2%	0,3%	0,3%
Ore di assemblea	1	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>133</b>	<b>87</b>	<b>4,1%</b>	<b>7,9%</b>	<b>5,1%</b>

<b>Quadri</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	0	4	1	0,0%	0,3%	0,1%
Malattie non professionali	12	24	15	0,7%	1,4%	0,9%
Congedi retribuiti	2	58	14	0,1%	3,4%	0,8%
Altri permessi retribuiti	3	7	4	0,2%	0,4%	0,2%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	4	7	4	0,2%	0,4%	0,3%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>101</b>	<b>38</b>	<b>1,2%</b>	<b>6,0%</b>	<b>2,2%</b>

<b>Impiegati</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	1	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	26	34	29	1,5%	2,0%	1,7%
Congedi retribuiti	3	74	32	0,2%	4,4%	1,9%
Altri permessi retribuiti	9	8	8	0,5%	0,5%	0,5%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	5	4	0,1%	0,3%	0,2%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>124</b>	<b>75</b>	<b>2,4%</b>	<b>7,3%</b>	<b>4,4%</b>

<b>Operai</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	9	4	8	0,5%	0,2%	0,5%
Malattie non professionali	61	92	66	3,6%	5,6%	3,9%
Congedi retribuiti	6	40	11	0,3%	2,4%	0,6%
Altri permessi retribuiti	10	13	10	0,6%	0,8%	0,6%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	5	6	5	0,3%	0,4%	0,3%
Ore di assemblea	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>91</b>	<b>155</b>	<b>100</b>	<b>5,3%</b>	<b>9,4%</b>	<b>5,9%</b>

## 5.6 Totale Lombardia – Medie imprese (50-249 dipendenti)

Addetto medio	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
	Infortunati sul lavoro e malattie professionali	6	4	5	0,3%	0,2%
Malattie non professionali	52	56	53	3,1%	3,3%	3,2%
Congedi retribuiti	6	60	19	0,3%	3,6%	1,1%
Altri permessi retribuiti	14	17	15	0,9%	1,0%	0,9%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	5	5	5	0,3%	0,3%	0,3%
Ore di assemblea	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>143</b>	<b>99</b>	<b>5,0%</b>	<b>8,6%</b>	<b>5,9%</b>

### Quadri

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	1	2	1	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	19	34	23	1,1%	2,0%	1,4%
Congedi retribuiti	3	36	12	0,2%	2,1%	0,7%
Altri permessi retribuiti	8	13	9	0,5%	0,7%	0,6%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	1	2	0,1%	0,1%	0,1%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>86</b>	<b>47</b>	<b>2,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>2,8%</b>

### Impiegati

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	30	41	34	1,8%	2,4%	2,0%
Congedi retribuiti	7	68	29	0,4%	4,0%	1,7%
Altri permessi retribuiti	12	16	13	0,7%	1,0%	0,8%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	4	3	0,2%	0,2%	0,2%
Ore di assemblea	1	0	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>55</b>	<b>132</b>	<b>82</b>	<b>3,2%</b>	<b>7,8%</b>	<b>4,9%</b>

### Operai

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	9	8	9	0,5%	0,5%	0,5%
Malattie non professionali	71	93	74	4,3%	5,6%	4,5%
Congedi retribuiti	5	50	12	0,3%	3,1%	0,7%
Altri permessi retribuiti	17	21	17	1,0%	1,3%	1,0%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,0%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	6	10	7	0,4%	0,6%	0,4%
Ore di assemblea	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>111</b>	<b>185</b>	<b>122</b>	<b>6,7%</b>	<b>11,2%</b>	<b>7,3%</b>

