

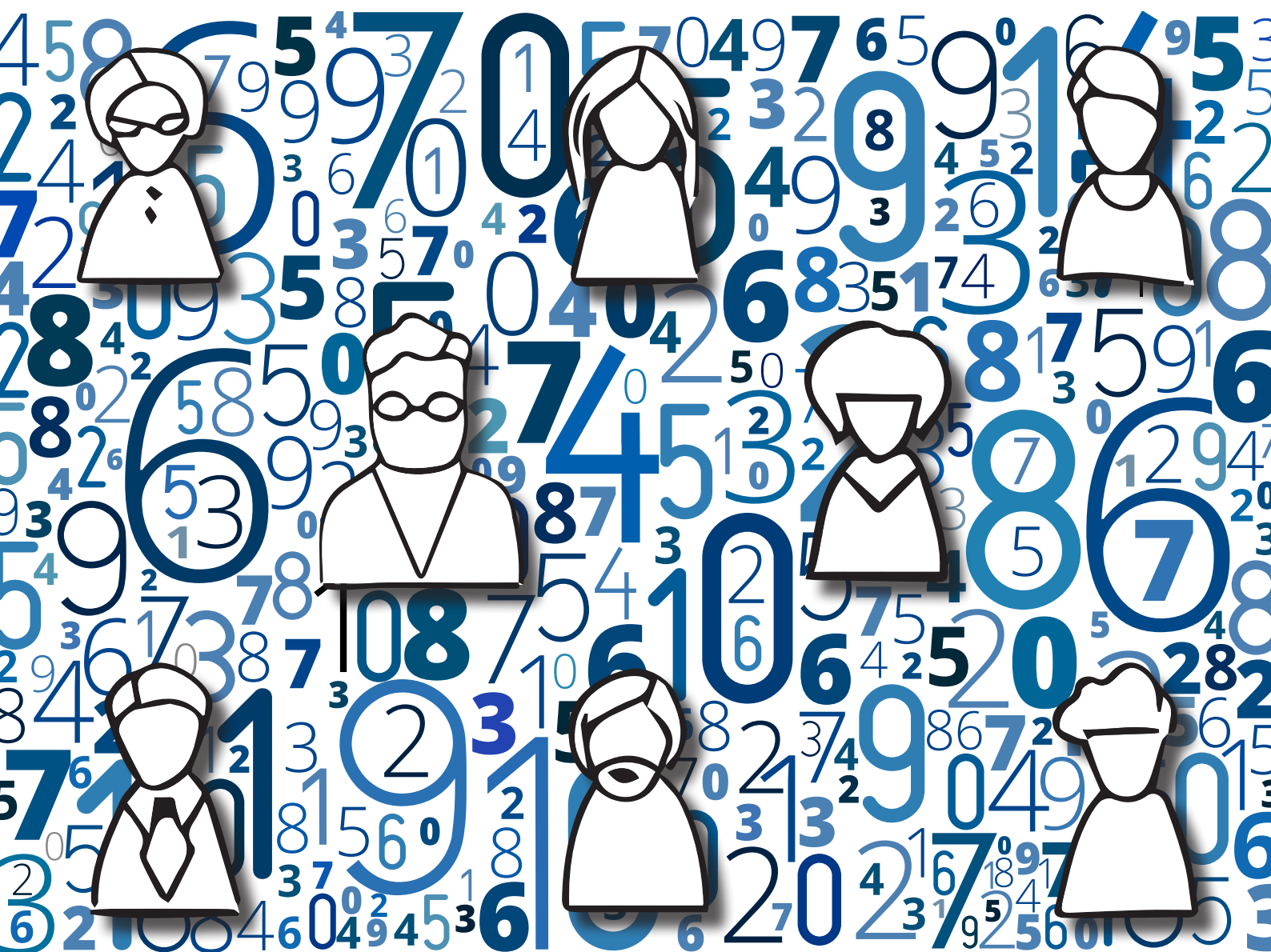


CONFINDUSTRIA
Bergamo



CONFINDUSTRIA
Lombardia

I NUMERI PER LE RISORSE UMANE



Edizione 2026

Indice

1	INTRODUZIONE	1
2	IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO NEL 2025.....	7
2.1	Indicatori di struttura	7
2.2	Indicatori di congiuntura	11
3	LA GESTIONE DEL PERSONALE	17
3.1	Le politiche retributive	17
3.1.1	La diffusione delle politiche retributive	17
3.1.2	I criteri utilizzati per determinare gli aumenti	18
3.1.3	La dinamica retributiva nel 2026	18
3.2	I sistemi di incentivazione	21
3.2.1	L'ammontare del premio di risultato	21
3.2.2	La diffusione della retribuzione variabile	21
3.2.3	I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale	22
3.2.4	I parametri per la corresponsione dei premi	23
4	LE LEVE DI ATTRACTION E RETENTION	27
4.1	Il welfare aziendale	27
4.1.1	Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva	27
4.1.2	I servizi di welfare aziendale messi a disposizione	27
4.1.3	Il buono pasto	28
4.1.4	Le fonti di finanziamento del welfare aziendale	30
4.1.5	Il credito welfare	31
4.1.6	La conversione del premio di risultato	32
4.2	Lo smart working	34
5	INTELLIGENZA ARTIFICIALE: WORK IN PROGRESS.....	37
5.1	Premessa	37
5.2	Diffusione dell'intelligenza artificiale tra le imprese bergamasche	37
5.3	Le azioni intraprese in ambito Risorse Umane	38
5.4	Le difficoltà nell'adozione	40
6	LE POLITICHE DI ASSUNZIONE	41
6.1	Il ricambio generazionale	41
6.1.1	Le azioni per la gestione dei lavoratori under 30	42
6.1.2	Le azioni per la gestione dei lavoratori over 60	43
6.2	Le difficoltà di assunzione	44
6.2.1	Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior	44
6.2.2	Le informazioni disponibili dall'Indagine Confindustria	45
6.3	Le condizioni di inserimento	47
6.3.1	Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati	47
6.3.2	Gli aumenti dopo il primo anno	49
6.3.3	I rimborsi per i tirocini extracurricolari	50
7	GLI INDICATORI DI FEEDBACK ORGANIZZATIVO	51
7.1	I tassi di turnover	51
7.1.1	Turnover complessivo	51
7.1.2	Turnover volontario	51
7.2	I tassi di assenza	54
7.2.1	Gli orari di lavoro	54
7.2.2	I tassi di assenza	59
7.2.3	I numeri in dettaglio	63
8	APPENDICE.....	101

1 INTRODUZIONE

L'Indagine sul Lavoro viene svolta annualmente dal Sistema Confindustria, tra le imprese associate, sui vari temi che attengono la gestione delle risorse umane. In questa edizione la raccolta delle informazioni è stata effettuata tra fine febbraio e inizio aprile 2026, con riferimento all'anno 2025.

Lo scopo della rilevazione consiste nel monitorare l'evoluzione di alcuni aspetti del mercato del lavoro, dal *tasso di assenza* al tasso di turnover, dall'organizzazione del lavoro da remoto (smart working) alla diffusione e ai contenuti del welfare aziendale.

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

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

Un ampio gruppo di Associazioni Territoriali, in gran parte concentrate nelle regioni del Nord e Centro, ha adottato una versione del questionario con una sezione aggiuntiva dedicata a specifici aspetti delle politiche di HR management: le caratteristiche quali-quantitative delle politiche retributive e dei sistemi di incentivazione, i parametri di inserimento dei neolaureati, i rimborsi previsti per i tirocinanti extracurricolari.

Tratto comune di queste Associazioni – ben 28, per l'edizione 2026 (Tabella 1) – è rappresentato dalle caratteristiche della loro base associativa: imprese innovative, spesso internazionalizzate, con significativi investimenti in capitale umano e quindi interessate a informazioni più dettagliate sulla gestione del personale.

Tabella 1 – Associazioni aderenti all'iniziativa

ASSOLOMBARDA

CONFINDUSTRIA
Brescia

CONFINDUSTRIA
Varese

CONFINDUSTRIA
Bergamo

CONFINDUSTRIA
ALTO MILANESE

Associazione Industriali
Cremona

CONFINDUSTRIA
Mantova

CONFINDUSTRIA
LECCO E SONDRIO

CONFINDUSTRIA COMO

UNIONE INDUSTRIALI
Torino

CONFINDUSTRIA CUNEO
Unione Industriale della Provincia

CONFINDUSTRIA ALESSANDRIA

CONFINDUSTRIA
Novara Vercelli Valsesia

UNIONE INDUSTRIALE
BIELLESE

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA TOSCANA CENTRO E COSTA
Firenze Livorno Massa Carrara

CONFINDUSTRIA TOSCANA NORD
Lucca Pistoia Prato

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

*Unione Provinciale
degli Industriali*

CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena

CONFINDUSTRIA
ROMAGNA

CONFINDUSTRIA
PIACENZA

CONFINDUSTRIA
REGGIO EMILIA

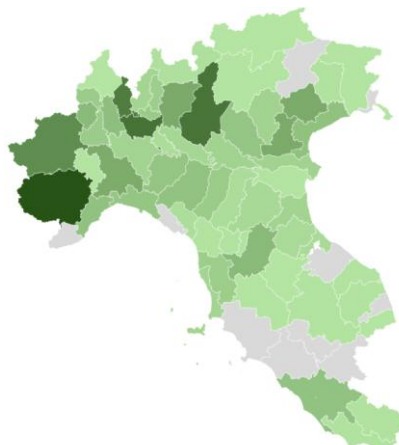
*Unione Provinciale
degli Industriali*

<

In ottica di semplificazione, la sezione aggiuntiva è stata inserita anche nella versione del questionario specificamente predisposta da tre importanti Federazioni/Associazioni di categoria - Federmeccanica, Federchimica e Federazione Gomma-Plastica - per le aziende che applicano, rispettivamente, i CCNL metalmeccanico, chimico-farmaceutico e gomma materie plastiche.

Questa proficua collaborazione tra Associazioni ha consentito di raccogliere complessivamente informazioni da oltre 2.200 aziende (con circa 440.000 dipendenti), distribuite sull'ampio territorio rappresentato dalla Figura 1.

Figura 1 - La mappa dei territori



Le province contrassegnate dal colore più scuro sono quelle in cui si è registrata la maggiore concentrazione di risposte. L'area territoriale a cui si riferiscono le informazioni è più estesa rispetto a quella di stretta competenza delle associazioni territoriali partecipanti, sia per il coinvolgimento delle Federazioni e delle Associazioni di categoria (le cui associate sono ubicate su tutto il territorio nazionale) sia per la multilocalizzazione di molte aziende.

Il collegamento organizzativo tra le Associazioni Territoriali e con le Associazioni di categoria genera importanti ricadute positive:

- si riduce l'onere compilativo richiesto alle aziende partecipanti poiché, rispondendo a un unico questionario, adempiono per tutti i territori in cui esse sono presenti, un fattore che sicuramente contribuisce all'ampia partecipazione;
- aumenta la copertura geografica, quasi totale per le regioni del Nord, la Toscana e il Lazio, consentendo di analizzare dati territorialmente omogenei¹: il criterio associativo² può infatti includere dati al di fuori dell'area di competenza.

Possono così essere analizzati gli effetti che le specificità territoriali (tessuto economico, specializzazioni professionali) hanno su alcuni fenomeni, come ad esempio le **assenze dal lavoro** o il ricorso allo **smart working**.

Le principali differenze nelle strategie adottate dall'impresa sono, tuttavia, riconducibili alle sue caratteristiche, in particolare la dimensione e il settore di attività. Per questo motivo le analisi sono sempre state incrociate con queste due variabili e, ove possibile, i grafici riportano i risultati per comparto (industria e servizi) e per dimensione aziendale: piccola (fino a 25 dipendenti), media (26-100 dipendenti) e grande (oltre 100 dipendenti).

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

² Elaborazione delle informazioni fornite dalle aziende associate, a prescindere dalla loro localizzazione.

Il presente rapporto utilizza le informazioni raccolte dalle aziende localizzate in **Lombardia**. Hanno aderito all'indagine ben **763 aziende** che inquadrano **155 mila dipendenti**. Per la maggior parte degli indicatori presenti nel rapporto è indicato anche il dato riferito alla **provincia di Bergamo**, ripartito, ove significativo, per settore e classe dimensionale. Le imprese bergamasche qui considerate sono 95 (12% del totale) e inquadrano circa 18.200 dipendenti (12% del totale)³.

Di seguito si riportano la distribuzione per provincia (Figura 2) e per settore e dimensione (Tabella 2)⁴.

Figura 2 – Distribuzione delle aziende lombarde per provincia

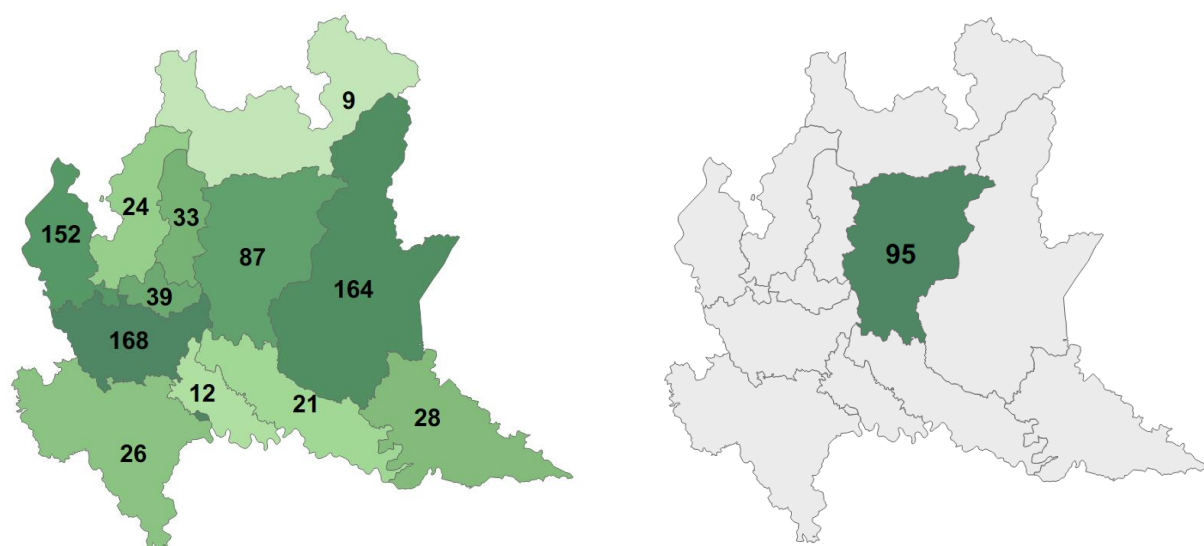
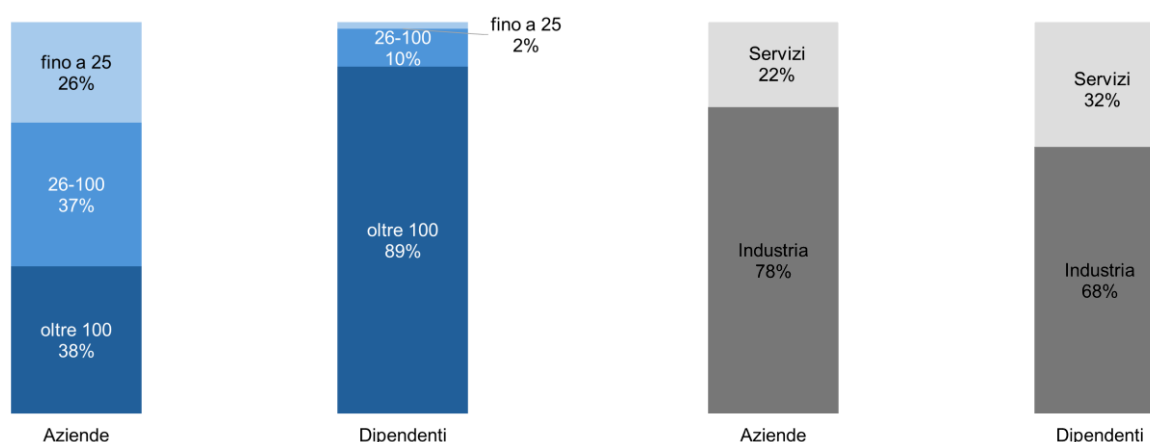


Tabella 2 – Lombardia, distribuzione delle aziende partecipanti per settore e dimensione

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

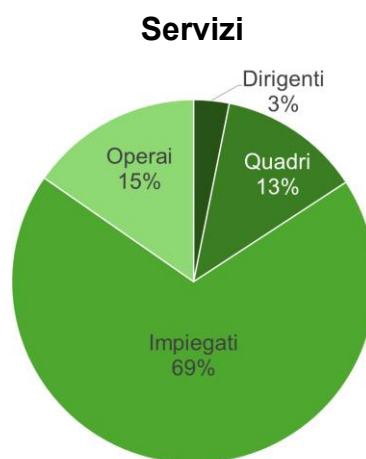
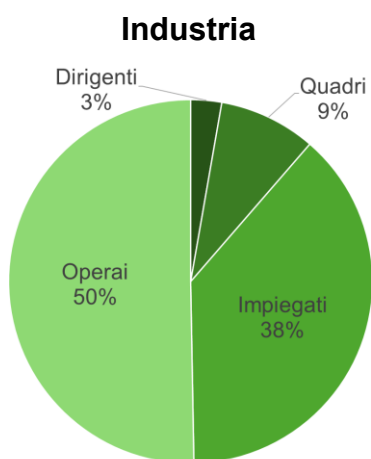
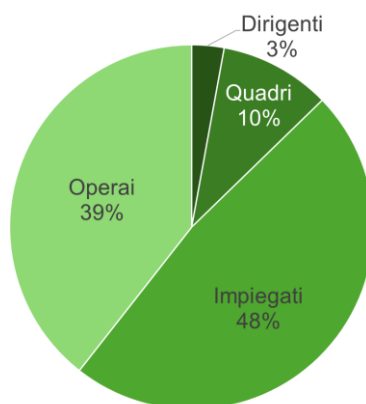


³ Il dato è superiore rispetto alle 87 indicate nel campione lombardo per includere anche i questionari pervenuti successivamente alla chiusura del database regionale.

