



osservatorio  
ASSOLOMBARDA

Risorse Umane

# Indagine sul mercato del lavoro nell'Area Milanese

## ANNO 2012



ASSOLOMBARDA



© Assolombarda 2013  
Progetto grafico - Bee Free  
Stampa - Bine Editore Group srl - Milano

Tutti i diritti sono riservati, è vietata la riproduzione anche parziale.

Finito di stampare nel giugno 2013

## PREFAZIONE

*I dodici mesi radiografati dall'Indagine Assolombarda sul mercato del lavoro nell'Area Milanese attraverso i dati microeconomici sulla forza lavoro nelle imprese associate rappresentano, nel bene e nel male, un importante anno di transizione nell'evoluzione del mercato del lavoro del nostro Paese.*

*Nel 2012 infatti sono state introdotte ben due riforme: a gennaio quella delle pensioni<sup>1</sup> e a luglio quella del mercato del lavoro<sup>2</sup>. Si tratta di novità legislative rispetto alle quali si sono registrate posizioni e valutazioni diverse, spesso contrapposte, tutte necessariamente attese alla prova dei dati.*

*Appare quindi particolarmente preziosa l'ampia partecipazione all'iniziativa: le quasi 750<sup>3</sup> imprese associate coinvolte hanno messo a disposizione dettagliate informazioni sulle caratteristiche dei loro organici prima (31.12.2011) e dopo (31.12.2012) l'introduzione delle due riforme, oltre ai flussi occupazionali intervenuti tra le due date. Si tratta di dati oggettivi sulla domanda di lavoro in un'area - le provincie di Milano, Lodi e Monza Brianza, territorio di competenza di Assolombarda - che rappresenta il cuore economico del nostro Paese.*

*Se per quanto riguarda la riforma delle pensioni, operativa per l'intero anno, i numeri permettono già di riconoscere le criticità legate al rallentamento del*

1 Legge 22 dicembre 2011, n. 214

2 Legge 28 giugno 2012, n. 92

3 Il tasso di redemption ha superato il 19%

*processo di ricambio generazionale, possiamo considerare solo provvisori i riscontri statistici di una riforma - quella del mercato del lavoro - operativa solo per pochi mesi nel corso del 2012 e non ancora pienamente efficace (per alcune misure l'operatività è differita). Soprattutto il giudizio deve tener conto del contesto, una fase economica che forse è la più difficile mai vissuta dal nostro Paese.*

*I dati hanno però il merito di circoscriverne l'area d'impatto (quanto sono diffuse le forme contrattuali regolamentate?) e verificare le reali caratteristiche delle politiche di gestione del personale nelle nostre imprese.*

*Sotto questo aspetto l'analisi offre un importante contributo di approfondimento sul mercato del lavoro, e in quanto tale è inserita a pieno titolo nell'Osservatorio Assolombarda Risorse Umane, la collana appositamente dedicata. Il Rapporto si propone anche come strumento di gestione: la scelta di mantenere il format identico alla precedente edizione risponde allo scopo di rendere familiare all'utilizzatore la struttura espositiva, agevolare la sua consultazione e facilitare la possibilità di confronti.*

*Sono state confermate le novità metodologiche introdotte nella precedente edizione:*

- la duplice classificazione dei settori: sulla base dell'attività svolta nella parte che descrive la struttura della forza lavoro e la dinamica dell'occupazione, per CCNL applicato per le sezioni dedicate a orari, assenze e retribuzioni;*
- lo schema di presentazione dei risultati: la prima parte di tenore descrittivo fornisce le "chiavi di lettura", la seconda mette a disposizione i numeri e gli indicatori disaggregati per settori e classi di dimensione aziendale;*

- *l'ampio Glossario, integrato in questa edizione dalle voci introdotte nell'analisi di quest'anno.*

\*\*\*

*Del team di lavoro, costituito nell'ambito del Centro Studi Assolombarda e coordinato da Andrea Fioni, quest'anno hanno fatto parte Angela Signorelli (cui si deve l'elaborazione dei dati) e Valeria Pizzati.*

*Un dovuto riconoscimento spetta inoltre a Simone Marco Ferro, giovane neolaureato dell'Università Bocconi, che ha utilizzato - e valorizzato - i dati dell'indagine per condurre un prezioso approfondimento sugli effetti della retribuzione variabile sulla redditività dell'impresa: un'ampia sintesi del suo lavoro di analisi è stata inserita nel rapporto.*