## 5.7 Totale Lombardia – Grandi imprese (250 dipendenti e oltre)

Addetto medio						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	5	11	6	0,3%	0,7%	0,4%
Malattie non professionali	53	58	54	3,2%	3,6%	3,3%
Congedi retribuiti	7	62	21	0,4%	3,8%	1,3%
Altri permessi retribuiti	24	30	26	1,5%	1,9%	1,6%
Assenze per sciopero	2	1	2	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	5	9	6	0,3%	0,5%	0,4%
Ore di assemblea	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>97</b>	<b>172</b>	<b>117</b>	<b>5,9%</b>	<b>10,6%</b>	<b>7,1%</b>

Quadri						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	6	3	0,1%	0,3%	0,2%
Malattie non professionali	21	27	23	1,3%	1,6%	1,4%
Congedi retribuiti	3	52	17	0,2%	3,1%	1,0%
Altri permessi retribuiti	11	15	12	0,7%	0,9%	0,7%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	4	9	5	0,2%	0,5%	0,3%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>110</b>	<b>61</b>	<b>2,5%</b>	<b>6,6%</b>	<b>3,6%</b>

Impiegati						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	3	14	7	0,2%	0,8%	0,4%
Malattie non professionali	35	46	39	2,1%	2,8%	2,3%
Congedi retribuiti	7	67	27	0,4%	4,1%	1,6%
Altri permessi retribuiti	23	25	24	1,4%	1,5%	1,4%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	7	5	0,2%	0,4%	0,3%
Ore di assemblea	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>72</b>	<b>161</b>	<b>103</b>	<b>4,3%</b>	<b>9,7%</b>	<b>6,2%</b>

Operai						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	6	6	6	0,4%	0,4%	0,4%
Malattie non professionali	75	98	78	4,7%	6,4%	4,9%
Congedi retribuiti	9	55	16	0,5%	3,6%	1,0%
Altri permessi retribuiti	29	48	32	1,8%	3,1%	2,0%
Assenze per sciopero	3	3	3	0,2%	0,2%	0,2%
Altre assenze non retribuite	7	12	8	0,4%	0,8%	0,5%
Ore di assemblea	2	3	2	0,1%	0,2%	0,2%
<b>Totale</b>	<b>130</b>	<b>226</b>	<b>146</b>	<b>8,1%</b>	<b>14,7%</b>	<b>9,2%</b>



## 5.8 Bergamo

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	5	4	5	0,3%	0,2%	0,3%
Malattie non professionali	58	71	61	3,5%	4,3%	3,7%
Congedi retribuiti	8	79	23	0,5%	4,8%	1,4%
Altri permessi retribuiti	15	20	16	0,9%	1,2%	0,9%
Assenze per sciopero	1	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	4	8	5	0,2%	0,5%	0,3%
Ore di assemblea	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>93</b>	<b>185</b>	<b>113</b>	<b>5,6%</b>	<b>11,2%</b>	<b>6,8%</b>

### Quadri

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	0	1	1	0,0%	0,1%	0,0%
Malattie non professionali	17	27	19	1,0%	1,6%	1,1%
Congedi retribuiti	4	93	19	0,3%	5,5%	1,1%
Altri permessi retribuiti	5	10	5	0,3%	0,6%	0,3%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	1	6	2	0,1%	0,4%	0,1%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>139</b>	<b>47</b>	<b>1,7%</b>	<b>8,2%</b>	<b>2,7%</b>

### Impiegati

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	32	43	35	1,9%	2,5%	2,1%
Congedi retribuiti	8	77	28	0,4%	4,5%	1,6%
Altri permessi retribuiti	11	14	12	0,6%	0,8%	0,7%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	5	3	0,1%	0,3%	0,2%
Ore di assemblea	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>55</b>	<b>142</b>	<b>80</b>	<b>3,2%</b>	<b>8,3%</b>	<b>4,7%</b>

### Operai

	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	8	7	8	0,5%	0,4%	0,5%
Malattie non professionali	79	108	84	4,8%	6,8%	5,1%
Congedi retribuiti	9	78	21	0,6%	4,9%	1,3%
Altri permessi retribuiti	18	28	20	1,1%	1,8%	1,2%
Assenze per sciopero	2	5	3	0,1%	0,3%	0,2%
Altre assenze non retribuite	6	13	7	0,3%	0,8%	0,4%
Ore di assemblea	1	2	1	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>123</b>	<b>241</b>	<b>143</b>	<b>7,5%</b>	<b>15,1%</b>	<b>8,7%</b>