⁴ La classificazione dimensionale delle aziende adottata in questo documento è la seguente: piccole (fino a 25 dipendenti), medie (26-100 dipendenti), grandi (oltre 100 dipendenti).

La composizione per qualifica degli addetti è utile alla lettura e corretta interpretazione dei risultati. La struttura, riportata nella Figura 3, rispecchia le caratteristiche del sistema produttivo lombardo, in cui manifattura e servizi si integrano e convivono in un ecosistema competitivo.

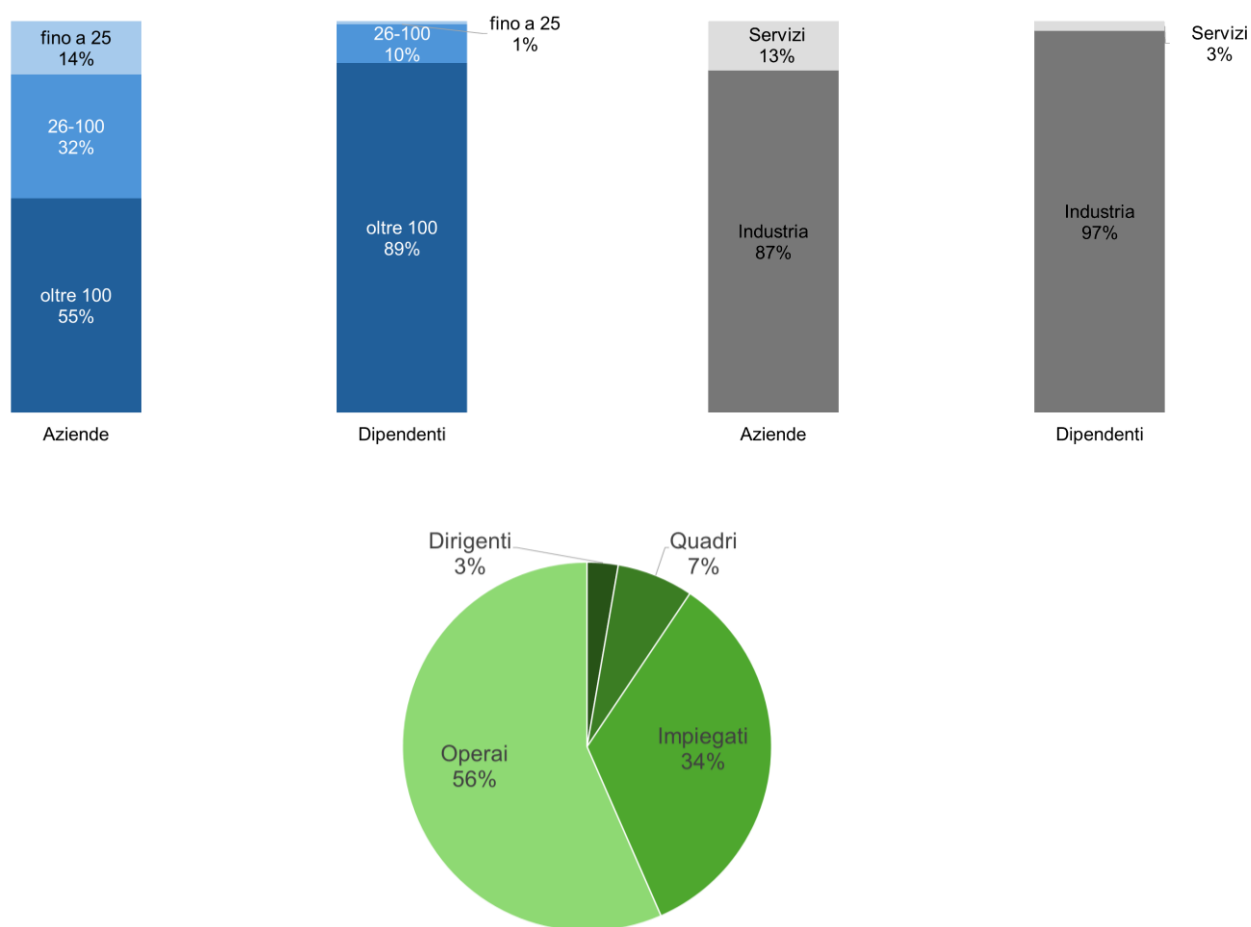
Figura 3 – Lombardia, composizione dell'organico per qualifica



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

Nel confronto con il totale dei rispondenti della Lombardia, la composizione riferita alle 95 aziende bergamasche riflette una maggiore presenza delle attività manifatturiere. Collegata a questa caratteristica si riscontra una quota superiore di aziende di grande dimensione e, all'interno del personale, una preponderante quota di operai sul totale dei lavoratori (Figura 4).

Figura 4 – Bergamo, composizione delle imprese rispondenti per dimensione, settore di attività e qualifica del personale



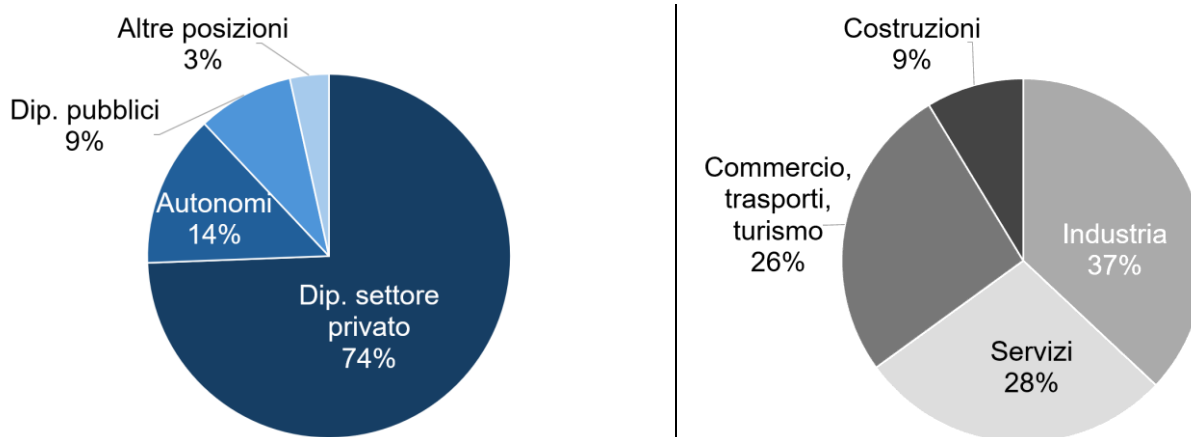
2 IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO NEL 2025

2.1 Indicatori di struttura

Secondo gli ultimi dati disponibili (INPS, relativi al 2024), in provincia di Bergamo risultano occupate quasi 530.000 persone, di cui 390.000 come lavoratori dipendenti nel settore privato.

La distribuzione settoriale dei lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo riflette la consolidata vocazione produttiva del territorio, caratterizzato da una specializzazione manifatturiera e industriale di rilievo nazionale ed europeo: Bergamo è, infatti, in questo settore, la quinta provincia italiana per numero di addetti, con 145.383 occupati nell'industria in senso stretto, di cui 140.346 nella sola manifattura (Figura 5).

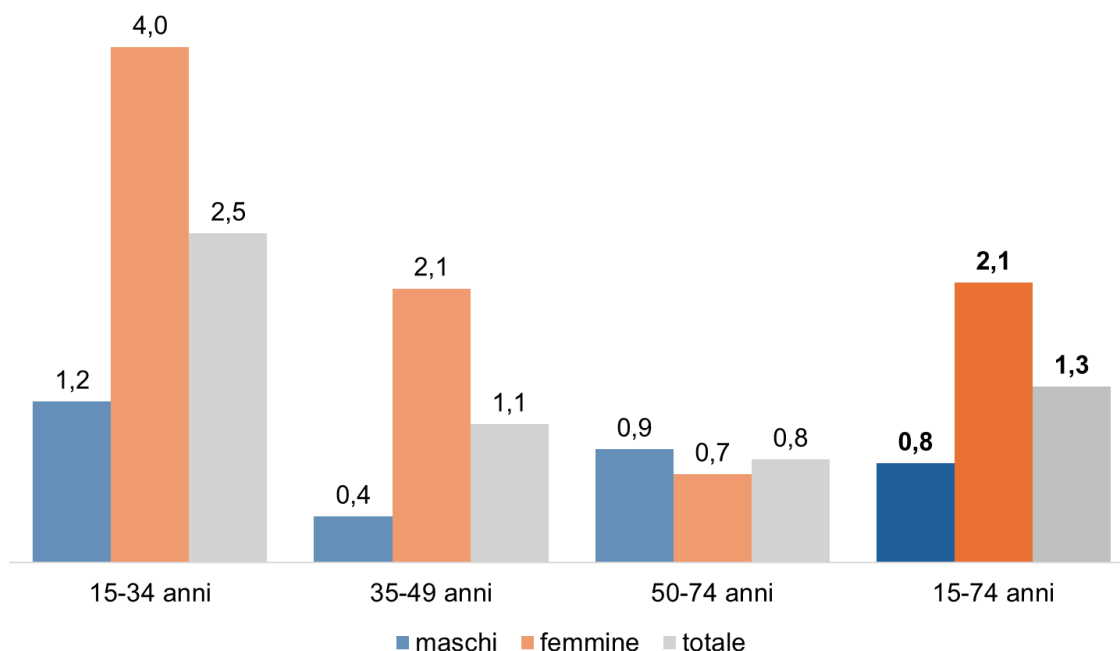
Figura 5 - Bergamo, lavoratori per posizione lavorativa e scomposizione settoriale dei lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo (2024) (INPS, 2026)



I principali indicatori strutturali del mercato del lavoro bergamasco confermano, anche per il 2025, una condizione di forte tensione, riconducibile al livello particolarmente contenuto della disoccupazione. Dal 2019 il tasso si mantiene intorno o al di sotto della soglia frizionale del 3% e, nell'ultimo anno, ha raggiunto il minimo storico dell'1,3%. Si tratta del valore più basso tra tutte le province italiane, con Bergamo collocata ai vertici delle graduatorie anche considerando le diverse componenti: maschile, femminile e giovanile.

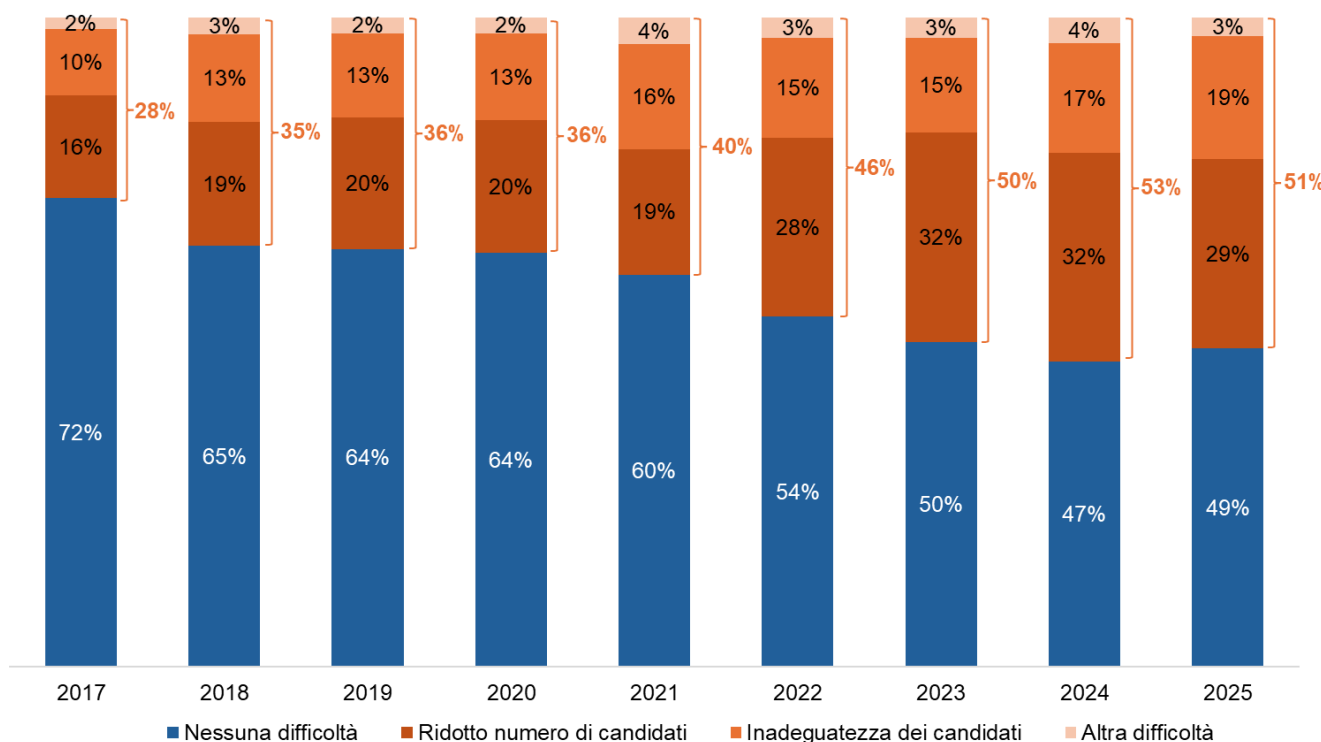
Nel 2025, la stima complessiva riferita alla popolazione tra i 15 e i 74 anni sintetizzava valori inferiori alla soglia frizionale nella maggior parte delle classi di età, sia per la componente maschile sia per quella femminile, con alcune fasce al di sotto dell'1%.

Figura 6 - Bergamo, tasso di disoccupazione per fascia di età e genere (2025) (ISTAT, 2026)



La persistente tensione sul mercato del lavoro sta accentuando le difficoltà di reclutamento, indipendentemente dal livello di qualificazione richiesto. Le posizioni vacanti risultano difficili da coprire per una doppia criticità: quantitativa, legata al numero insufficiente di candidati, che riguarda il 29% delle posizioni aperte nell'industria in senso stretto; e qualitativa, dovuta all'inadeguatezza delle competenze disponibili, che interessa il 19% delle ricerche.

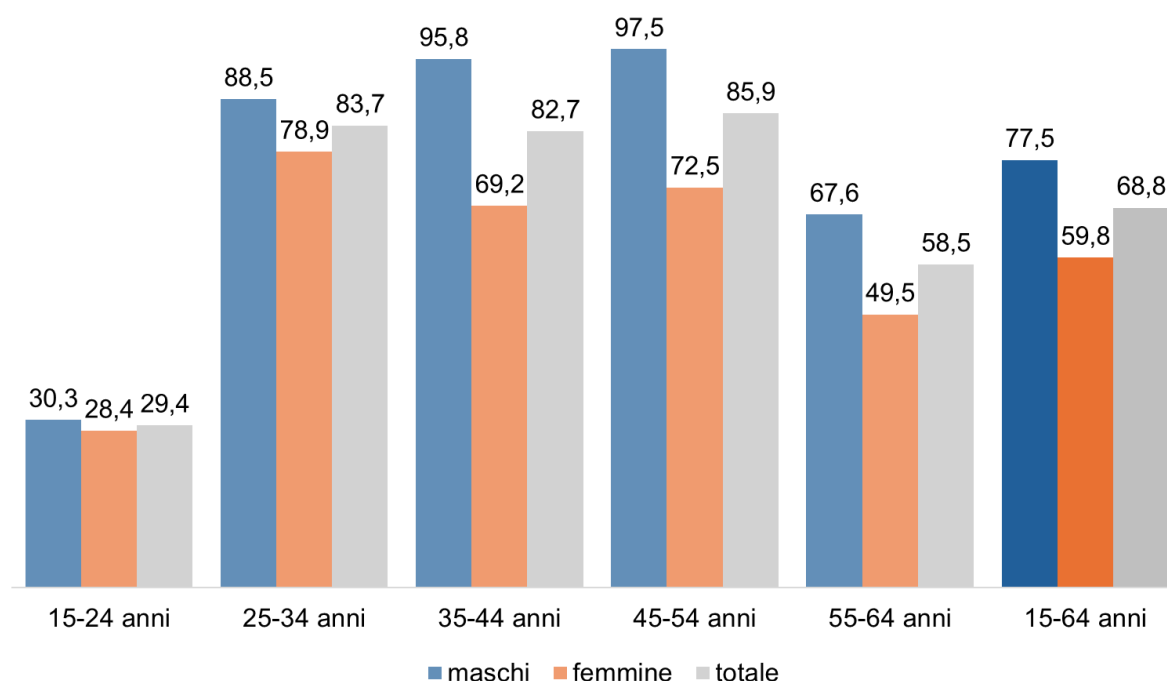
Figura 7 - Bergamo, difficoltà di reperimento nell'industria in senso stretto (Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2026)



Sul versante quantitativo, restano significativi margini di miglioramento nella partecipazione femminile al mercato del lavoro. Nonostante il recupero osservato negli ultimi anni, il tasso di attività delle donne in provincia di Bergamo rimane inferiore alla media regionale di circa 4,6 punti