# SOMMARIO

<b>1 I risultati in sintesi</b>	<b>12</b>
1.1 La forza di Milano nella sua forza lavoro	12
1.2 L'occupazione tiene ancora	13
1.3 La gestione degli organici in tempi di crisi	14
1.4 Diminuiscono le ore lavorate	15
1.5 Gli stipendi rimangono fermi	15
<b>2 Struttura e flussi dell'occupazione</b>	<b>18</b>
2.1 Introduzione	18
2.2 Le caratteristiche strutturali della forza lavoro	18
2.2.1 <i>La struttura per qualifica</i>	18
2.2.2 <i>La struttura per genere</i>	19
2.2.3 <i>La struttura per titolo di studio</i>	20
2.2.4 <i>La struttura per tipologia di contratto</i>	22
2.3 Le forme di flessibilità	23
2.3.1 <i>La flessibilità organizzativa</i>	23
2.3.2 <i>La flessibilità interna</i>	25
2.3.3 <i>La flessibilità esterna</i>	27
2.3.4 <i>Le tendenze nel 2012</i>	30
2.3.5 <i>Box 1: le forme di flessibilità interessate dalla riforma</i>	31
2.3.6 <i>La gestione della ricollocazione</i>	34
2.4 I lavoratori stranieri	34
2.5 L'analisi dei flussi	34
2.5.1 <i>I flussi in entrata</i>	35
2.5.2 <i>Le trasformazioni a tempo indeterminato: il tasso di conversione</i>	37
2.5.3 <i>I flussi in uscita</i>	39
2.5.4 <i>Il turn-over e il bilancio occupazionale</i>	40
2.6 Appendice statistica	42
2.6.1 <i>Area Milanese</i>	42
2.6.2 <i>Classe dimensionale</i>	44
2.6.3 <i>Settore di attività economica</i>	52
2.6.4 <i>Principali comparti di attività economica</i>	56
<b>3 Orari e assenze dal lavoro</b>	<b>74</b>
3.1 Introduzione	74
3.2 Le ore lavorabili	74
3.2.1 <i>L'utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni nel 2012</i>	76

3.3	Le assenze dal lavoro	77
3.4	Il ricorso allo straordinario	80
3.5	Appendice statistica	82
3.5.1	Area Milanese	82
3.5.2	Classe dimensionale	84
3.5.3	Settore del CCNL	92
3.5.4	Principali CCNL	96
<b>4</b>	<b>Retribuzioni</b>	<b>110</b>
4.1	Introduzione	110
4.2	La Retribuzione Totale	111
4.2.1	<i>Le retribuzioni per qualifica</i>	111
4.2.2	<i>Le retribuzioni dei dirigenti</i>	111
4.3	La composizione delle retribuzioni	112
4.3.1	<i>Retribuzione Annuale Lorda vs. Retribuzione Variabile</i>	112
4.3.2	<i>Retribuzione CCNL vs. Retribuzione extra CCNL</i>	115
4.4	Dinamica delle retribuzioni tra dicembre 2011 e dicembre 2012	116
4.5	La contrattazione aziendale	120
4.6	Premi variabili e redditività aziendale: i risultati di uno studio sui dati 2011	122
4.6.1	<i>Un inquadramento dell'argomento</i>	122
4.6.2	<i>I dati utilizzati</i>	124
4.6.3	<i>La metodologia di analisi</i>	124
4.6.4	<i>L'effetto sui profitti</i>	125
4.6.5	<i>L'effetto di sostituzione</i>	130
4.6.6	<i>Bibliografia</i>	133
4.7	Appendice statistica	136
4.7.1	Area milanese	136
4.7.2	Classe dimensionale	138
4.7.3	Settore del CCNL	146
4.7.4	Principali CCNL	150
<b>5</b>	<b>Glossario</b>	<b>176</b>
<b>6</b>	<b>Classificazioni</b>	<b>184</b>
<b>7</b>	<b>Nota metodologica</b>	<b>192</b>
7.1	Struttura e flussi dell'occupazione	194
7.2	Orari e assenze dal lavoro	195
7.3	Retribuzioni	198