## 5.9 Brescia

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	7	3	6	0,4%	0,2%	0,4%
Malattie non professionali	62	63	62	3,7%	3,7%	3,7%
Congedi retribuiti	11	77	20	0,6%	4,6%	1,2%
Altri permessi retribuiti	21	24	22	1,3%	1,4%	1,3%
Assenze per sciopero	2	1	2	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	5	9	5	0,3%	0,5%	0,3%
Ore di assemblea	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>110</b>	<b>177</b>	<b>120</b>	<b>6,6%</b>	<b>10,6%</b>	<b>7,2%</b>

<b>Quadri</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	1	1	1	0,1%	0,0%	0,1%
Malattie non professionali	18	27	19	1,0%	1,5%	1,1%
Congedi retribuiti	3	31	7	0,2%	1,8%	0,4%
Altri permessi retribuiti	15	20	16	0,9%	1,2%	0,9%
Assenze per sciopero	0	1	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
Ore di assemblea	0	1	1	0,0%	0,1%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>84</b>	<b>47</b>	<b>2,4%</b>	<b>4,9%</b>	<b>2,7%</b>

<b>Impiegati</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	1	2	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	31	36	32	1,8%	2,1%	1,9%
Congedi retribuiti	8	85	27	0,5%	5,0%	1,6%
Altri permessi retribuiti	19	16	18	1,1%	0,9%	1,1%
Assenze per sciopero	1	0	1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	7	3	0,1%	0,4%	0,2%
Ore di assemblea	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>62</b>	<b>147</b>	<b>83</b>	<b>3,6%</b>	<b>8,6%</b>	<b>4,9%</b>

<b>Operai</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	9	4	8	0,5%	0,3%	0,5%
Malattie non professionali	77	96	79	4,6%	5,9%	4,8%
Congedi retribuiti	12	71	18	0,7%	4,4%	1,1%
Altri permessi retribuiti	22	33	23	1,4%	2,0%	1,4%
Assenze per sciopero	3	2	3	0,2%	0,1%	0,2%
Altre assenze non retribuite	6	10	6	0,4%	0,6%	0,4%
Ore di assemblea	3	3	3	0,2%	0,2%	0,2%
<b>Totale</b>	<b>132</b>	<b>219</b>	<b>141</b>	<b>8,0%</b>	<b>13,5%</b>	<b>8,5%</b>

## 5.10 Milano, Monza e Brianza, Lodi<sup>9</sup>

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	3	4	4	0,2%	0,3%	0,2%
Malattie non professionali	47	50	47	2,8%	3,0%	2,9%
Congedi retribuiti	6	55	19	0,4%	3,4%	1,2%
Altri permessi retribuiti	20	25	21	1,2%	1,5%	1,3%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,1%	0,0%	0,1%
Altre assenze non retribuite	6	8	7	0,4%	0,5%	0,4%
Ore di assemblea	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>144</b>	<b>100</b>	<b>5,1%</b>	<b>8,8%</b>	<b>6,1%</b>

<b>Quadri</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	4	2	0,1%	0,2%	0,1%
Malattie non professionali	21	28	23	1,2%	1,7%	1,4%
Congedi retribuiti	3	48	15	0,2%	2,9%	0,9%
Altri permessi retribuiti	10	16	12	0,6%	1,0%	0,7%
Assenze per sciopero	0	1	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	4	10	6	0,3%	0,6%	0,4%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>107</b>	<b>59</b>	<b>2,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>3,5%</b>

