

Lo studio

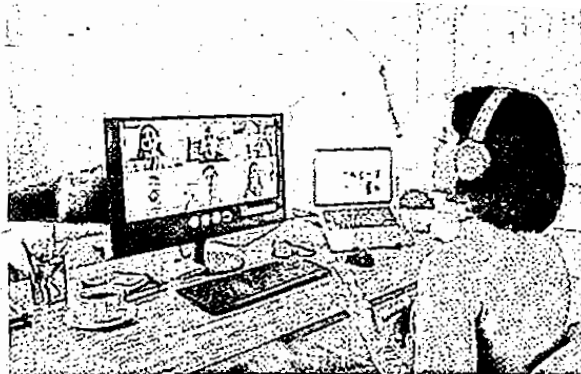
di **Thomas Bendinelli**

Welfare in azienda per attrarre nuovi (e vecchi) talenti

I risultati dell'Hr Dashboard di Confindustria

La questione demografica entra sempre più stabilmente nelle strategie delle imprese bresciane. Gli under 30 rappresentano il 17,9% della popolazione aziendale, mentre gli over 60 sono il 9%. Nel complesso, le due estremità della vita lavorativa assorbono quindi il 26,9% degli occupati. Un dato che fotografa un mercato del lavoro sempre più polarizzato tra ingresso e uscita dalla carriera.

A delineare il quadro è l'edizione 2026 dell'«Hr Dashboard» del Centro Studi di Confindustria Brescia, basata su un'indagine che ha coinvolto 164 imprese e circa 21mila addetti. Il rapporto analizza le principali politiche di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione



Accanto al welfare, cresce il peso della flessibilità organizzativa come strumento di gestione del personale

a giovani, lavoratori senior, welfare e organizzazione del lavoro.

Sul fronte dei giovani, le aziende puntano soprattutto su strumenti interni. Il 63% delle imprese con under 30 attiva percorsi di mentoring e affiancamento intergenerazionale, il 61% investe nella formazione iniziale e nel-

l'onboarding, il 59% in percorsi di crescita e carriera. Più limitate le azioni di attrazione sul mercato esterno. Per gli over 60 la leva principale è la flessibilità. Il 63% delle imprese adotta forme di flessibilizzazione dell'orario di lavoro, seguite dalla gestione della sostituzione post-pensionamento (45%) e da adattamenti ergonomici o organizzativi (27%). Più contenuti i percorsi di upskilling e reskilling (16%) e il coinvolgimento in attività di mentoring (10%).

Al centro del rapporto emerge con forza il tema del welfare-on top; sempre più componente strutturale della retribuzione. Nel 2025 il credito welfare erogato unilateralmente dalle imprese bresciane ha raggiunto una me-

dia di 645 euro per dipendente, con valori differenziati: 506 euro per operai, 823 per impiegati e oltre 1.000 per quadri. A questo si aggiunge la prima quantificazione dei buoni pasto, pari a una media di 7,3 euro al giorno, che su base annua supera i 1.500 euro per lavoratore. Accanto al welfare, cresce il peso della flessibilità organizzativa come strumento di gestione del personale.

Non solo per i senior, ma come approccio generale alla gestione delle risorse umane in un contesto di maggiore complessità demografica e di difficoltà nel reperimento di competenze.

Il rapporto analizza anche il tema delle assenze. Nel 2025 il tasso medio si è attestato al 7,5% delle ore lavorabili, con forti differenze tra categorie: 2,7% per i quadri, 4,4% per gli impiegati e 9,6% per gli operai. Il dato è pari al 7,1% tra gli uomini e al 9% tra le donne. In media, ogni lavoratore ha perso 125 ore annue, con la malattia non professionale principale causa (71 ore), seguita da congedi retribuiti (19 ore) e permessi Legge 104 (10 ore).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il trend

La questione demografica entra sempre più stabilmente nelle strategie delle imprese bresciane. Gli under 30 rappresentano il 17,9% della popolazione aziendale, mentre gli over 60 sono il 9%. Nel complesso, le due estremità della vita lavorativa assorbono quindi il 26,9% degli occupati. Un dato che fotografa un mercato del lavoro sempre più polarizzato tra ingresso e uscita dalla carriera.