CAPITOLO 1

# I risultati in sintesi



## 1 I risultati in sintesi

---

*L'attrattività economica e la competitività internazionale dell'Area Milanese (le province di Milano, Lodi e Monza Brianza, territorio di competenza di Assolombarda) continuano ad appoggiare su pochi ma sicuri punti di forza: sul fronte del mercato del lavoro questi sono la concentrazione di risorse ad elevata qualificazione, l'ampia e qualificata partecipazione femminile, la forte scolarizzazione della forza lavoro, l'investimento sull'occupazione giovanile.*

*Ma in un Paese che annaspa per una recessione di cui sembra non si veda la fine - e nel 2012 ha anzi vissuto un secondo ciclo recessivo - anche la sua area economica più avanzata comincia a mostrare segni di sofferenza. Nel 2012 il mercato del lavoro milanese riesce ancora a rimanere in precario equilibrio (+0,2% di occupati) pareggiando il saldo tra uscite e entrate, grazie al settore dei servizi che assorbe le fuoruscite del manifatturiero e le grandi imprese che compensano le perdite occupazionali delle aziende di piccole e medie dimensioni.*

*Il mix di leve strategiche utilizzate dalle aziende per adeguare la forza lavoro all'incertezza della domanda è ampio e diversificato: aumento della flessibilità intrinseca dei nuovi posti di lavoro, blocco del turnover dei lavoratori con contratto a termine, ricorso intensivo agli ammortizzatori sociali, riduzioni concentrate soprattutto nell'ambito delle funzioni manageriali.*

*Non ha certo giovato - soprattutto in una così difficile fase congiunturale - da un lato l'introduzione della riforma delle pensioni che ha finito per inceppare il meccanismo di naturale ricambio generazionale, dall'altro quella del mercato del lavoro che ha disincentivato la creazione della forma di lavoro più possibile in periodi di incertezza, quello flessibile.*

*Nel 2012 sono diminuite le ore lavorate (e questo ha contribuito al riequilibrio del sistema senza espulsioni di lavoratori, ma con effetti negativi sulla produttività), in parte come conseguenza dell'intenso ricorso agli ammortizzatori sociali, in parte per l'aumento delle assenze (tranne quelle per infortunio, che diminuiscono).*

*In questa fase di difficoltà per le imprese, in cui l'occupazione è stata comunque salvaguardata, le retribuzioni sono cresciute meno del tasso d'inflazione; le politiche retributive sono state realizzate soprattutto su base variabile.*

### 1.1 La forza di Milano nella sua forza lavoro

L'Area Milanese rappresenta indubbiamente il motore dell'economia italiana. È qui che gran parte delle imprese multinazionali trovano la naturale porta di accesso al nostro Paese, soprattutto grazie alle caratteristiche di eccellenza e qualità delle risorse umane presenti.

Per tratteggiare l'identikit della forza lavoro bisogna necessariamente partire dalla concentrazione di "colletti bianchi" (dirigenti, quadri e impiegati) che rappresentano il 78% degli addetti alle dipendenze.

Il secondo fiore all'occhiello di Milano è la partecipazione femminile che si colloca ai

livelli delle più avanzate aree economiche: nel 2012 la quota di donne sul totale del personale è risultato pari al 36%. Non solo una quota elevata per gli standard del nostro Paese, ma anche in ulteriore crescita rispetto al 2011. Inoltre la presenza di donne si rafforza soprattutto tra le qualifiche più elevate, raggiungendo il 18% tra i dirigenti e il 29% tra i quadri.

Terzo, l'Area Milanese si caratterizza per la concentrazione di personale *high skilled*. Un terzo dei dipendenti è laureato, per metà con competenze in materie scientifiche. Il 2012 ha visto crescere l'importanza relativa dei laureati triennalisti.

Quarto, l'investimento sui giovani testimoniato dal crescente - ancorchè non ancora delle dimensioni auspicabili - ricorso al contratto dell'apprendistato: nel 2012 si è ampliato il numero di imprese che hanno inserito giovani apprendisti in organico e rispetto al 2011 è praticamente raddoppiato il peso di questa forma contrattuale sul totale del personale. Il maggior ricorso all'apprendistato è avvenuto a scapito dell'altro strumento di accesso al mercato del lavoro per le fasce più giovani, il contratto di inserimento che - abrogato dalla Riforma dall'1 gennaio 2013 - già nel 2012 si è ridotto fino quasi a sparire.