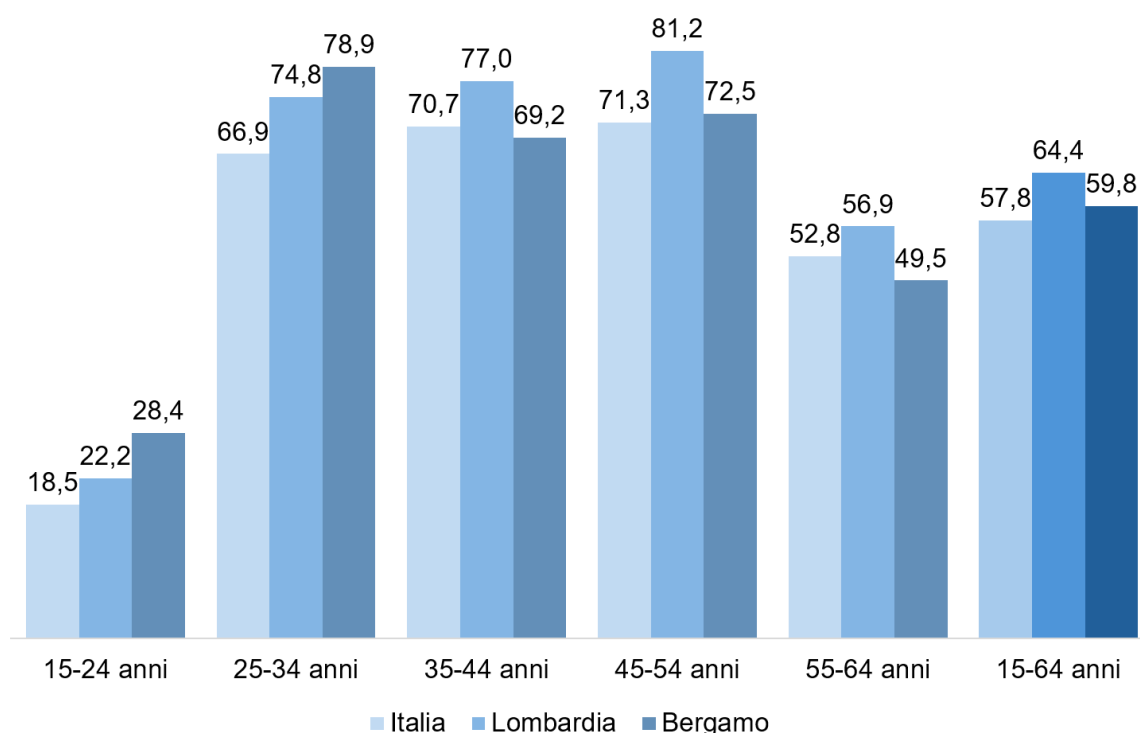
percentuali, attestandosi al 59,8% contro il 64,4% della Lombardia. Il divario è diffuso tra le diverse fasce di età e risulta particolarmente marcato nelle classi 35-44 anni e 45-54 anni, dove il tasso femminile si colloca oltre 25 punti percentuali al di sotto di quello maschile (Figura 8).

Figura 8 - Bergamo, tasso di attività per fascia di età e genere (2025) (ISTAT, 2026)



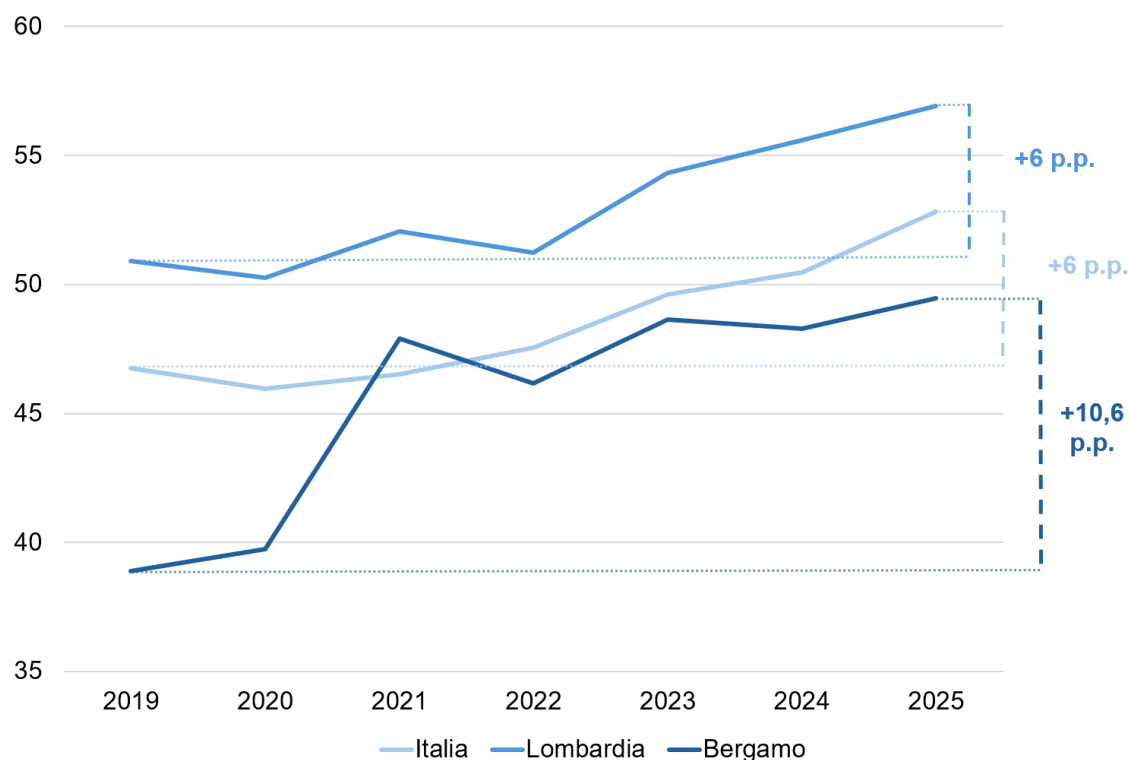
La specificità bergamasca emerge anche dal confronto con Lombardia e Italia. Nelle fasce d'età comprese tra 25 e 54 anni, mentre a livello regionale e nazionale il tasso di attività femminile cresce progressivamente con l'avanzare dell'età, in provincia di Bergamo si osserva una dinamica diversa: l'indicatore diminuisce di quasi 10 punti percentuali tra le classi 25-34 e 35-44 anni, in corrispondenza della fase in cui più frequentemente si colloca la nascita del primo figlio, per poi recuperare solo parzialmente nella fascia 45-54 anni (Figura 9).

Figura 9 – Tasso di attività femminile per fascia d'età (2025) (ISTAT, 2026)



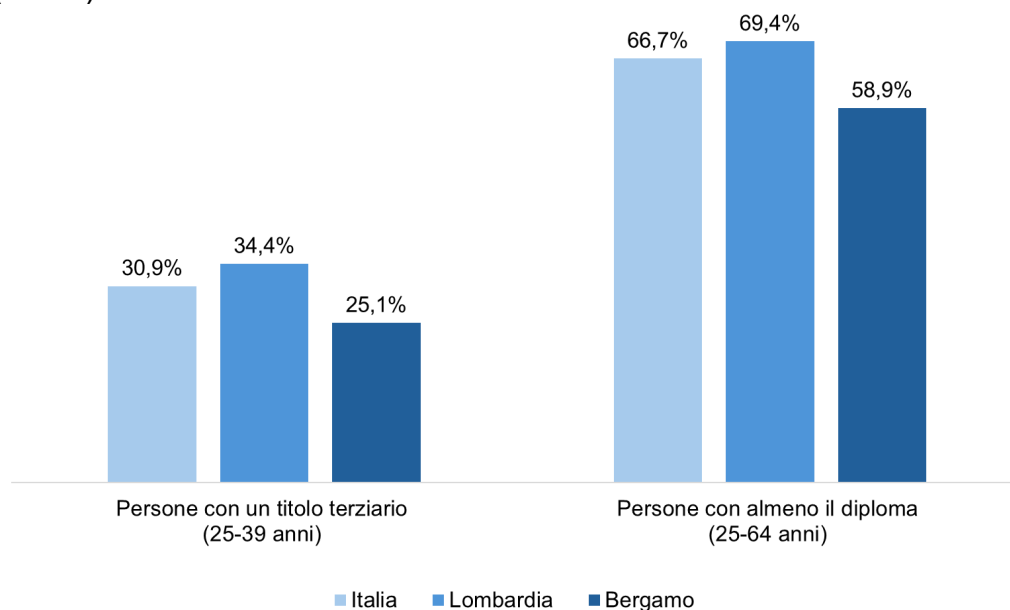
Particolarmente rilevante, nel confronto con Lombardia e Italia, è anche l'evoluzione del tasso di attività femminile nella fascia 55-64 anni (Figura 10). L'analisi temporale evidenzia infatti una dinamica peculiare: mentre a livello regionale e nazionale la crescita registrata dal 2019 appare più lineare, a Bergamo l'indicatore ha mostrato un incremento marcato nel periodo immediatamente successivo alla pandemia, probabilmente a causa anche di aggiustamenti statistici e avvicinandosi ai livelli nazionali, per poi proseguire su un sentiero di crescita più moderato rispetto agli altri territori di riferimento.

Figura 10 - Tasso di attività femminile per la fascia d'età 55-64 (ISTAT, 2025)



Un ulteriore elemento critico per il mercato del lavoro provinciale riguarda i bassi livelli di istruzione formale. A Bergamo, nella fascia 25-39 anni, solo il 25,1% della popolazione possiede un titolo di studio terziario, collocando la provincia al 74° posto in Italia. Nella classe 25-64 anni, il 58,9% dispone almeno di un diploma secondario, valore che posiziona Bergamo all'85° posto tra le province italiane (Figura 11). Il divario rispetto alle medie regionali e nazionali è riconducibile anche alla forte domanda di lavoro che ha storicamente caratterizzato il territorio, alimentando nel tempo una competizione intensa tra percorsi formativi e inserimento nel sistema produttivo.

Figura 11 - Bergamo, persone con un titolo terziario (25-39 anni); persone con almeno un diploma (25-64)

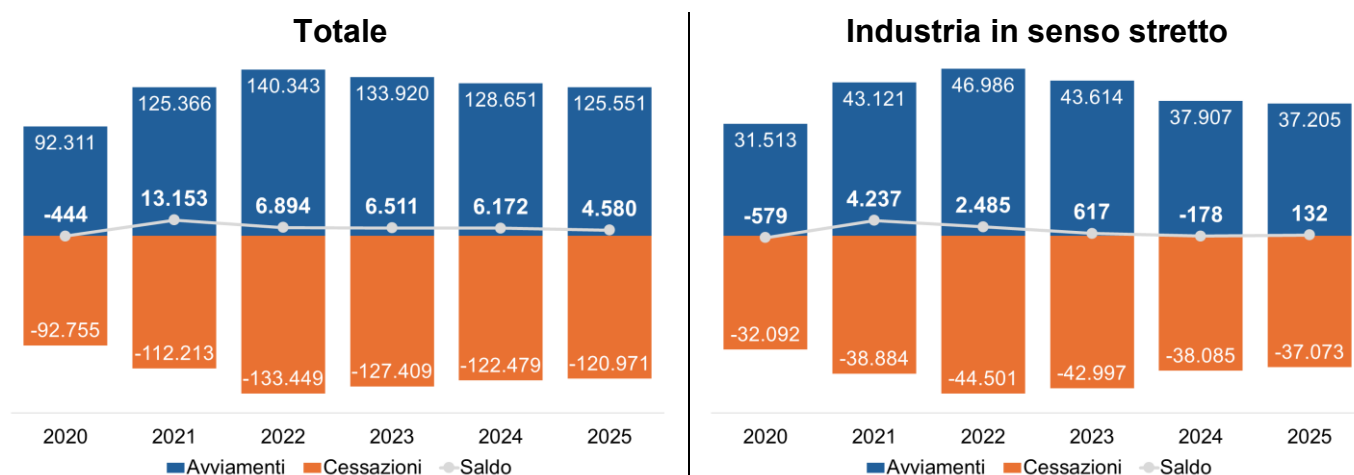


2.2 Indicatori di congiuntura

Nel 2025, in provincia di Bergamo si sono registrati 125.551 avviamenti a fronte di 120.971 cessazioni, con un saldo netto positivo di circa 4.500 posizioni (Figura 12). Pur confermandosi favorevole, il risultato appare meno robusto rispetto a quello osservato nel triennio precedente, riflettendo il rallentamento congiunturale associato a un contesto di maggiore incertezza. Nel settore industriale, in particolare, il saldo tra avviamenti e cessazioni, già in progressivo ridimensionamento dal 2022 e sceso in territorio lievemente negativo nel 2024, si è sostanzialmente stabilizzato nell'ultimo anno su livelli appena superiori alla parità.

L'analisi dell'andamento di avviamenti e cessazioni negli ultimi sei anni evidenzia chiaramente come, nel triennio 2021-2023, entrambi i flussi siano cresciuti in modo significativo. Tale dinamica può essere ricondotta a un mercato del lavoro vivace e ricco di opportunità, ma al tempo stesso teso e caratterizzato da rilevanti fenomeni di turnover volontario. Negli biennio 2024-2025, tuttavia, questi fenomeni sembrano essersi progressivamente attenuate, riportando la dinamica dei flussi verso condizioni più ordinarie.

Figura 12 - Avviamenti, cessazioni e saldi annuali di lavoratori dipendenti (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2026)



Sul piano congiunturale, dopo la lieve ripresa osservata nel 2024, il saldo annualizzato tra avviamenti e cessazioni è tornato a ridursi negli ultimi tre trimestri del 2025, raggiungendo nel quarto trimestre il livello più basso dal 2021. La scomposizione settoriale mostra tuttavia che, in tutti i comparti, gli avviamenti sono rimasti superiori alle cessazioni. Il rallentamento nella crescita occupazionale nel 2025 è riconducibile soprattutto ai servizi, in particolare a commercio, alloggio e ristorazione: pur confermandosi tra i settori più dinamici, questi comparti hanno registrato infatti saldi significativamente inferiori rispetto agli anni precedenti. Al contrario, l'industria in senso stretto, e al suo interno soprattutto la manifattura, ha fornito nell'ultimo anno un contributo moderatamente favorevole alla dinamica dell'indicatore, tornando in territorio positivo dopo la flessione del 2024 (Figura 13).

Un'analisi più dettagliata dell'industria evidenzia andamenti differenziati tra i comparti. Automotive e tessile-abbigliamento continuano a incidere negativamente sull'indicatore; inoltre, per la prima volta dal 2021, anche la fabbricazione di prodotti chimici registra un numero di cessazioni superiore a quello degli avviamenti. A sostenere il saldo positivo del settore industriale è soprattutto la fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, che mostra un rimbalzo dopo il biennio negativo 2023-2024. A questo si aggiunge, il contributo della fabbricazione di apparecchiature elettriche, che conferma un saldo positivo in continuità con l'anno precedente (Figura 14).

Figura 13 – Bergamo, saldi annualizzati avviamenti-cessazioni (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2025)