<b>Impiegati</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	4	3	0,1%	0,2%	0,2%
Malattie non professionali	33	43	37	2,0%	2,6%	2,2%
Congedi retribuiti	7	58	25	0,4%	3,6%	1,5%
Altri permessi retribuiti	21	26	22	1,2%	1,6%	1,4%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	4	6	5	0,3%	0,4%	0,3%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>138</b>	<b>93</b>	<b>4,1%</b>	<b>8,4%</b>	<b>5,6%</b>

<b>Operai</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	5	7	6	0,3%	0,4%	0,3%
Malattie non professionali	71	95	74	4,4%	6,0%	4,6%
Congedi retribuiti	7	47	12	0,4%	3,0%	0,7%
Altri permessi retribuiti	23	28	23	1,4%	1,8%	1,4%
Assenze per sciopero	2	1	2	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	9	17	10	0,6%	1,1%	0,6%
Ore di assemblea	2	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>119</b>	<b>199</b>	<b>130</b>	<b>7,3%</b>	<b>12,6%</b>	<b>8,0%</b>

9 Estratto da "I numeri per le Risorse Umane – Edizione 2018", Assolombarda - Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi (luglio 2018)

## 5.11 Varese

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	5	3	4	0,3%	0,2%	0,3%
Malattie non professionali	50	58	53	3,2%	3,8%	3,4%
Congedi retribuiti	4	40	14	0,2%	2,6%	0,9%
Altri permessi retribuiti	37	43	39	2,4%	2,8%	2,5%
Assenze per sciopero	1	2	1	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	4	4	4	0,3%	0,3%	0,3%
Ore di assemblea	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>103</b>	<b>152</b>	<b>117</b>	<b>6,6%</b>	<b>9,8%</b>	<b>7,5%</b>

<b>Quadri</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	1	0	1	0,0%	0,0%	0,0%
Malattie non professionali	23	22	22	1,4%	1,3%	1,4%
Congedi retribuiti	4	41	14	0,2%	2,5%	0,8%
Altri permessi retribuiti	18	13	17	1,1%	0,8%	1,0%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	1	2	0,2%	0,0%	0,1%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>48</b>	<b>77</b>	<b>56</b>	<b>2,9%</b>	<b>4,8%</b>	<b>3,4%</b>

<b>Impiegati</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	3	2	2	0,2%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	34	40	37	2,1%	2,4%	2,2%
Congedi retribuiti	5	55	23	0,3%	3,3%	1,4%
Altri permessi retribuiti	25	20	23	1,5%	1,2%	1,4%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
Ore di assemblea	1	0	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>69</b>	<b>120</b>	<b>88</b>	<b>4,2%</b>	<b>7,3%</b>	<b>5,3%</b>

<b>Operai</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	6	4	6	0,4%	0,3%	0,4%
Malattie non professionali	61	78	66	4,1%	5,4%	4,4%
Congedi retribuiti	3	27	9	0,2%	1,8%	0,6%
Altri permessi retribuiti	45	67	51	3,0%	4,6%	3,4%
Assenze per sciopero	1	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
Altre assenze non retribuite	5	6	5	0,3%	0,4%	0,4%
Ore di assemblea	3	4	3	0,2%	0,3%	0,2%
<b>Totale</b>	<b>125</b>	<b>188</b>	<b>141</b>	<b>8,4%</b>	<b>13,0%</b>	<b>9,5%</b>

## 5.12 Lombardia Nord (Como, Lecco e Sondrio)

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	12	60	28	0,7%	3,6%	1,7%
Malattie non professionali	59	63	60	3,5%	3,8%	3,6%
Congedi retribuiti	6	105	40	0,4%	6,2%	2,4%
Altri permessi retribuiti	26	29	27	1,5%	1,8%	1,6%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	3	13	7	0,2%	0,8%	0,4%
Ore di assemblea	1	0	1	0,1%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>107</b>	<b>271</b>	<b>163</b>	<b>6,4%</b>	<b>16,2%</b>	<b>9,7%</b>