Il report

Formazione, flessibilità e welfare: Brescia risponde alla sfida dei due «estremi»

• Nelle imprese gli under 30 e gli over 60 valgono quasi il 27% della forza lavoro: sempre più attenzione alle azioni mirate

BRESCIA Cresce il welfare aziendale, si rafforzano le azioni per trattenere i talenti più giovani e favorire il ricambio generazionale. In più della metà delle aziende con dipendenti Under 30 - che rappresentano il 17,9% dell'intera forza lavoro delle imprese bresciane - sono stati attivati percorsi di mentoring o affiancamento intergenerazionale (il 63%), di formazione iniziale e «onboarding» dedicato (il 61%) e di crescita e carriera interni (il 59%), mentre risultano meno utilizzati lo smart working (30%), sistemi di welfa-

re articolati (come alloggio o auto aziendale, 19%) e le iniziative di retention (tra cui premi e programmi dedicati ai giovani talenti, utilizzati nel 18% dei casi), anche se quest'ultima voce pesa di più delle iniziative per attrarre i giovani non ancora integrati nell'azienda, sia in Italia (6%) che all'estero (5%). Sono alcuni degli aspetti che emergono dall'edizione 2026 del «HR Dashboard», curata dal Centro Studi di Confindustria Bs, documento che raccoglie i principali risultati dell'annuale «Indagine sul lavoro» del Sistema Confindustria: il campione conta 28 associazioni, impegnando oltre 2.200 aziende e circa 440mila dipendenti (in provincia le imprese coinvolte sono 164, con 21mila ad-



Le strategie Diverse le azioni in azienda sul fronte del lavoro

detti; in Lombardia 763 società, per 155mila occupati).

Guardando alle azioni rivolte agli Over 60 - il 9% degli addetti delle imprese del campione in ambito territoriale -, l'azione più diffusa riguarda la flessibilizzazione dell'orario di lavoro (nel 63% delle aziende), seguita dalla sostituzione dopo il pensionamento (45%) e dagli adattamenti ergonomici o orga-

nizzativi del posto di lavoro (27%). I percorsi di riqualificazione sono intrapresi dal 16% delle società, mentre le iniziative di coinvolgimento in programmi di mentoring di risorse più giovani vedono protagonisti il 10% delle realtà. Queste misure servono per contrastare uno dei principali problemi che le aziende devono affrontare negli ultimi anni, vale a dire le difficoltà di reperimento del personale.

Brescia, secondo i dati del sistema informativo Excelsior, è una delle province lombarde dove la percentuale di candidati di difficile reperimento è superiore alla media regionale (del 48,1%), con oltre la metà delle imprese (il 51,3%) che ha faticato a trovare personale nel 2025. Per affrontare l'«inverno demografico» e trattenere i dipendenti, le aziende hanno pensato a soluzioni di welfare: nel Bresciano, al primo posto si posizionano gli altri fringe benefit (64%), seguiti

dal carrello della spesa/buoni carburante (63%). L'assistenza sanitaria integrativa (58%) si colloca al terzo posto, mentre la diffusione dei buoni pasto (39%) è inferiore alla media della Lombardia (52%), anche per una minore distanza dal lavoro in provincia rispetto alla media lombarda. Proprio in merito ai buoni pasto, l'importo medio a Brescia si colloca intorno ai 7,3 euro al giorno, pari a poco più di 1.500 euro all'anno. Considerando il «welfare on top», erogato unilateralmente dalle aziende bresciane, nel 2025 in provincia si parla di una media di 645 euro per dipendente, con differenze a seconda del ruolo ricoperto: gli operai hanno beneficiato di 506 euro, gli impiegati di 823 euro medi, i quadri oltre mille euro, attestandosi a 1.088 euro.

La riflessione

«I dati confermano la capacità delle imprese bresciane di affrontare con responsabilità e visione le grandi trasformazioni del mercato del lavoro - commenta Fabrizio Vicari, vice presidente di Confindustria Bs con delega a Relazioni Industriali e Organizzazione -. In un contesto segnato dall'invecchiamento della popolazione e dalla crescente difficoltà nel reperire competenze, le aziende stanno investendo concretamente sulle persone, valorizzando il dialogo tra generazioni, il welfare aziendale, la formazione e la flessibilità organizzativa. Sono scelte che richiedono investimenti e una visione di lungo periodo, ma che rappresentano un elemento fondamentale per potenziare la competitività». **Rec.**



66

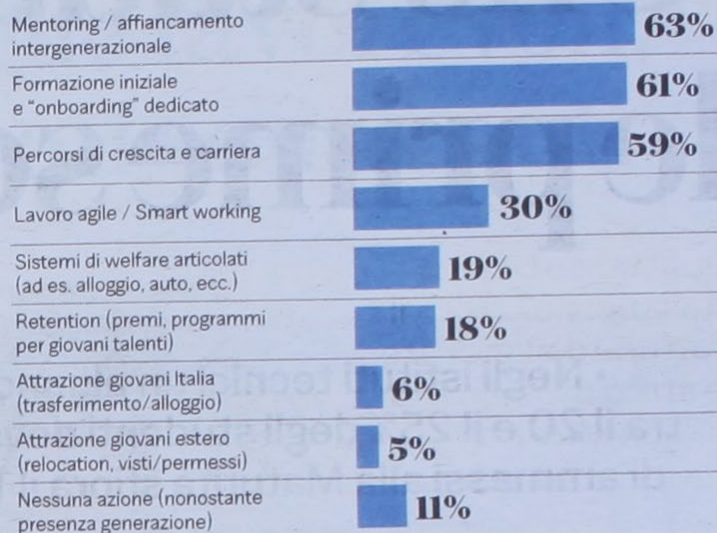
Le aziende dimostrano di saper affrontare al meglio le grandi trasformazioni del mercato del lavoro