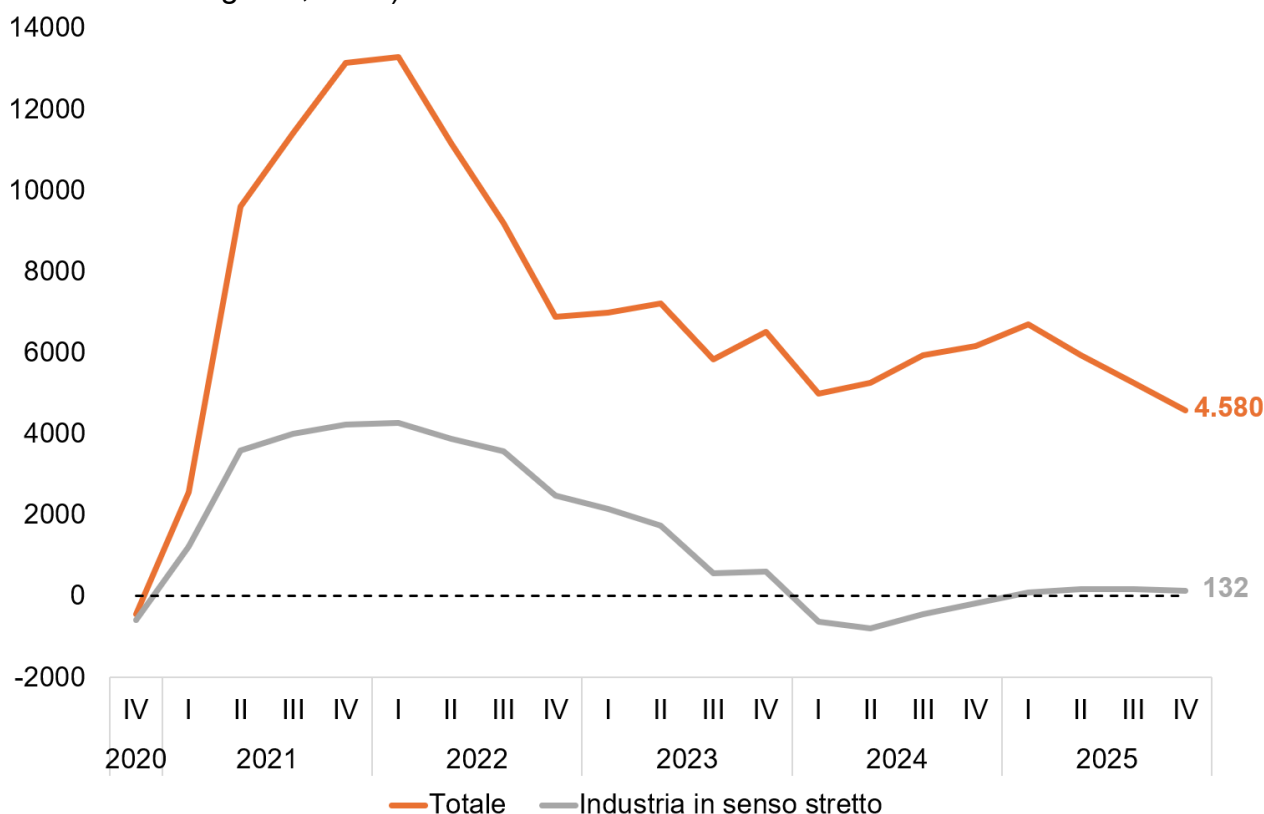
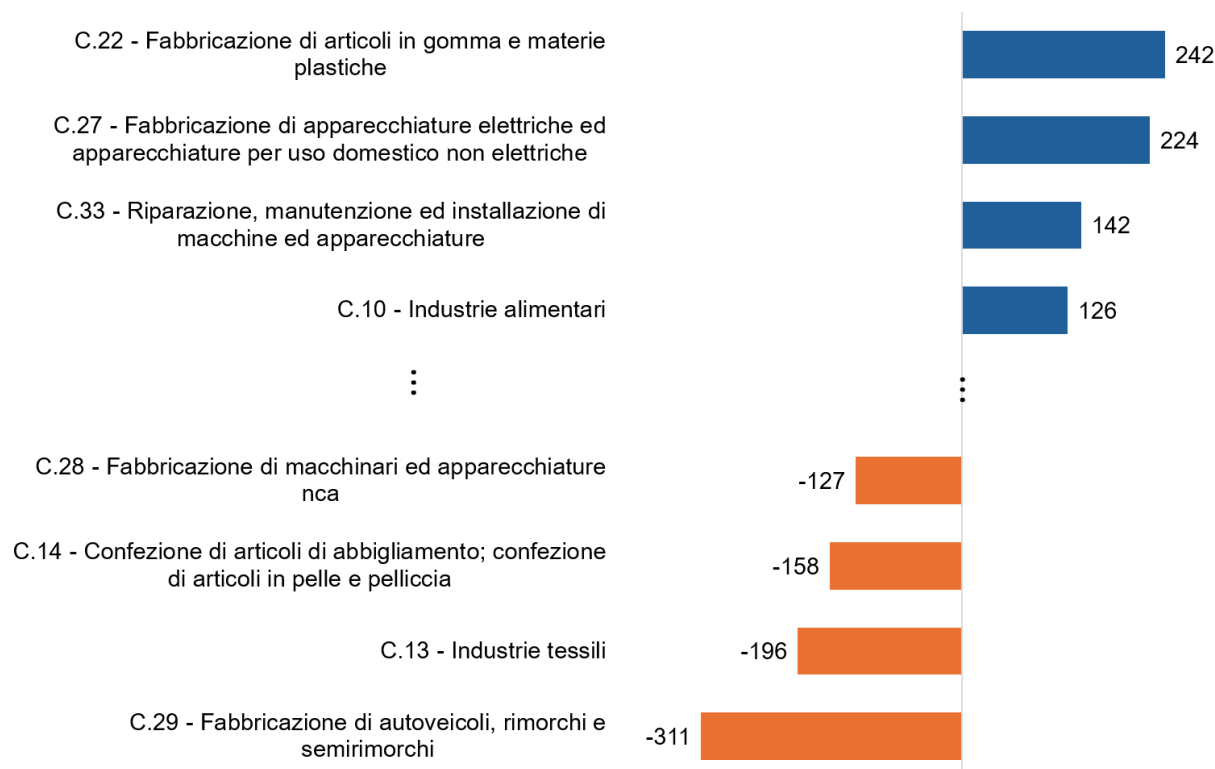


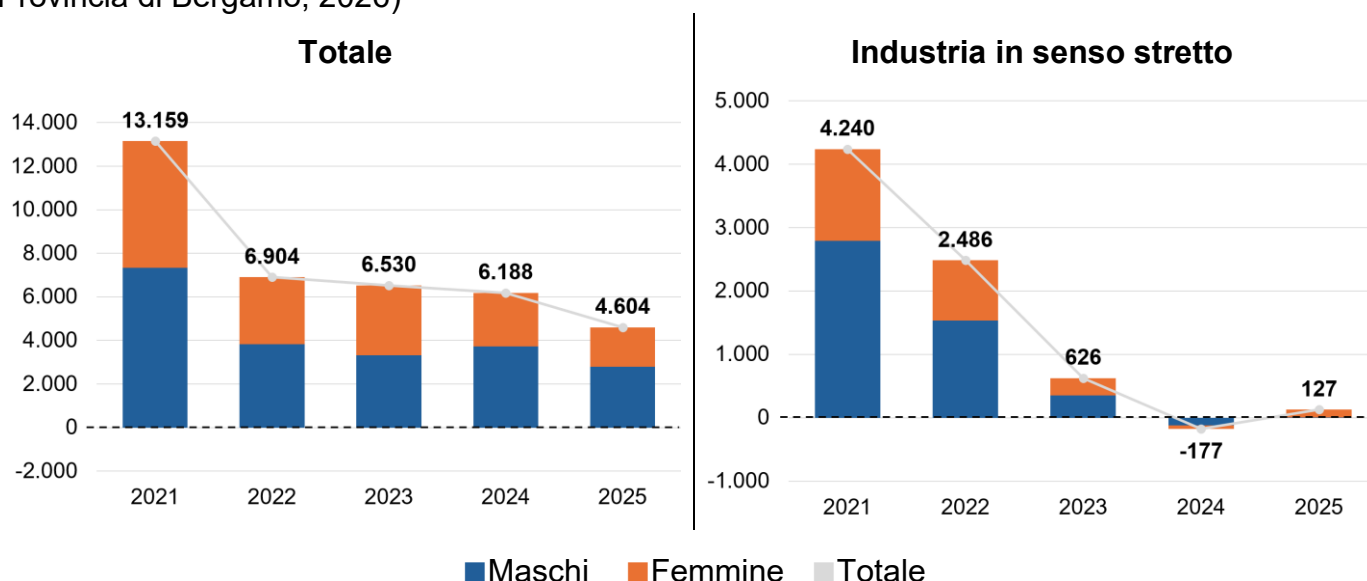
Figura 14 – Bergamo, saldo avviamenti-cessazioni nel 2025: primi e ultimi quattro comparti nell'industria in senso stretto (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2025)



La scomposizione degli avviamenti complessivi del 2025 per genere conferma un significativo squilibrio a favore della componente maschile, che rappresenta il 61% del totale, a fronte del 39% riferito alla componente femminile. Il divario risulta ancora più marcato nel settore industriale, dove gli avviamenti di personale maschile raggiungono il 68%, contro il 32% di quelli femminili.

L'analisi del saldo tra avviamenti e cessazioni mostra inoltre che, a livello provinciale, la componente maschile fornisce il contributo principale al risultato positivo, soprattutto nel 2025. Al contrario, nell'industria in senso stretto, nel 2025, è la componente femminile a registrare il saldo più favorevole, sebbene di entità contenuta (Figura 15).

Figura 15 – Bergamo, saldo avviamenti-cessazioni per genere (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2026)⁵

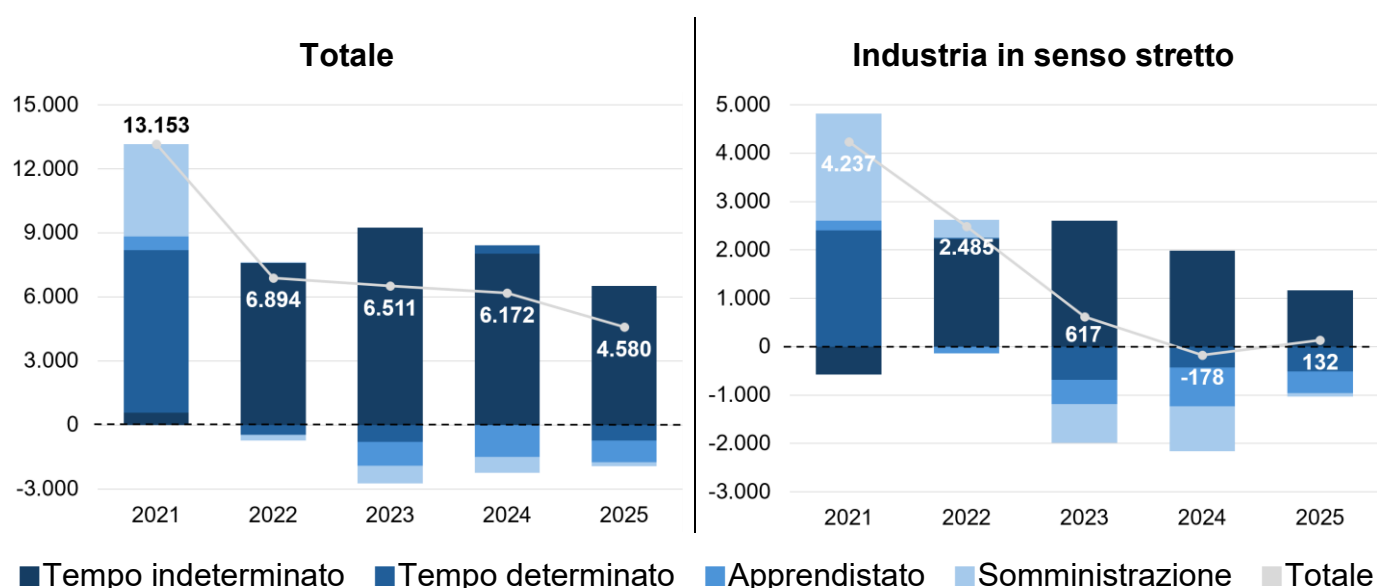


⁵ La piccola discrepanza tra il totale presentato in questa figura e quello delle altre è dovuto ad un aggiornamento dei dati

Per quanto riguarda la scomposizione per tipologia contrattuale, i contratti a tempo determinato rappresentano la modalità prevalente di avviamento, con una quota pari al 41%. Nel settore industriale, tuttavia, il loro peso si riduce sensibilmente, attestandosi al 26%, a fronte di una maggiore incidenza dei contratti in somministrazione (38%), e dei contratti a tempo indeterminato (33%).

Considerando la dinamica del saldo avviamenti-cessazioni per tipologia contrattuale, emerge come, dal 2022, il contributo più consistente e positivo provenga dai contratti a tempo indeterminato, segnalando un rafforzamento della stabilità occupazionale. Una dinamica analoga si osserva anche nell'industria in senso stretto, dove tuttavia il saldo positivo dei contratti a tempo indeterminato è in parte compensato dai saldi negativi delle forme contrattuali meno stabili (Figura 16).

Figura 16 - Bergamo, saldo avviamenti-cessazioni per tipologia contrattuale (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2026)



La fase di incertezza che ha contribuito alla stagnazione del saldo tra avviamenti e cessazioni nella manifattura trova riscontro anche nell'andamento delle ore di Cassa Integrazione autorizzate alle imprese. Benché sia opportuno ricordare che le ore autorizzate non coincidano con quelle effettivamente utilizzate, essendo il "tiraggio" soltanto una frazione del totale, la dinamica della domanda mese per mese può riflettere un segnale di aspettative e di atteggiamenti precauzionali. Nel corso del 2024 e nella prima metà del 2025 si sono infatti registrati diversi picchi di ore autorizzate, mentre a partire dal terzo trimestre del 2025 l'indicatore mostra meno variabilità (Figura 17). Il bilancio complessivo del 2025 (Figura 18) evidenzia un volume di oltre 15 milioni di ore, in sostanziale continuità con il 2024 e ancora ampiamente superiore ai livelli pre-pandemici.

Figura 17 - Bergamo, ore autorizzate di Cassa Integrazione (milioni di ore) (INPS, 2026)

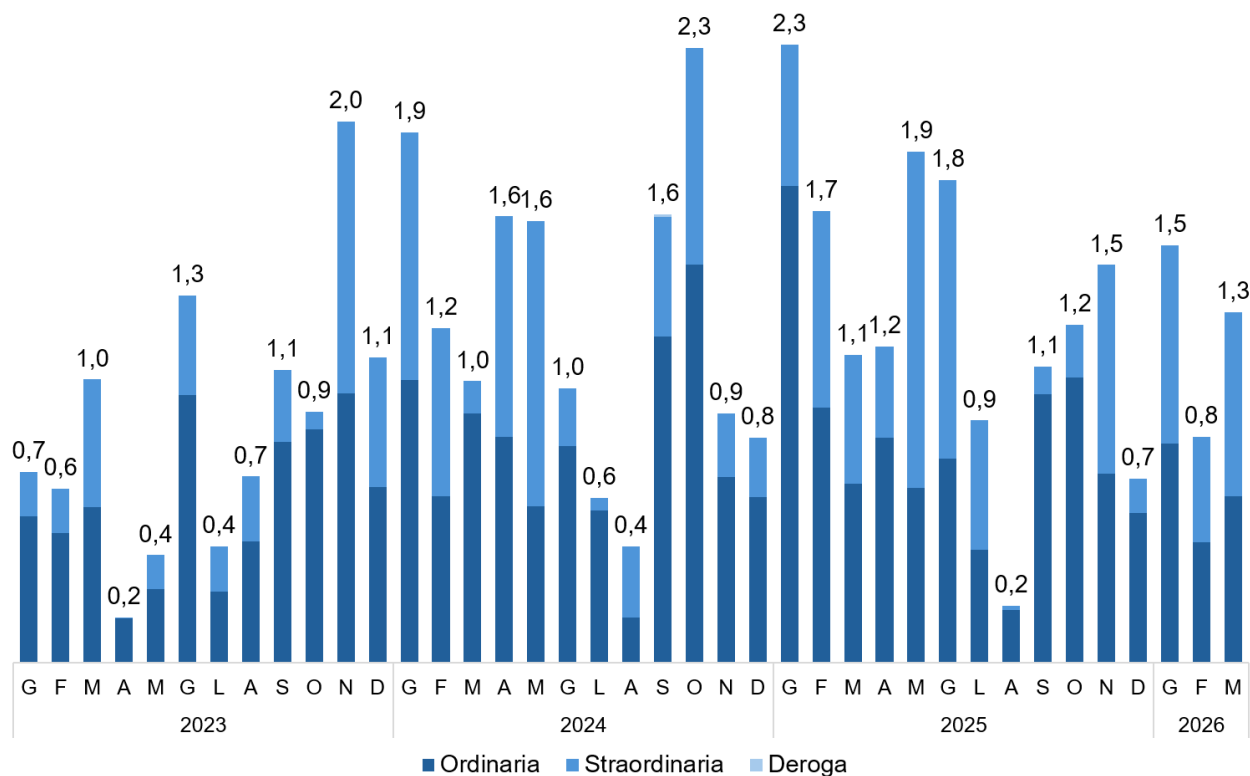
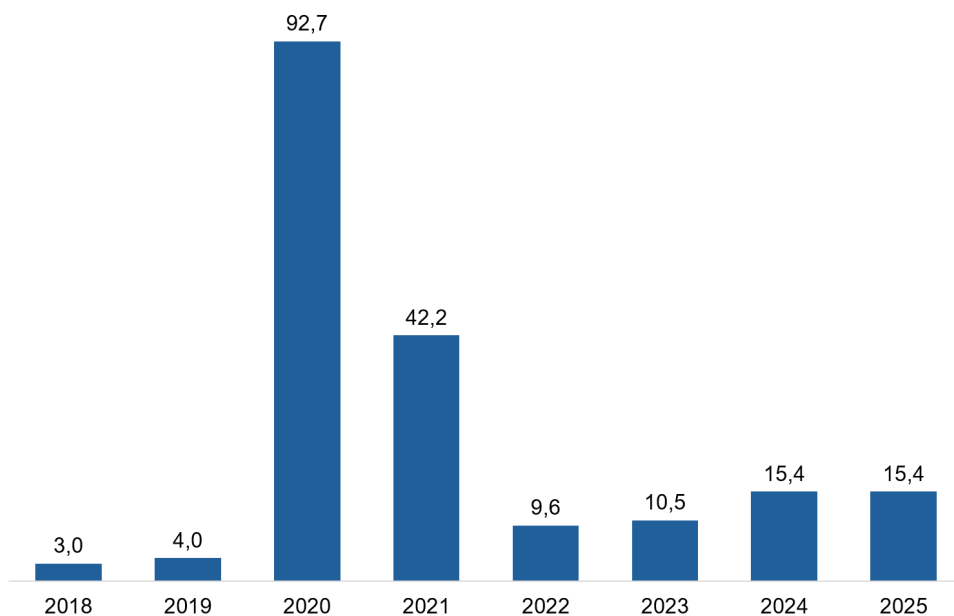


Figura 18 – Bergamo, totale ore autorizzate di CIG (milioni di ore) (INPS, 2026)



3 LA GESTIONE DEL PERSONALE

3.1 Le politiche retributive

3.1.1 La diffusione delle politiche retributive

Nel 2025, tra le imprese lombarde partecipanti all'indagine, il 40% segnala di aver formalizzato una politica retributiva. L'incidenza varia sensibilmente al crescere della dimensione aziendale: nelle realtà con oltre 100 addetti la quota sale al 62%, mentre nelle imprese più piccole, con meno di 25 dipendenti, si ferma al 15%. Dal punto di vista settoriale, la diffusione appare invece sostanzialmente allineata, con valori molto simili tra servizi (41%) e industria (40%).

Bergamo, che registra una diffusione del 44%, si colloca appena al di sopra del valore lombardo, senza significative differenze a livello di dimensione aziendale e settore di attività (Figura 19). Per quanto riguarda le qualifiche dei lavoratori, a Bergamo, è per i dirigenti che si registra la diffusione maggiore (75%); seguono i quadri (69%), gli impiegati (68%) e gli operai (65%) (Figura 20).