<b>Quadri</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	15	73	33	0,9%	4,4%	2,0%
Malattie non professionali	13	20	15	0,8%	1,2%	0,9%
Congedi retribuiti	1	50	16	0,1%	3,1%	1,0%
Altri permessi retribuiti	10	7	9	0,6%	0,4%	0,5%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	1	2	1	0,0%	0,1%	0,1%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>152</b>	<b>74</b>	<b>2,4%</b>	<b>9,2%</b>	<b>4,5%</b>

<b>Impiegati</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	20	81	52	1,2%	4,8%	3,1%
Malattie non professionali	34	41	38	2,0%	2,4%	2,2%
Congedi retribuiti	6	128	69	0,3%	7,6%	4,1%
Altri permessi retribuiti	22	16	18	1,3%	0,9%	1,1%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	16	9	0,1%	0,9%	0,6%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>84</b>	<b>282</b>	<b>187</b>	<b>5,0%</b>	<b>16,8%</b>	<b>11,0%</b>

<b>Operai</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	7	11	8	0,4%	0,6%	0,5%
Malattie non professionali	75	119	84	4,4%	7,2%	5,0%
Congedi retribuiti	7	61	17	0,4%	3,7%	1,0%
Altri permessi retribuiti	29	63	36	1,7%	3,8%	2,1%
Assenze per sciopero	1	2	1	0,0%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	4	9	5	0,2%	0,5%	0,3%
Ore di assemblea	1	1	1	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>124</b>	<b>266</b>	<b>152</b>	<b>7,4%</b>	<b>16,0%</b>	<b>9,0%</b>

### 5.13 Lombardia Sud (Pavia, Cremona e Mantova)

<b>Addetto medio</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	8	2	7	0,5%	0,1%	0,4%
Malattie non professionali	71	65	70	4,2%	3,9%	4,1%
Congedi retribuiti	6	45	13	0,4%	2,7%	0,7%
Altri permessi retribuiti	16	21	16	0,9%	1,3%	1,0%
Assenze per sciopero	1	1	1	0,1%	0,0%	0,1%
Altre assenze non retribuite	5	6	5	0,3%	0,3%	0,3%
Ore di assemblea	1	2	1	0,0%	0,1%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>108</b>	<b>141</b>	<b>113</b>	<b>6,4%</b>	<b>8,4%</b>	<b>6,7%</b>

<b>Quadri</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	1	0	1	0,0%	0,0%	0,0%
Malattie non professionali	19	22	19	1,1%	1,3%	1,1%
Congedi retribuiti	6	54	15	0,3%	3,2%	0,9%
Altri permessi retribuiti	5	10	6	0,3%	0,6%	0,4%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	1	0	1	0,0%	0,0%	0,0%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>86</b>	<b>41</b>	<b>1,9%</b>	<b>5,1%</b>	<b>2,5%</b>

<b>Impiegati</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	2	2	2	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	32	38	34	1,9%	2,3%	2,0%
Congedi retribuiti	9	55	24	0,5%	3,3%	1,4%
Altri permessi retribuiti	15	24	18	0,9%	1,5%	1,1%
Assenze per sciopero	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	2	3	2	0,1%	0,2%	0,1%
Ore di assemblea	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>124</b>	<b>80</b>	<b>3,5%</b>	<b>7,4%</b>	<b>4,7%</b>

<b>Operai</b>						
	Ore perdute			Tasso di assenza		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati sul lavoro e malattie professionali	10	2	9	0,6%	0,1%	0,5%
Malattie non professionali	86	105	88	5,1%	6,3%	5,2%
Congedi retribuiti	5	31	8	0,3%	1,8%	0,5%
Altri permessi retribuiti	16	17	16	1,0%	1,0%	1,0%
Assenze per sciopero	2	1	2	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite	6	9	7	0,4%	0,6%	0,4%
Ore di assemblea	1	4	1	0,1%	0,2%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>127</b>	<b>170</b>	<b>131</b>	<b>7,5%</b>	<b>10,2%</b>	<b>7,8%</b>