Fabrizio Vicari
Vice presidente Confindustria Brescia

L'indagine sul lavoro

Così in provincia

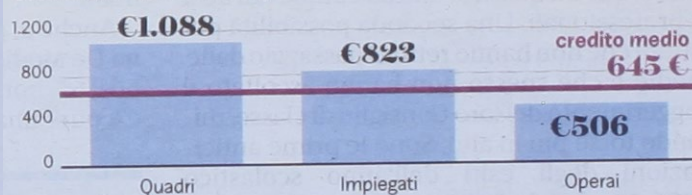
Azioni di age management rivolte agli under 30 (% imprese)



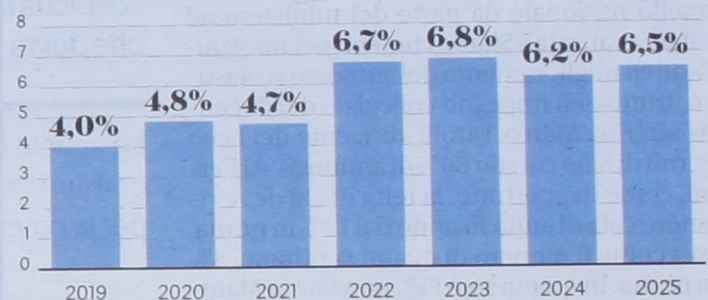
Azioni di age management rivolte agli over 60 (% imprese)



Credito del "welfare on-top"



Tasso di turnover volontario



FONTE: Edizione 2026 HR Dashboard

WITHUB

Gli altri aspetti

Turnover volontario, la crescita è limitata

• Nonostante il lieve aumento su base annua (dal 6,2% al 6,5%) il dato è inferiore rispetto al massimo del 2022-2023

BRESCIA Dall'indagine sul lavoro emerge, sempre con riferimento al 2025, un tasso di turnover volontario - che rappresenta l'intensità con cui i dipendenti lasciano spontaneamente il proprio posto di lavoro - al 6,5% nel Bresciano, mostrando una limitata crescita nei confronti di quanto rilevato nel 2024 (6,2%). La serie storica di tale indicatore si caratterizza per un forte incremento nel biennio 2022-2023, quando in occasione del periodo delle «Grandi dimissioni», aveva raggiunto i massimi storici (6,8%), per poi (in parte) ridimensionarsi su livelli comunque superiori rispetto alla situazione pre-Covid (4% nel 2019). La dinamica rilevata fra le realtà bresciane intervistate in merito al turnover volontario appare sostanzialmente coerente con quanto riscontrato a livello provinciale con i dati Inps:

nei nove mesi del 2025 il numero delle dimissioni è stato pari a 43.650, confermando il debole movimento declinante iniziato nel 2023, dopo il picco del 2022. Tuttavia, quanto rilevato nel 2025 si posiziona ben al di sopra della situazione pre-pandemica.

Da ultimo, il tasso di assenza dell'addetto medio, calcolato come rapporto tra ore perdute e ore lavorabili: nel 2025 in provincia è stato pari al 7,5%, caratterizzandosi, come di consueto, per un'elevata eterogeneità fra i diver-

Il tasso di assenza si posiziona al 7,5%: in media per ogni dipendente delle aziende della provincia le ore perse l'anno scorso sono state 125

si inquadramenti (2,7% per i quadri; 4,4% per gli impiegati e 9,6% per gli operai) e per genere (7,1% nei maschi e 9,0% nelle femmine). La quota imputabile ai permessi concessi dalla legge 104 si at-

testa allo 0,6%. In media, per ogni dipendente, le ore perdute nel 2025 sono state 125; la principale causale di assenza va ricercata nella malattia non professionale (71 ore), seguita dai congedi retribuiti (19 ore) e dalla già citata Legge 104 (10 ore). Va infine segnalato che, fra le femmine, i congedi retribuiti, al cui interno sono contabilizzati i congedi parentali, istituto giuridico a tutela della gravidanza e della maternità, riguardano, in media, 44 ore, vale a dire il 2,6% delle ore lavorabili.