Figura 19 - Diffusione delle politiche retributive per dimensione e per settore

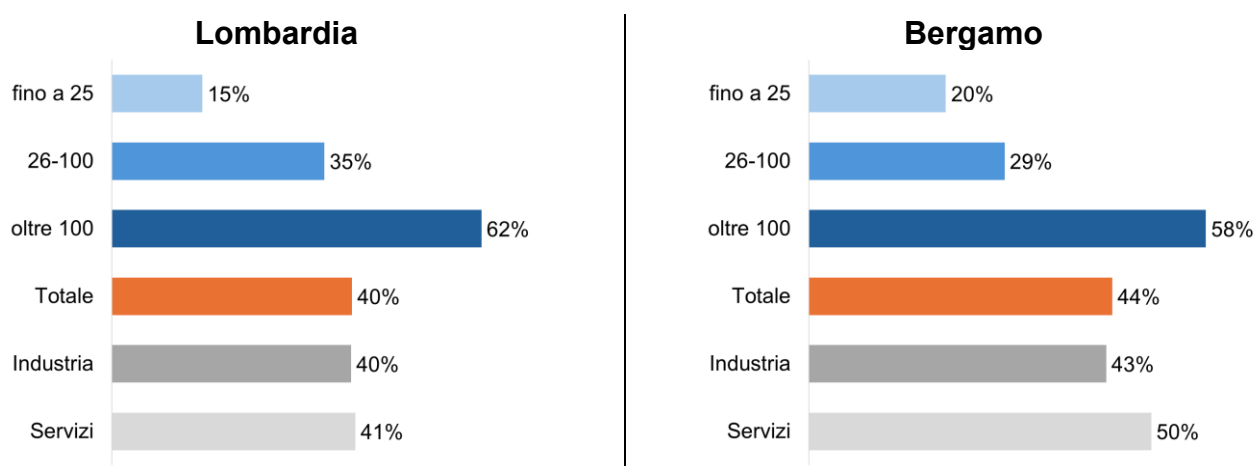
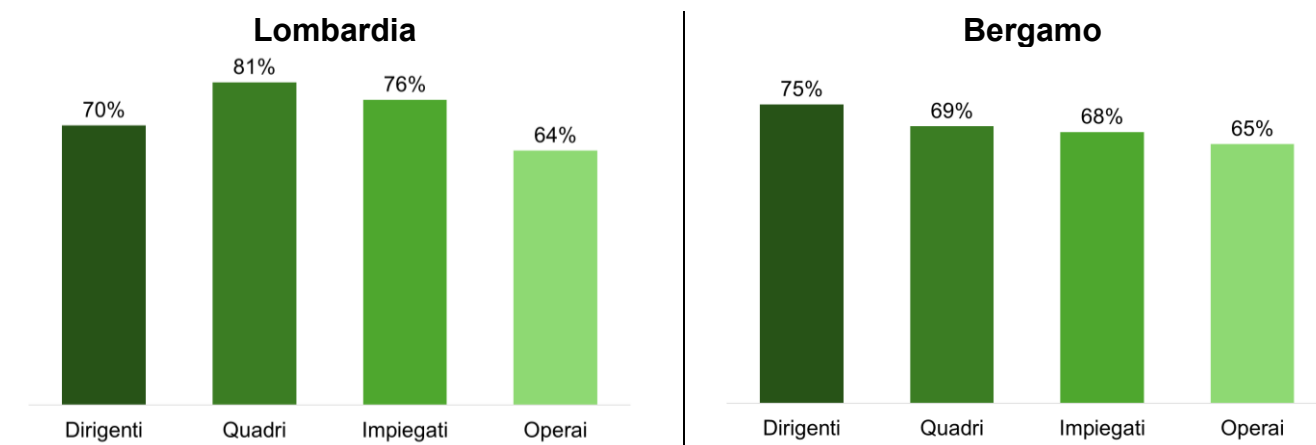


Figura 20 - Diffusione delle politiche retributive mirate per qualifica⁶



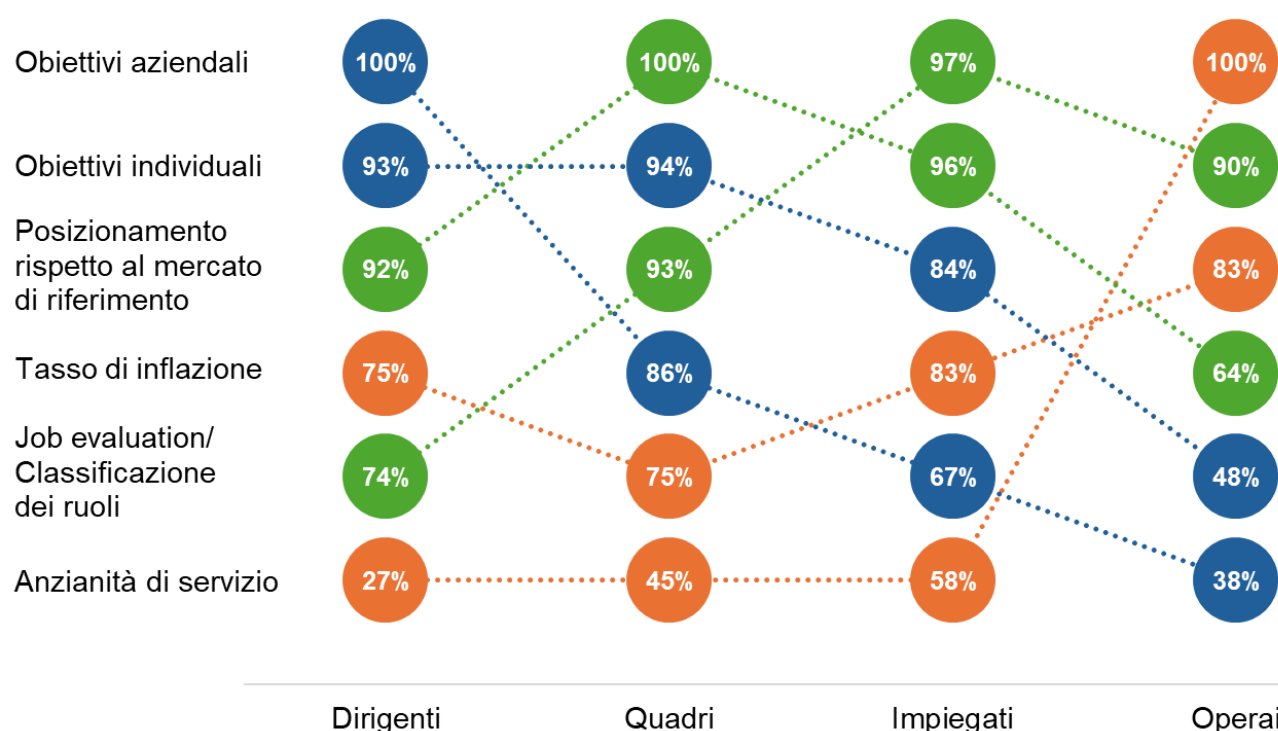
⁶ La percentuale di lavoratori è calcolata tra le sole aziende in cui è presente la qualifica e che hanno una politica retributiva.

3.1.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti

L'insieme dei criteri adottati per definire le politiche retributive differisce in modo significativo tra le diverse qualifiche, come mostrato nella Figura 21⁷.

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

Figura 21 – Bergamo, criteri di riferimento delle politiche retributive mirate per qualifica



3.1.3 La dinamica retributiva nel 2026

Secondo l'ultimo rapporto di previsione del Centro Studi Confindustria⁸, la dinamica delle retribuzioni "di fatto" pro-capite nell'economia italiana è stimata al +2,3% nel 2026 e al +2,7% nel 2027, in continuità con il rafforzamento già registrato nel 2024 (+2,8%) e nel 2025 (+2,6%).

Per le imprese bergamasche partecipanti all'indagine, gli incrementi retributivi previsti per il 2026⁹ si attestano in media al +2,9%¹⁰, circa mezzo punto percentuale in più rispetto alle stime a livello

⁷ Nello specifico: in blu, i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali); in verde i criteri legati alla posizione (posizionamento rispetto al mercato di riferimento e job evaluation); in arancione gli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità di servizio).

⁸ "Guerre, dazi, incertezza: a rischio la crescita", Centro Studi Confindustria, marzo 2026 (<https://www.confindustria.it/pubblicazioni/guerre-dazi-incertezza-a-rischio-la-crescita/>).

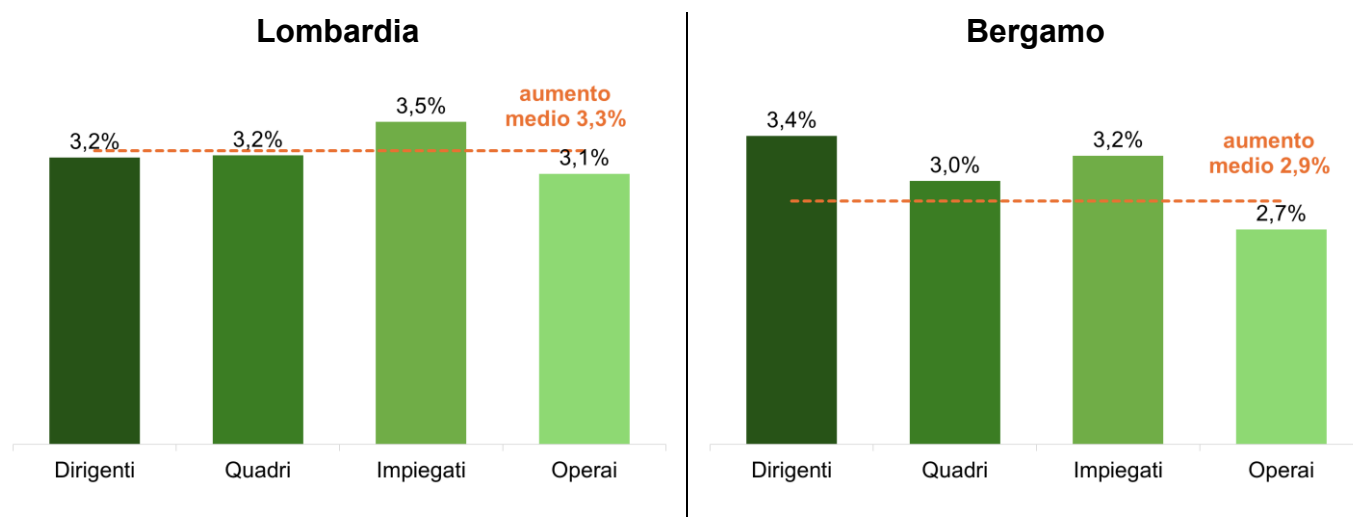
⁹ Le informazioni contenute in questo paragrafo si riferiscono al 2026, diversamente dal resto del rapporto. Infatti, la domanda nell'indagine è stata formulata come segue: "Quale prevede sarà, nel 2026, l'incremento medio della RAL (Retribuzione Annua Lorda) per ciascuna categoria di dipendenti?".

¹⁰ La percentuale pianificata per le politiche di merito è calcolata solo sui beneficiari degli aumenti e non è quindi confrontabile con la dinamica stimata da Confindustria, riferita a tutti i lavoratori.

nazionale, ma leggermente inferiore al dato lombardo. Il divario con la Lombardia è spiegato da una dinamica retributiva moderatamente più sostenuta nei servizi, meno rappresentati all'interno del campione bergamasco (3% dei dipendenti a Bergamo vs 32% in Lombardia). Considerando le sole imprese manifatturiere, infatti, non si rilevano differenze significative tra i due campioni.

La dinamica retributiva per qualifica varia dal +2,7% per gli operai al +3,4% per i dirigenti (Figura 22).

Figura 22 - Dinamica retributiva nel 2026 (differenziali per qualifica)

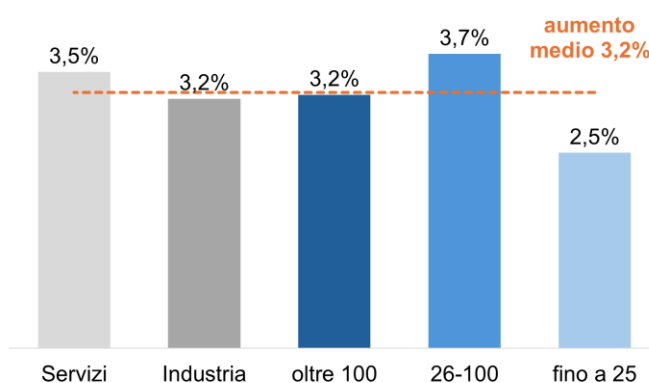


Dirigenti - Lombardia

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

Con riferimento al settore, gli aumenti previsti nei servizi sono leggermente maggiori (+3,5%).

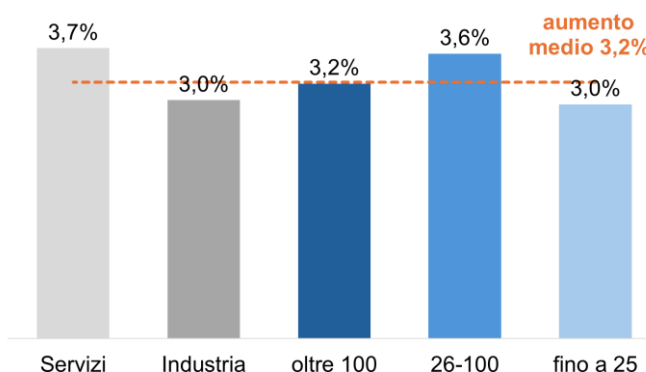
Figura 23 – Lombardia, dinamica retributiva nel 2026 - dirigenti



Quadri - Lombardia

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

Figura 24 – Lombardia, dinamica retributiva nel 2026 - quadri

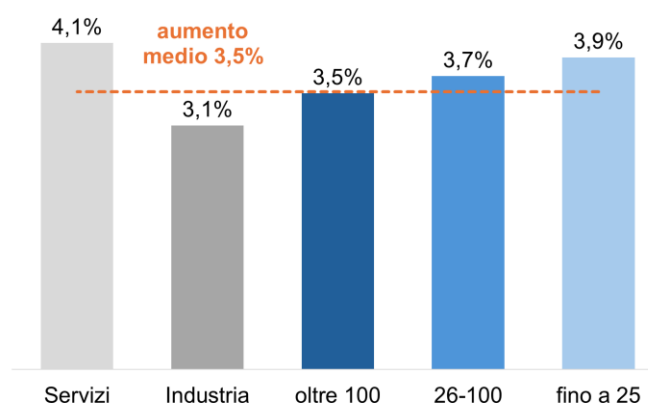


Impiegati - Lombardia

Fra gli impiegati, si osserva un aumento delle retribuzioni che risulta inversamente correlato con la dimensione aziendale (+3,9% nelle piccole imprese, +3,7% nelle medie e +3,5% nelle grandi).

A livello settoriale, la differenza tra servizi (+3,1%) e industria (+4,1%) è più accentuata, arrivando a un punto percentuale.

Figura 25 – Lombardia, dinamica retributiva nel 2026 - impiegati

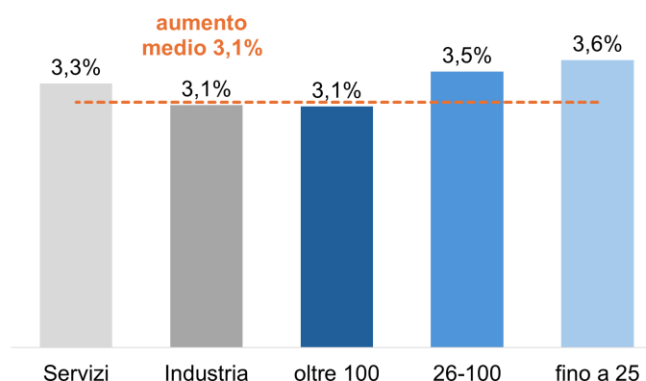


Operai - Lombardia

Anche negli operai è riscontrabile quanto visto per gli impiegati, con una relazione inversa fra crescita delle retribuzioni e dimensione aziendale.

Per contro, il divario fra industria (+3,1%) e servizi (+3,3%) è invece relativamente contenuto.

Figura 26 – Lombardia, dinamica retributiva nel 2026 - operai

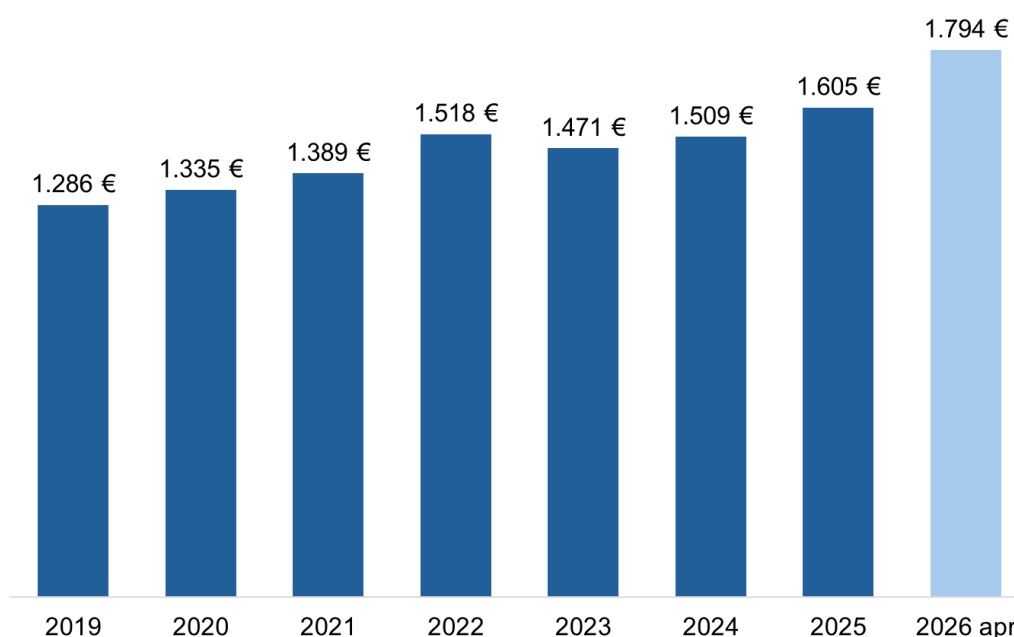


3.2 I sistemi di incentivazione

3.2.1 L'ammontare del premio di risultato

Informazioni utili sull'ammontare del premio di risultato possono essere ricavate dagli accordi – aziendali o territoriali – depositati presso il Ministero del Lavoro ai sensi dell'articolo 5 del D.M. 25 marzo 2016: a marzo 2026¹¹ il loro numero ammontava a quasi 120 mila, di cui circa 34 mila (28%) riferiti alla Lombardia. L'importo medio del premio variabile ha raggiunto, ad aprile 2026, i 1.794 €, confermando il trend di aumento già rilevato per i due anni precedenti (Figura 27).