## 1.2 L'occupazione tiene ancora

Nel 2012 la disoccupazione ha superato ogni record: 10,7% in Italia, persino Milano ha raggiunto il tasso del 7,8%. D'altra parte la ripresa tarda ad arrivare e, senza crescita, il mercato del lavoro non inverte la tendenza.

Pur in questo contesto difficile in cui le imprese si trovano ad operare, nell'Area Milanese il saldo occupazionale è risultato praticamente nullo: il +0,2% rilevato dall'indagine è in linea con le statistiche ufficiali condotte sull'offerta di lavoro delle famiglie che nel 2012 hanno rilevato una sostanziale tenuta dell'occupazione a fronte di un aumento dei disoccupati alla ricerca di un lavoro.

Saldo zero non significa che il sistema sia immobile: al suo interno si registra un trend occupazionale opposto tra le imprese di micro e piccola dimensione, soprattutto manifatturiere, rispetto a quelle di maggior dimensione e quelle dei Servizi. Nell'Area Milanese è l'economia nel suo insieme che ancora riesce ad opporre una strenua resistenza alla prolungata stagnazione dei mercati; lo fa grazie soprattutto alla sua maggiore apertura ai mercati internazionali.

In questo quadro è difficile dare una valutazione attendibile della riforma del mercato del lavoro, sia perché è stata introdotta solo a luglio, sia perché il contesto economico non è il più favorevole per mettere alla prova le sue presunte possibilità taumaturgiche di "produrre" posti di lavoro.

Le imprese che nel 2012 hanno utilizzato le forme di flessibilità interessate da novità normative sono un'ampia fetta di quelle che hanno risposto: l'82%. A questa percentuale contribuisce principalmente l'ampia diffusione di 2-3 tipologie contrattuali: le collaborazioni a progetto e il tempo determinato, in primis, mentre altre come staff leasing, contratto di lavoro intermittente, associazione in partecipazione, contratto di

lavoro occasionale/accessorio sono pochissimo utilizzate.

D'altra parte il 95% del personale alle dipendenze nelle nostre imprese è in forza con contratto a tempo indeterminato e il restante 5% ha buone probabilità di vederselo convertito nel giro di qualche tempo. In questo territorio e nei settori esaminati - l'industria e i servizi alle imprese, escluso il comparto pubblico - "flessibilità" non fa certo rima con "precarietà".

### 1.3 La gestione degli organici in tempi di crisi

Come le imprese hanno gestito l'emergenza occupazione? Utilizzando diverse leve strategiche.

Innanzitutto sono stati ridotti gli inserimenti in organico in ruoli permanenti. Nel 2012 le imprese hanno ridotto la quota di assunzioni a tempo indeterminato (che rimangono pur sempre la metà di quelle totali) e pure ridimensionato la quota di contratti convertiti da una forma a termine (a tempo determinato, di inserimento, di apprendistato) al tempo indeterminato: il tasso di conversione è sceso al 33% dal 41% dell'anno precedente.

Il numero di posti di lavoro stabili o "stabilizzabili", quindi, si è ridotto dai 73 del 2011 ai 67 del 2012.

In secondo luogo, i contratti a termine non trasformati non sono stati rinnovati una volta giunti alla loro naturale scadenza: causa la congiuntura non favorevole, certo, ma non ha sicuramente giovato l'introduzione di una serie di vincoli e limitazioni all'utilizzo di alcune forme di flessibilità (il contratto a termine, il contratto a progetto, ecc.).

Un terzo fattore di riequilibrio sono state le dimissioni, che nel contesto milanese rimangono, nonostante il momento difficile, la principale causa di interruzione del rapporto di lavoro: un canale di uscita fisiologico per un mercato che conserva quindi una sua dinamicità.