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

Inverno demografico: le imprese si tutelano con più flessibilità, welfare e formazione

Lo studio realizzato dal Centro Studi di Confindustria Brescia su 164 aziende e 21mila addetti

LAVORO

BRESCIA. Nelle imprese bresciane, più di un dipendente su quattro (per la precisione, il 26,9% del campione totale) ha meno di trent'anni (il 17,9%) o più di sessanta (il 9%): in altre parole, o è agli albori della propria carriera o ne sta scrivendo i titoli di coda. È questo l'elemento forse più lampante (e, per certi aspetti, anche inquietante) dell'edizione 2026 dell'«HR Dashboard» curata dal Centro Studi di Confindustria Brescia; e palesa come i mutamenti demografici in atto da tempo nel nostro Paese stiano condizionando in modo significativo anche il mondo del lavoro.

L'indagine, che ha visto la partecipazione di 164 imprese bresciane che danno lavoro a 21mila addetti, con il coinvolgimento di 28 associazioni territoriali confindustriali, mira a fornire uno strumento pratico di supporto alle politiche di chi in azienda si occupa di capitale umano, sviscerandone alcuni degli elementi più strategici. In primis, le azioni concrete messe a disposizione dei dipendenti, over trenta o under 60.

Se per le nuove generazioni le imprese bresciane hanno erogato essenzialmente azioni di mentoring e affiancamento

intergenerazionale (63% delle realtà che hanno dipendenti under 30), oltre a quelle di una formazione iniziale e «onboarding» dedicato (61%) e a percorsi di crescita e carriera (59%), per i dipendenti più «anziani» hanno puntato sulla flessibilizzazione dell'orario di lavoro (63% delle aziende con personale over 60), seguita dalla sostituzione dopo il pensionamento (45%) e dagli adatta-



Fabrizio Vicari
CONFINDUSTRIA BRESCIA

menti ergonomici o organizzativi del posto di lavoro (27%).

I percorsi di riqualificazione (upskilling, reskilling) sono intrapresi dal 16% delle imprese, mentre il mentoring e affiancamento di risorse più giovani vedono protagonisti il 10% delle realtà bresciane.

Benefici economici. Particolare attenzione è stata dedicata alla quantificazione monetaria del cosiddetto «welfare

on-top»: nel 2025, il valore del credito welfare erogato unilateralmente dalle aziende bresciane si è attestato sui 645 euro per dipendente, sintesi fra i 506 euro destinati agli operai, gli 823 degli impiegati e i 1.088 dei quadri.

L'indagine ha anche fornito una misurazione economica del buono pasto, componente fondamentale della retribuzione complessiva percepita: in base alle indicazioni raccolte, in provincia di Brescia l'importo medio si collocherebbe sui 7,3 euro. Se proiettiamo il dato su base annua, utilizzando convenzionalmente i 220 giorni lavorativi stabiliti dai principali contratti, parliamo di un importo che ha un ordine di grandezza superiore ai 1.500 euro:

Turnover e assenze. Nel 2025, il tasso di turnover volontario si è attestato al 6,5%, mostrando una limitata crescita su quello del 2024 (6,2%). La serie storica si caratterizza per un forte incremento nel biennio 2022-2023, detto anche il periodo delle «Grandi dimissioni» (6,8%), per poi ridimensionarsi sui livelli comunque superiori alla situazione pre-Covid (4% nel 2019).

Il tasso di assenza dell'addetto medio (rapporto tra ore perdute e lavorabili), nel 2025 è stato pari al 7,5%, con un'elevata eterogeneità fra i diversi in-



Il rapporto. Un lavoratore su quattro, a Brescia, ha meno di 30 anni o più di sessanta

quadramenti (2,7% tra i quadri, 4,4% impiegati e 9,6% operai) e per genere (7,1% nei maschi e 9% nelle femmine). La quota imputabile ai permessi per la Legge 104 è allo 0,6%: in media, per ogni dipendente, le ore perdute nel 2025 sono state 125, con la malattia non professionale a guidare la classifica (71 ore), seguita dai congedi retribuiti (19) e dalla 104 (10). Fra le donne, i congedi retribuiti, al cui interno sono contabi-

lizzati i congedi parentali, riguardano in media 44 ore.

«I dati confermano la capacità delle imprese bresciane di affrontare con responsabilità e visione le grandi trasformazioni del mercato del lavoro - commenta Fabrizio Vicari, vice presidente Confindustria Brescia con delega a Relazioni Industriali e Organizzazione -. In un contesto segnato dall'invecchiamento della popolazione e dalla crescente difficoltà

nel reperire competenze, le aziende stanno investendo concretamente sulle persone, valorizzando dialogo tra generazioni, welfare aziendale, formazione e flessibilità organizzativa. Particolarmente significativo è l'impegno nel favorire il trasferimento delle competenze, così come l'attenzione riservata alla qualità del lavoro e al benessere dei collaboratori».

ANGELA DESSI