Figura 27 – Importo medio in Italia del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2025 e aprile 2026)



Fonte: Ministero del Lavoro

3.2.2 La diffusione della retribuzione variabile

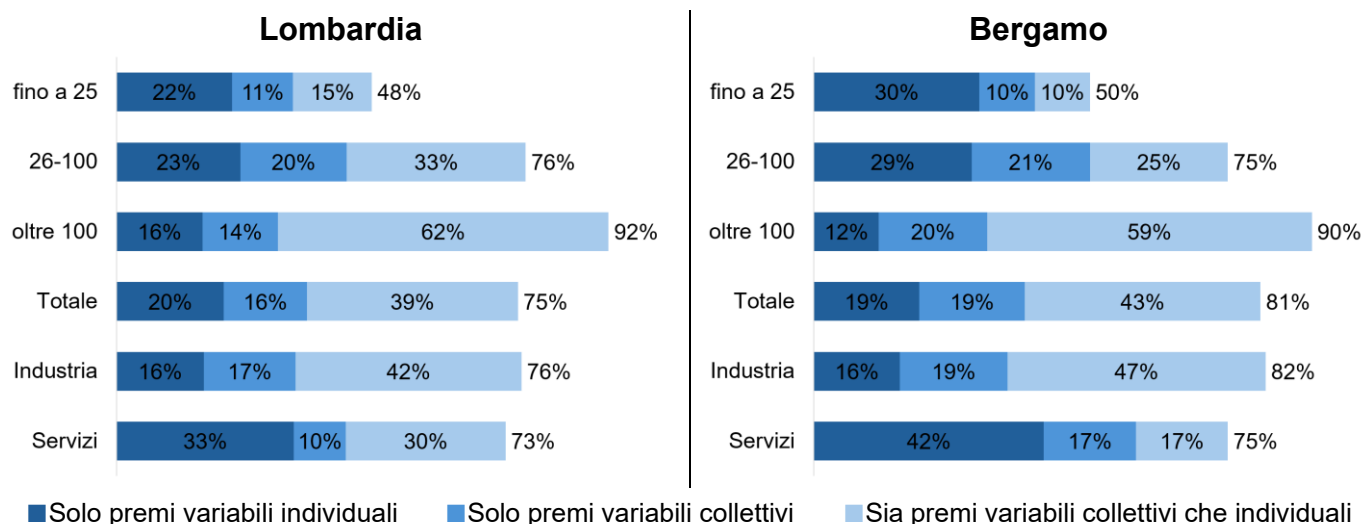
Nel 2025 l'81% delle imprese bergamasche aderenti alla rilevazione ha erogato premi di risultato: tra queste il 43% delle aziende ha assegnato premi sia individuali sia collettivi, il 19% solo premi individuali e il 19% solo premi collettivi (Figura 28). I dati sono sostanzialmente in linea con quanto rilevato dall'indagine regionale.

Coerentemente con quanto emerso dalla precedente edizione della rilevazione, è riscontrabile una correlazione positiva tra la dimensione aziendale e la diffusione della retribuzione variabile; l'estensione del fenomeno passa infatti dal 50% nel caso delle piccole realtà (fino a 25 occupati), al 75% nel caso delle aziende con organici compresi tra le 26 e le 100 unità, fino al 90% nelle imprese più grandi. Nell'ambito delle realtà più strutturate si registra, inoltre, una maggiore diffusione nell'erogazione di entrambe le tipologie di premio, mentre in quelle più piccole emerge una maggior propensione all'assegnazione di premi individuali rispetto ai collettivi.

¹¹ Report Deposito Contratti ex art.14 D.LGS.151/2015, Ministero del Lavoro, 15 Aprile 2026 reperibile a <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/report-sui-premi-di-produttivita-al-15-aprile-2026.pdf>

Esaminando il campione dal punto di vista dell'attività realizzata emergono alcune peculiarità. Nonostante la diffusione generale del fenomeno non mostri particolari differenze tra aziende industriali e realtà dei servizi (l'erogazione di premi di risultato interessa l'82% delle imprese manifatturiere e il 75% di quelle del terziario), nell'industria è maggiormente riscontrabile la diffusione di entrambe le tipologie (47%), mentre per i servizi prevale la forma riguardante i premi individuali (42%).

Figura 28 - Diffusione dei premi di risultato



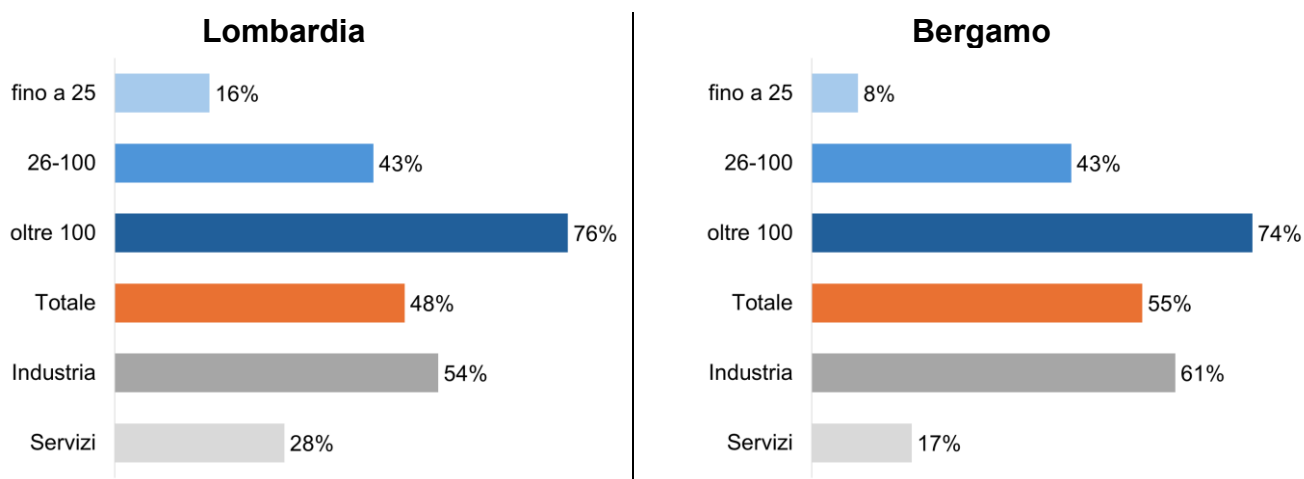
3.2.3 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

Nel 2025, più della metà delle imprese bergamasche che hanno partecipato all'indagine (55%) ha indicato di aver sottoscritto un contratto aziendale di secondo livello con Organizzazioni Sindacali o con Rappresentanti dei lavoratori interni all'azienda.

In linea con quanto riscontrato per la Lombardia, la diffusione della contrattazione aziendale cresce all'aumentare della dimensione aziendale e si conferma più presente per le realtà dell'industria (61%) rispetto al settore dei servizi (17%) (Figura 29).

A livello dimensionale, la contrattazione è presente nell'8% delle realtà più piccole (fino a 25 occupati), nel 43% delle aziende con organici compresi tra le 26 e le 100 unità mentre raggiunge il 74% nelle imprese più grandi.

Figura 29 - Diffusione della contrattazione aziendale

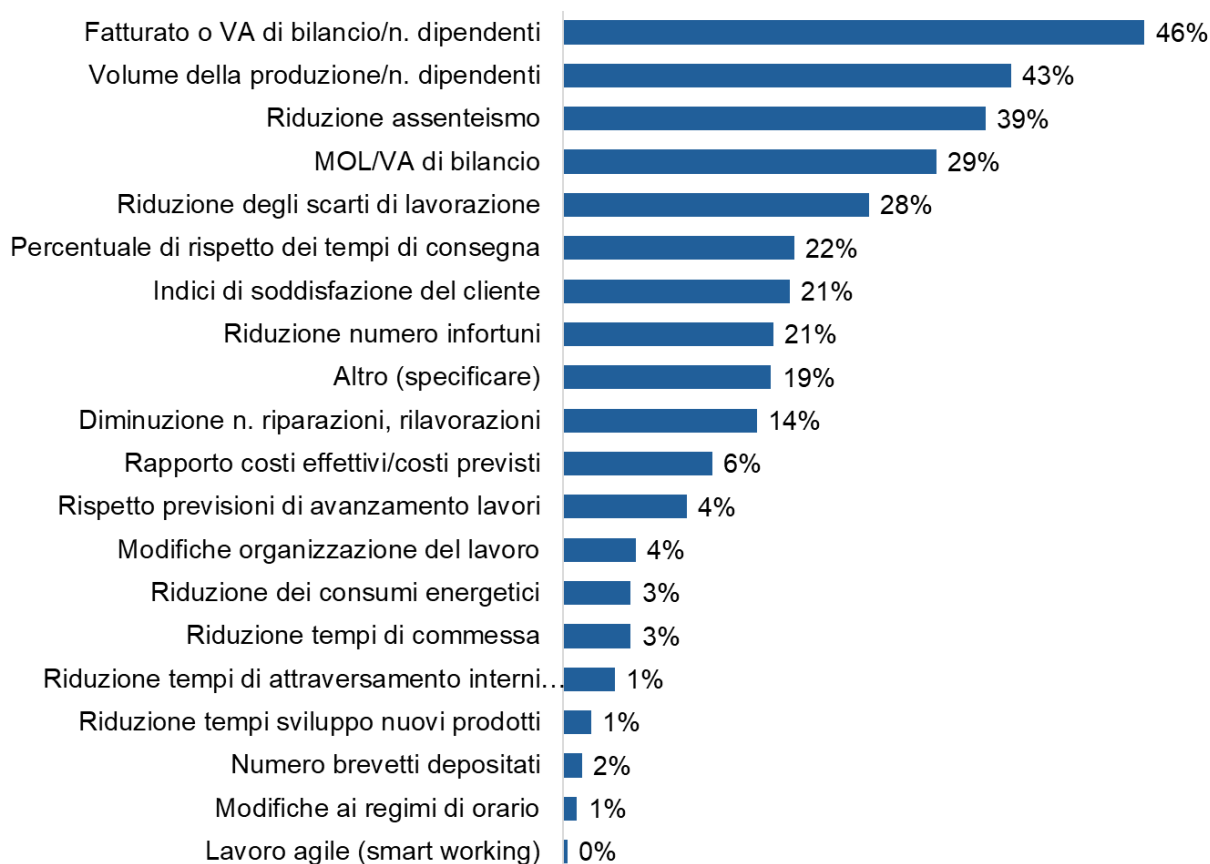


3.2.4 I parametri per la corresponsione dei premi

Tra le imprese lombarde aderenti all'indagine, l'effettiva applicazione del premio di risultato istituito con la contrattazione aziendale è legata a numerosi indicatori (Figura 30).

In continuità con quanto analizzato nelle precedenti edizioni della rilevazione, i principali parametri considerati sono quelli legati alla produttività, in particolare il fatturato o il valore aggiunto pro capite (48%), il volume di produzione per dipendente (37%) e il Mol/Valore aggiunto di bilancio (31%). Risultano inoltre applicati indicatori legati all'efficienza e alla disponibilità delle risorse, come il contenimento dei tassi di assenteismo (35%) e la riduzione degli scarti di lavorazione (31%). Sono inoltre valutati, seppur con diffusione meno estesa rispetto ai precedenti, indicatori legati alla qualità, come il rispetto dei tempi di consegna e la soddisfazione del cliente (entrambi al 19%), la riduzione del numero di infortuni (17%), la diminuzione delle rilavorazioni e delle riparazioni (16%). A seguire sono considerati anche indicatori di performance operativa, come il rapporto tra costi effettivamente sostenuti e quelli preventivati (12%) e il rispetto delle previsioni di avanzamento dei lavori (10%), nonché di efficienza, come la riduzione dei consumi energetici (6%), la riduzione dei tempi di commessa (6%), di quelli di attraversamento interni (4%) e di quelli legati allo sviluppo di nuovi brevetti (2%).

Figura 30 - Lombardia, indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati¹²

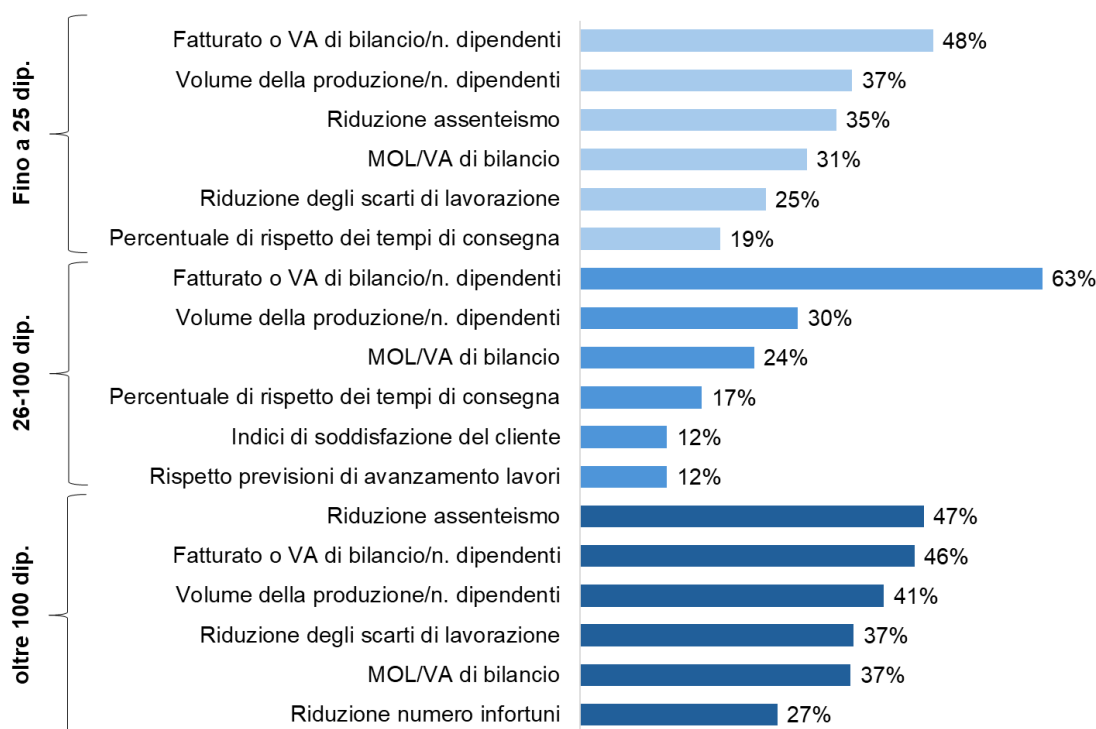


Analizzando il fenomeno sulla base della dimensione delle imprese aderenti all'indagine è confermata, seppur con estensione differenziata, la prevalenza di indicatori legati alla produttività e alla redditività per tutte le classi dimensionali (Figura 31). Da segnalare inoltre che la riduzione del tasso di assenteismo rappresenta un parametro di notevole rilevanza sia per le realtà con dimensione maggiore (per le quali è il primo indicatore con una diffusione di circa il 47%), sia per quelle più piccole (dove il parametro si colloca in terza posizione con il 35%).

¹² La percentuale è calcolata sul totale aziende che corrispondono premi di risultato.

Proprio per l'esigenza delle imprese di monitorare il fenomeno, l'indagine rileva una consistente mole di informazioni su orari e assenze dal lavoro: i risultati dell'elaborazione sono riportati nel rapporto in forma estremamente dettagliata (vedi par. 7.2), per consentire il confronto con un attendibile valore fisiologico dell'indicatore. In generale nelle imprese più piccole e in quelle più grandi la diffusione dei principali indicatori appare omogenea, almeno nelle prime posizioni della classifica. Per quanto concerne invece il campione delle realtà della fascia dimensionale media (tra 26 e 100 dipendenti) risulta evidente la differenza tra il fatturato o valore aggiunto per dipendente (primo parametro al 63%) e gli altri.