Tra le leve a disposizione è invece venuta meno quella legata ai pensionamenti, i cui flussi di uscita si sono infatti ridotti sensibilmente. Anche in questo caso una riforma, quella delle pensioni, rischia di inceppare i meccanismi di funzionamento del mercato, quantomeno in questa prima fase di transizione dal vecchio al nuovo sistema. Appare quindi utile, per favorire il normale ricambio anagrafico, la proposta avanzata da Assolombarda sul ponte generazionale<sup>4</sup> con l'obiettivo di coniugare l'accompagnamento alla pensione dei lavoratori più maturi con l'ingresso di giovani in azienda.

Ai licenziamenti, la più traumatica tra le leve a disposizione, le imprese hanno fatto ricorso meno frequentemente. E anche in questi casi i dati dimostrano che gli interventi di riequilibrio sono stati mirati, interessando soprattutto i quadri dirigenziali: infatti il

<sup>4</sup> *L'intesa prevede che i lavoratori a cui manchino non più di 36 mesi per il conseguimento del diritto alla pensione possano, su base volontaria e in accordo con l'azienda, ridurre il tempo di lavoro beneficiando della copertura contributiva anche per la parte di orario non lavorato.*

*Allo stesso tempo l'azienda si impegna ad assumere giovani in età compresa tra i 18 e 29 anni con contratto di apprendistato o comunque a tempo indeterminato assicurando la realizzazione di un saldo occupazionale positivo nel periodo di riferimento.*

peso del personale dirigente sulla struttura per qualifica è crollato dal 9% del 2011 al 5% del 2012, quasi dimezzandosi.

Infine, la leva degli ammortizzatori sociali. Tutte le difficoltà e le tensioni vissute dal mercato del lavoro nel 2012 diventano evidenti guardando all'ampio utilizzo di ore di Cassa Integrazione Guadagni. Non è tanto la quota di imprese ad espandersi (quelle interessate rimangono il 17% di quelle indagate, come nel 2011), quanto il ricorso a farsi più intenso: dalle 23 ore utilizzate per dipendente si è passati alle 28 del 2012, con un incremento quindi del 22%.

## 1.4 Diminuiscono le ore lavorate

L'equilibrio del sistema, raggiunto senza riduzione dell'occupazione, è stato assicurato anche dalla riduzione delle ore lavorate per dipendente, scese dalle 1.567 del 2011 alle 1.563 del 2012.

Il monte-ore lavorato è diminuito non solo in conseguenza dell'intenso ricorso agli ammortizzatori sociali, ma anche per l'aumento delle assenze: l'indicatore è salito al 6,7%, dal 6,3% del 2011.

Cresce il numero di ore di assenza per malattia, mentre va valutato positivamente l'andamento in controtendenza delle ore perdute per infortunio.

## 1.5 Gli stipendi rimangono fermi

La retribuzione media, comprensiva di parte fissa e parte variabile, nell'Area Milanese raggiunge i 39.000 euro, e varia tra i 27.500 euro degli operai, i 37.000 degli impiegati e i 62.000 dei quadri. I dirigenti sfiorano in media i 130.000 euro lordi annui. Nel 2012 la recessione ha ampiamente condizionato la misura degli interventi di politica retributiva: salari e stipendi del personale non dirigente sono cresciuti mediamente del 2% (+1,5% quadri, +1,8% impiegati, +2,7% operai), quindi meno dell'inflazione (3% nel 2012). Anche per i dirigenti gli aumenti si collocano mediamente sull'1,5%.

Prende piede la retribuzione variabile. Aumenta la sua diffusione tra le imprese (erogazioni in forma variabile sono presenti nel 62% delle imprese, in lieve crescita rispetto al 61% registrato nel 2011), diventa più selettiva (la quota di lavoratori coinvolti scende dal 70 al 67%), "pesa" di più sulle retribuzioni (in media - tra chi lo percepisce - vale il 7,5% della retribuzione lorda annua, contro il 6,6% del 2011).

Sarà perché, come dimostra uno studio condotto con avanzate tecniche statistiche proprio sui dati raccolti dall'indagine negli anni scorsi, la scelta si rivela un buon affare per le imprese: l'introduzione di premi variabili risulta infatti avere un effetto positivo sulla redditività aziendale.

Quello che emerge dall'analisi è che il buon affare lo fanno anche i lavoratori: i dati esaminati confermano che la parte variabile va ad aggiungersi alla parte fissa dello stipendio; anzi, le imprese che erogano premi variabili risultano le stesse che pagano le parti fisse più elevate.