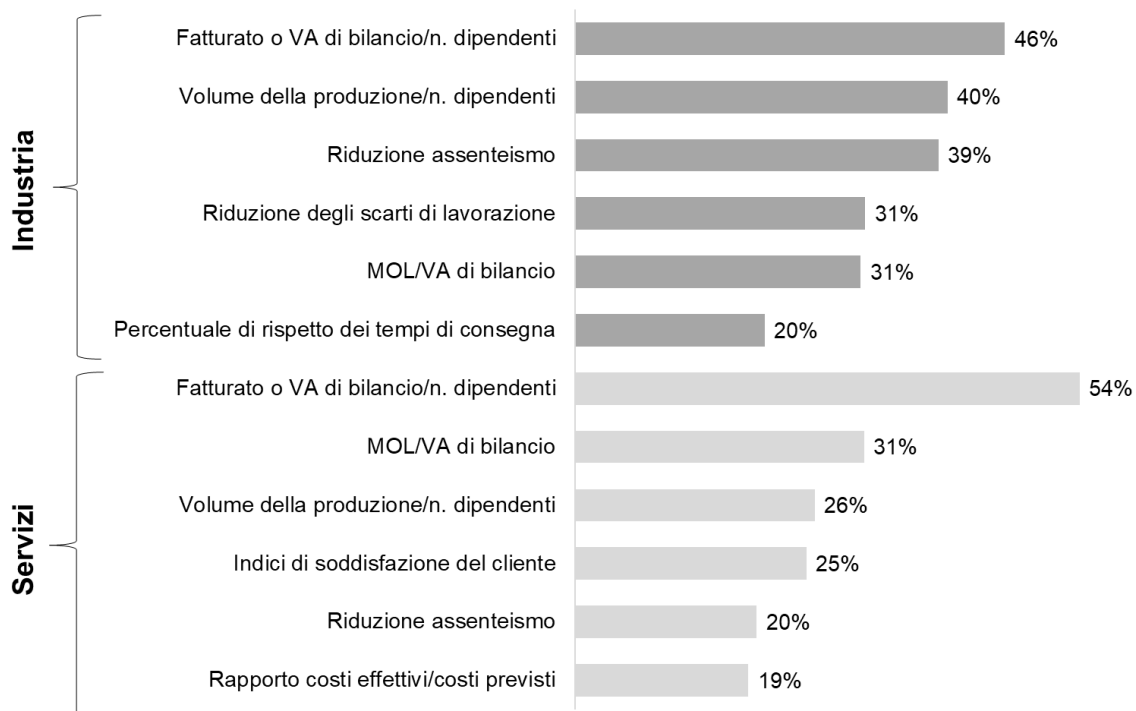
Figura 31 – Lombardia, indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per classe dimensionale



Orientando il focus dell'analisi in base al settore di attività (Figura 32) è riscontrabile una differenziazione dell'estensione della diffusione dei principali indicatori utilizzati per la misurazione degli incrementi retributivi: se, da un lato, i parametri considerati dalle realtà dell'industria delineano un quadro omogeneo, per le imprese dei servizi, dall'altro, gli indicatori risultano più dispersi.

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

Figura 32 – Lombardia, indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per settore



4 LE LEVE DI ATTRACTION E RETENTION

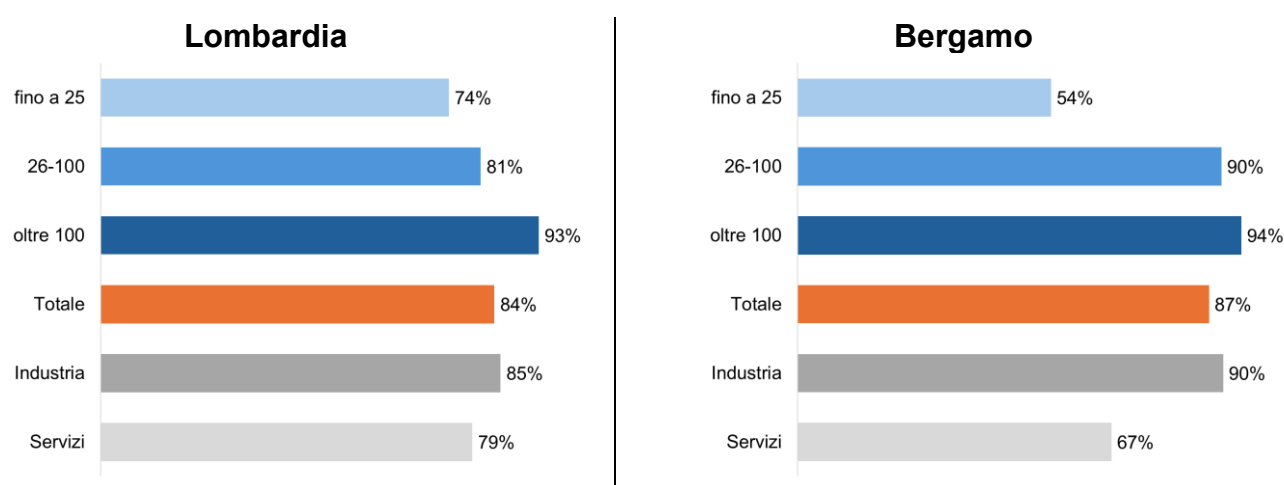
4.1 Il welfare aziendale

4.1.1 Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva

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

In base ai dati raccolti con l'indagine, nel 2025 il welfare aziendale è presente nell'87% delle imprese bergamasche. La diffusione risulta direttamente correlata alla loro dimensione: infatti, nelle imprese fino a 25 occupati il dato si attesta al 54%, per salire al 90% nel caso delle realtà di medie dimensioni e al 94% in quelle più grandi (Figura 33). A livello provinciale si registra una maggiore diffusione nelle imprese manifatturiere (90%), rispetto a quelle del terziario (67%). Un minor divario risulta, invece, tra questi valori a livello lombardo.

Figura 33 - Diffusione del welfare aziendale (% sul totale delle aziende)



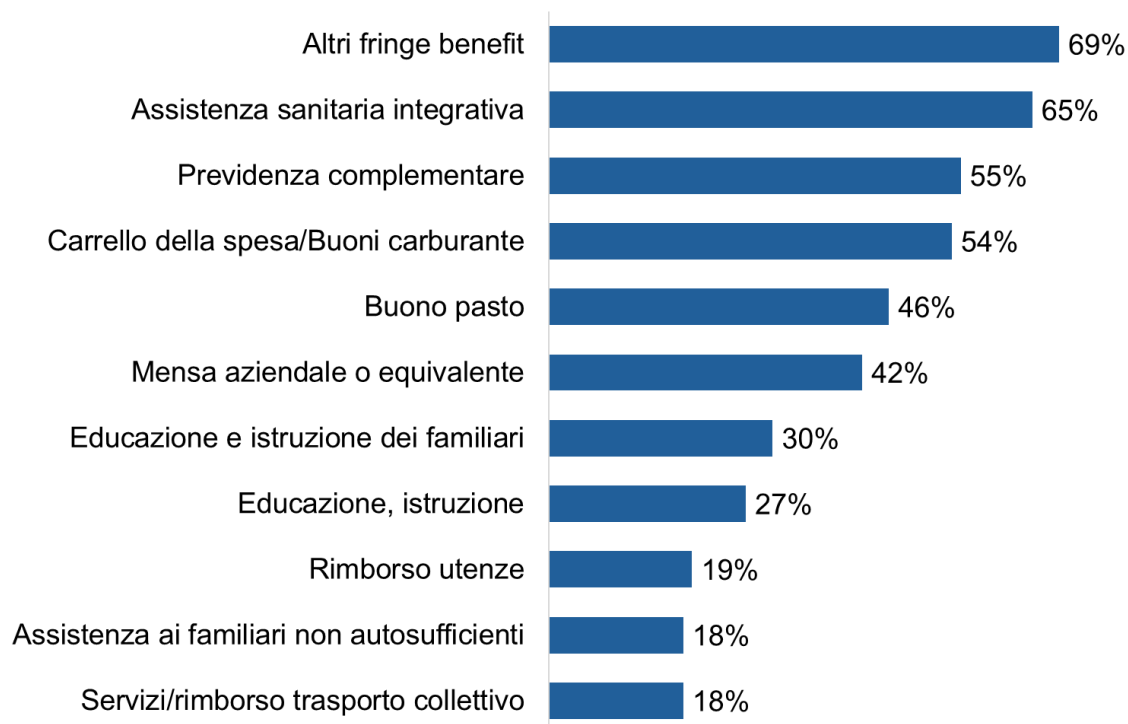
4.1.2 I servizi di welfare aziendale messi a disposizione

Un aspetto centrale del welfare aziendale è la sua capacità di adattarsi alla varietà dei bisogni dei lavoratori, che possono cambiare in base all'età, alla situazione familiare, alle priorità personali e alla fase della vita professionale. La possibilità di offrire un paniere flessibile di servizi consente quindi a ciascun lavoratore di scegliere le soluzioni più adatte alle proprie esigenze, aumentando la percezione di utilità concreta del beneficio ricevuto.

Tra le prestazioni messe a disposizione più frequentemente dalle aziende bergamasche figurano l'assistenza sanitaria integrativa (65%), la previdenza complementare (55%), i buoni spesa (54%) e i buoni pasto (46%). Il 42% delle aziende offre la mensa aziendale o servizi equivalenti. Nella forbice tra il 18% e il 30% troviamo un'ampia serie di ulteriori strumenti welfare: servizi o rimborsi per il trasporto collettivo, assistenza ai familiari non autosufficienti, rimborso delle utenze,

educazione e istruzione dei familiari, educazione e istruzione. Interessante infine notare come una larga maggioranza di aziende (69%) dichiara di mettere a disposizione dei propri dipendenti altri fringe benefit (autovetture assegnate ad uso promiscuo, fabbricati in locazione, in uso o in comodato, prestiti agevolati) (Figura 34): i fringe benefit rappresentano una componente ancora più ampia e diversificata del welfare aziendale, proprio perché permettono alle imprese di offrire vantaggi concreti e immediatamente fruibili dai lavoratori.

Figura 34 – Bergamo, contenuti del welfare aziendale (% di aziende sul totale con welfare)

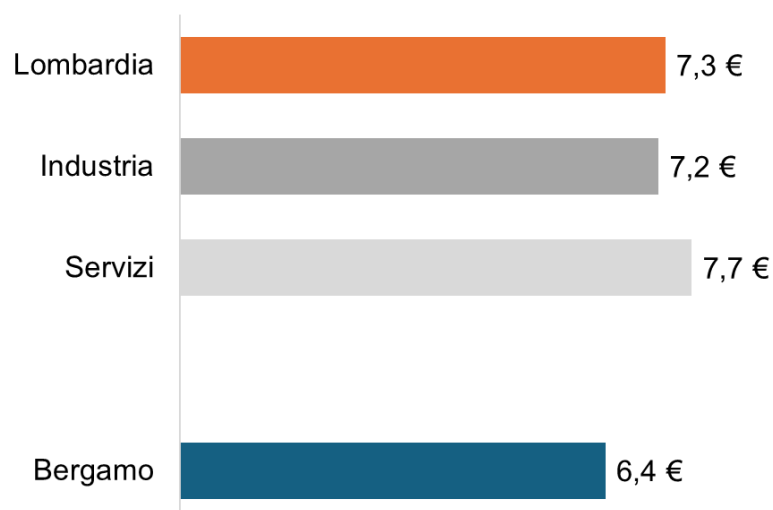


4.1.3 Il buono pasto

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

Dalle informazioni fornite risulta che, tra le imprese bergamasche che hanno adottato iniziative di welfare, circa la metà mette a disposizione dei propri dipendenti il buono pasto (46%). In base alle indicazioni raccolte (Figura 35), a Bergamo l'importo medio si collocherebbe sui 6,4€ giornalieri, rispetto ai 7,3€ registrati in Lombardia. A livello regionale, nei servizi arriva a 7,7€ (rispetto ai 7,2€ rilevati nell'industria): un differenziale che si spiega anche con la forte concentrazione di aziende dei servizi a Milano, dove il valore del buono registra i valori più alti (7,8€).

Figura 35 – Valore medio del buono pasto nelle imprese lombarde



Se proiettiamo il dato su base annua, utilizzando convenzionalmente i 220 giorni lavorativi stabiliti dai principali contratti, parliamo di un importo che oscilla tra i 1.400€ e i 1.700€.

Nel seguente box¹³ vengono sintetizzate le principali norme di legge relative al trattamento fiscale dei buoni pasto.

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

Trattamento fiscale in capo al dipendente

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

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

*La parte di valore che **eccede tali limiti** concorre integralmente alla formazione del reddito imponibile del lavoratore e non può essere assorbita dalla franchigia generale dei fringe benefit (TUIR, art. 51, comma 3).*

Dal punto di vista previdenziale, si applica il principio di armonizzazione tra base imponibile fiscale e contributiva (art. 12, L. n. 153/1969): i buoni pasto esclusi da tassazione non sono pertanto assoggettati a contribuzione. L'eventuale quota imponibile sotto il profilo fiscale rileva anche ai fini contributivi.

Trattamento fiscale in capo al datore di lavoro

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

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

¹³ Il box è stato predisposto a cura dell'Area Politiche Fiscali di Assolombarda.

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

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

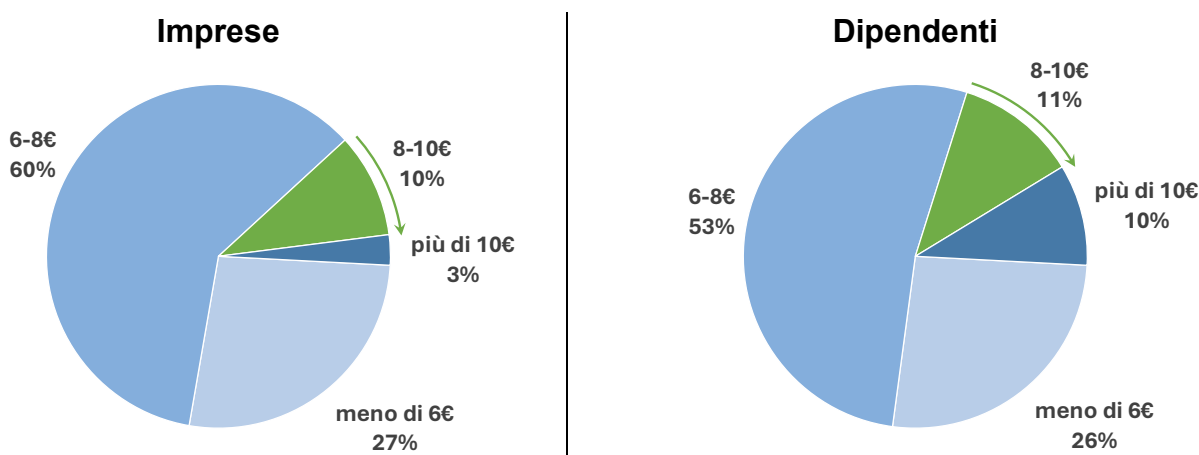
Confindustria ha avuto un ruolo attivo nel contribuire in modo concreto al passaggio della soglia di esenzione dei buoni pasto elettronici da 8 a 10 €, sostenendo che i buoni pasto sono salario indiretto non inflattivo, dal momento che:

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

Si può stimare che l’aumento della soglia ha avuto un impatto sul 10% delle aziende lombarde partecipanti all’indagine, quelle il cui buono pasto nel 2025 aveva un valore tra 8 € (la soglia fino al 31.12.2025) e i 10 € (la nuova soglia dall’1.1.2026); la percentuale di dipendenti avvantaggiati dalla misura raggiunge l’11%.

Nella Figura 36, che mostra la distribuzione delle imprese e dei loro dipendenti per valore del buono pasto, l’area di estensione del beneficio è evidenziata in verde.

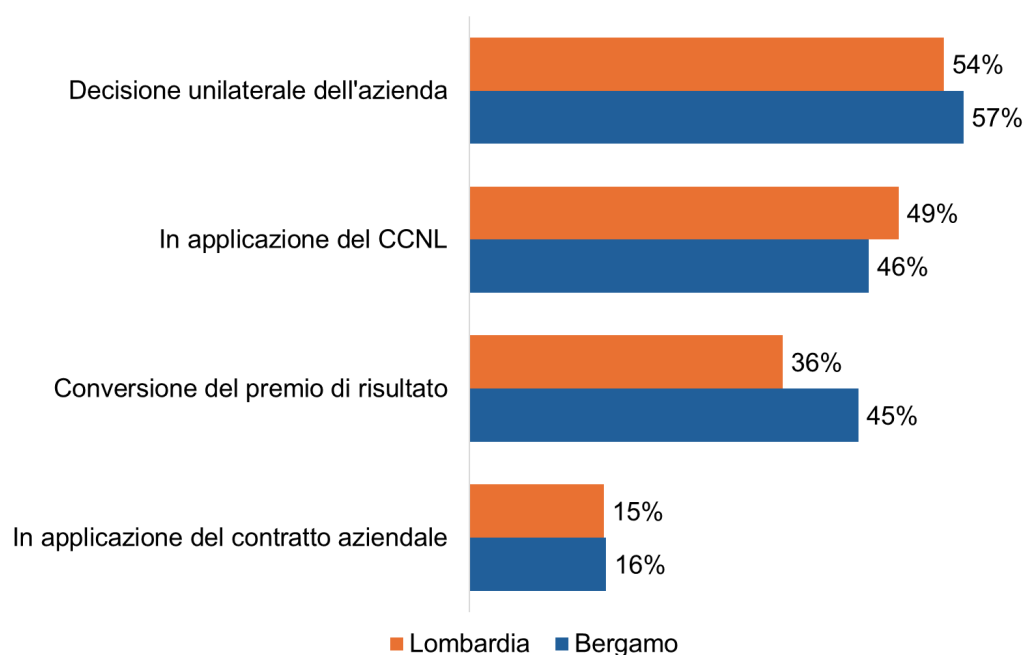
Figura 36 – Lombardia, distribuzione delle imprese e dei loro dipendenti per valore del buono pasto



4.1.4 Le fonti di finanziamento del welfare aziendale

L’indagine ha raccolto informazioni sulle fonti di finanziamento del welfare aziendale. A Bergamo, la modalità più diffusa è l’erogazione unilaterale da parte dell’azienda, rilevata nel 57% dei casi in cui è presente il welfare: la percentuale non presenta differenze rilevanti per dimensione, mentre, a livello regionale, raggiunge un picco del 69% nei servizi. Segue per importanza l’erogazione in applicazione delle previsioni dei CCNL, presente nel 46% delle aziende che offrono welfare aziendale ai propri dipendenti: anche in questo caso non si osservano differenziali significativi per dimensione, mentre nei servizi la modalità è relativamente molto meno diffusa (25%). Particolarmente diffusa a Bergamo è anche la conversione del premio di risultato (45%), con un valore superiore di 9 p.p. rispetto al dato lombardo. In questo caso, la diffusione cresce all’aumentare della dimensione dell’impresa ed è più alta nell’industria rispetto ai servizi (Figura 37).

Figura 37 – Diffusione del welfare aziendale per fonte di finanziamento



4.1.5 Il credito welfare

L'importo medio del credito welfare erogato in modo unilaterale dall'azienda a Bergamo si attesta a 617€, con un divario tra impiegati e operai di poco inferiore ai 200€ e un gap positivo con la media regionale per tutte le qualifiche (Figura 38). Un'ampia variabilità emerge, tuttavia, disaggregando per dimensione aziendale e settore (Figura 39).

Figura 38 – Valore del credito welfare per qualifica

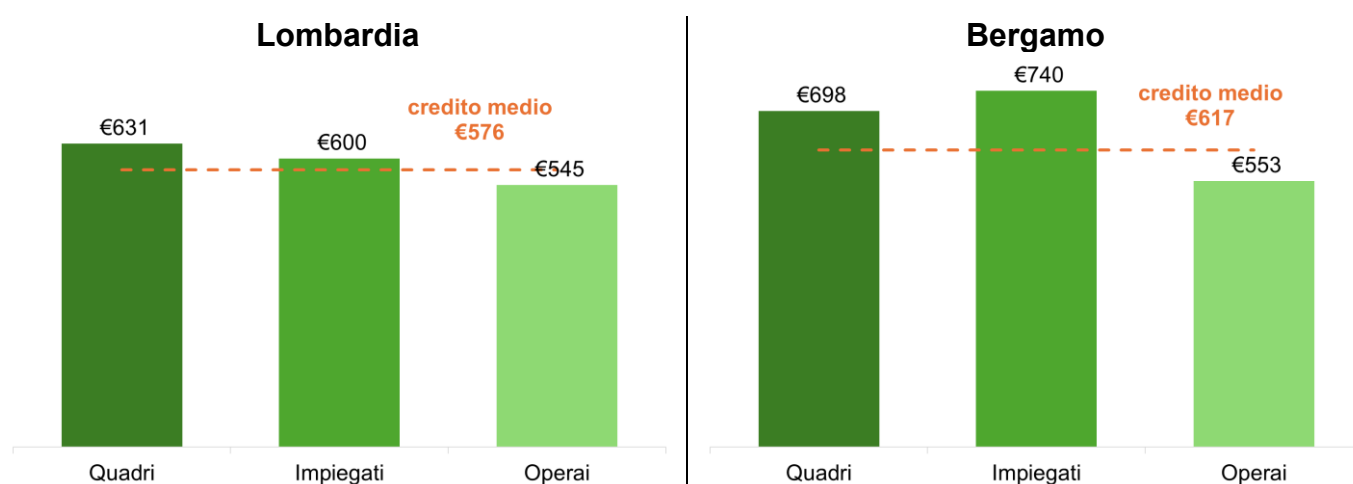
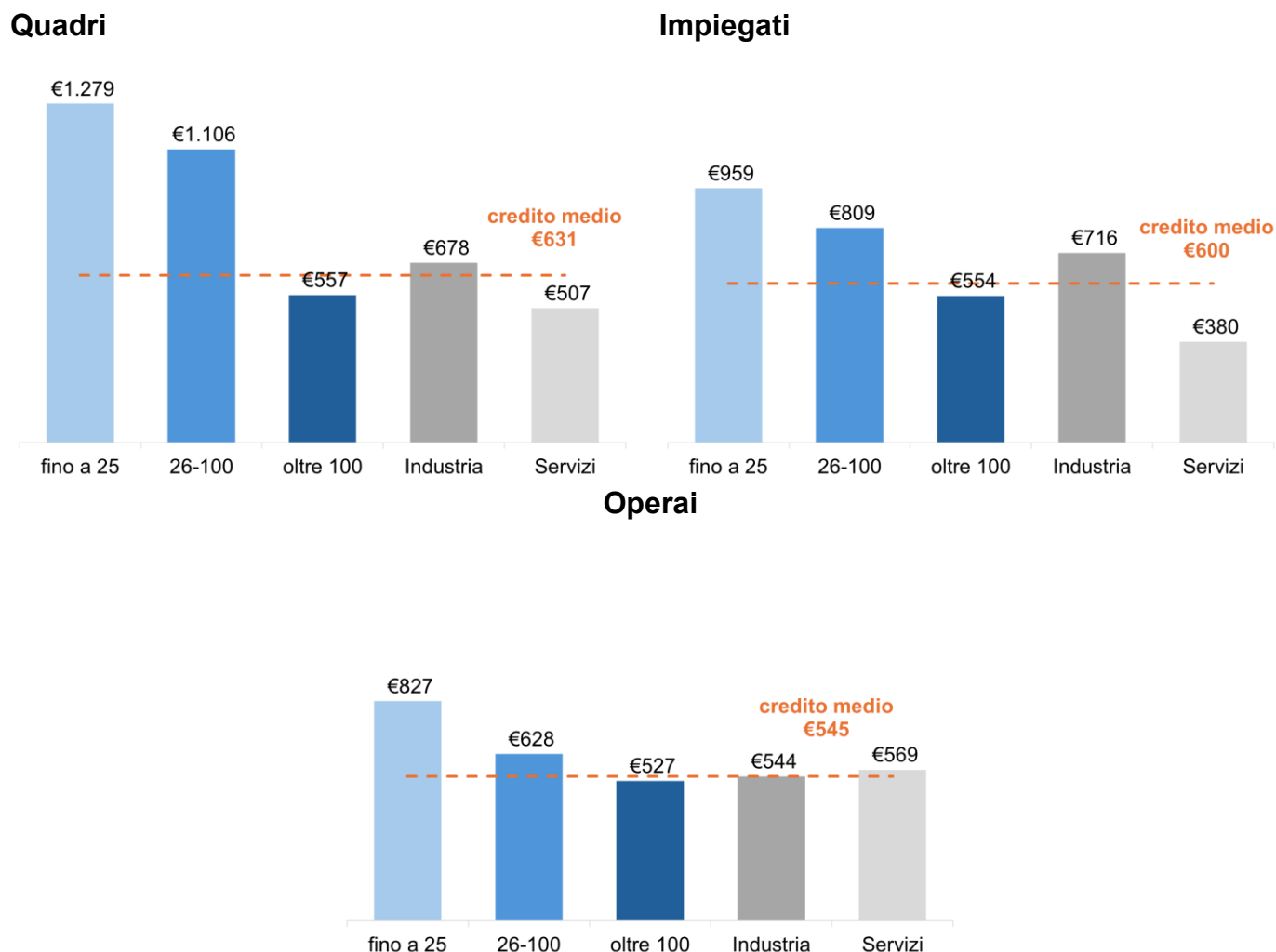


Figura 39 – Lombardia, valore del credito welfare per qualifica, dimensione e settore



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

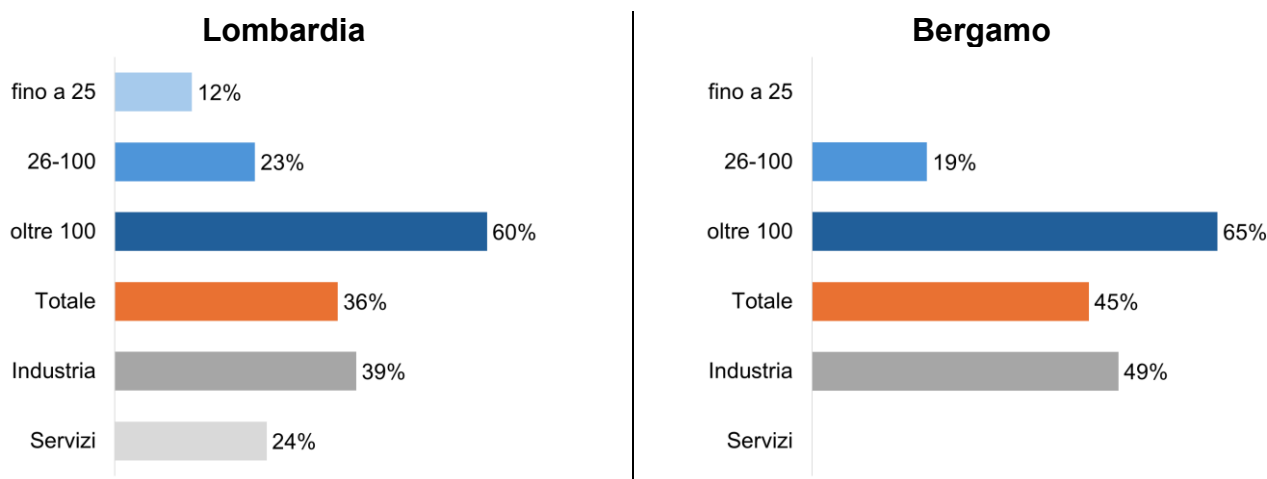
Nel confronto tra settori, il credito welfare destinato a quadri e impiegati risulta generalmente più basso nei servizi rispetto all'industria, mentre per gli operai i livelli sono sostanzialmente analoghi.

4.1.6 La conversione del premio di risultato

La normativa di riferimento sui premi di risultato¹⁴ prevede la convertibilità, su richiesta del dipendente beneficiario, del valore del premio in strumenti di welfare; all'esercizio di tale facoltà sono legati ulteriori benefici fiscali e contributivi su quanto corrisposto. Nel 2025, tra le aziende che presentano iniziative di welfare, la convertibilità del premio viene riscontrata nel 45% dei casi, un'incidenza decisamente superiore alla media regionale (Figura 40).

¹⁴ Art. 1, commi 182 e ss., l. n. 208/2015.

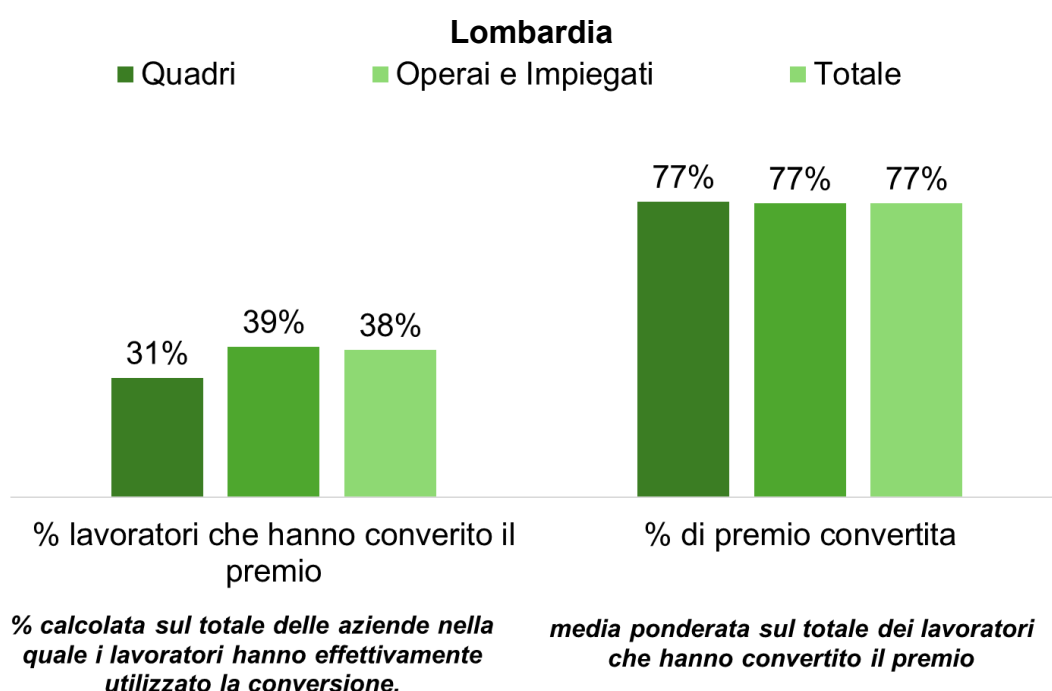
Figura 40 – Diffusione delle clausole di conversione del premio tra le aziende che presentano iniziative di welfare

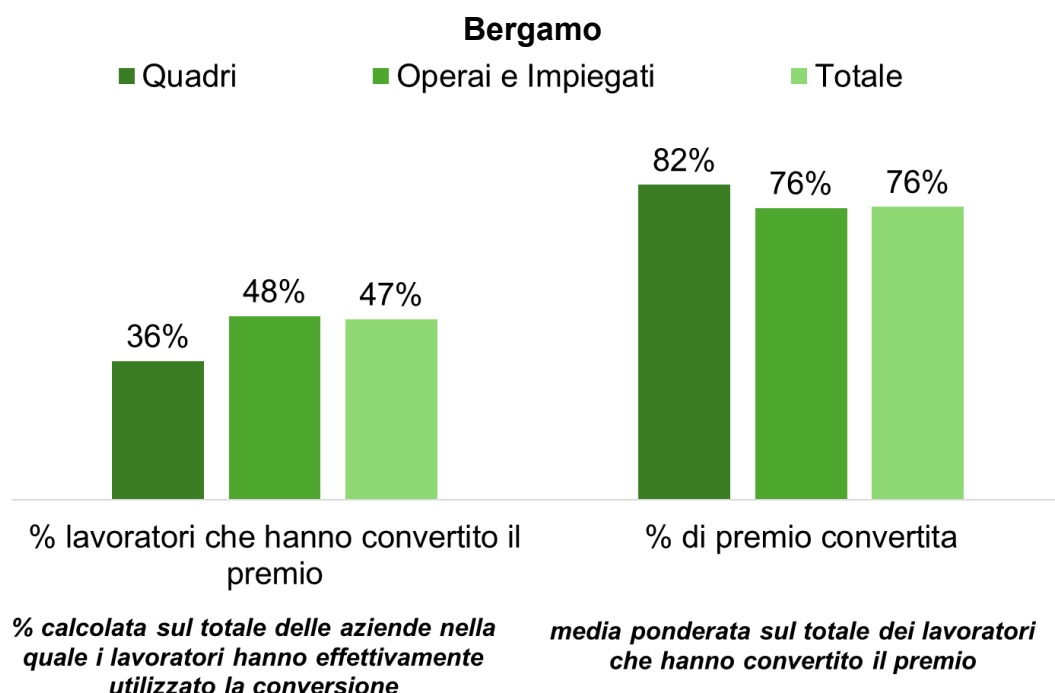


Per quanto riguarda la Lombardia, la diffusione della conversione del premio aumenta al crescere della dimensione aziendale. Nelle piccole imprese tale opzione è utilizzata in modo molto limitato (12%), privilegiando l'erogazione in denaro; nelle aziende con 26-100 dipendenti la quota sale al 23%, mentre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

Per quanto riguarda l'effettivo utilizzo dell'opzione, la Figura 41 sintetizza i principali parametri. Nelle imprese bergamasche coinvolte nell'indagine il 47% dei lavoratori ha convertito il premio in welfare, in deciso aumento rispetto al 2024 (35%); la partecipazione risulta più elevata tra operai e impiegati (48%) rispetto ai quadri (36%). In media, tra i lavoratori che hanno scelto la conversione, è stato trasformato il 76% del valore complessivo del premio, un dato sostanzialmente omogeneo tra le diverse qualifiche. Dal confronto con la Lombardia emerge, a Bergamo, una maggiore propensione all'utilizzo della conversione del premio di risultato, ma con quote di premio convertite analoghe.

Figura 41 – Percentuali dei lavoratori che hanno convertito il premio e quota di premio convertita



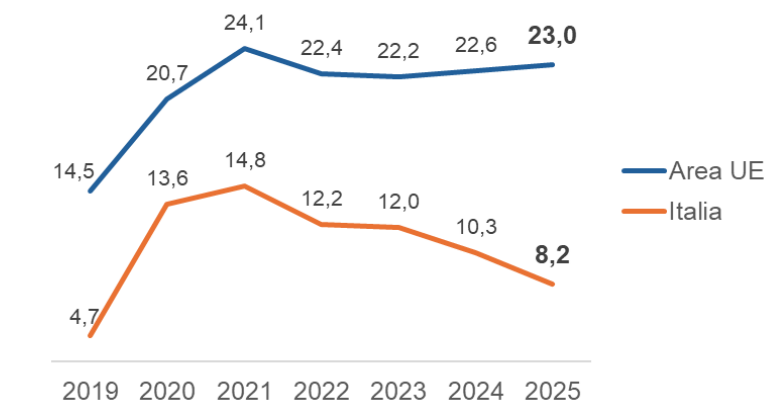


4.2 Lo smart working

Lo smart working¹⁵ è una modalità organizzativa favorita dalla digitalizzazione e dalla rapida evoluzione del mercato del lavoro, ma che ha acquisito grande rilevanza a seguito dell'emergenza creata dalla pandemia. Negli ultimi anni è ormai comunemente considerata un'importante leva organizzativa: la possibilità di lavorare da remoto è infatti uno strumento di attrazione sempre più diffuso tra le imprese, spesso cruciale per superare alcune difficoltà nel reperimento delle risorse umane.

Figura 42 – Quota di smart worker: Italia vs Area UE

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



Fonte: Elaborazione su dati Eurostat

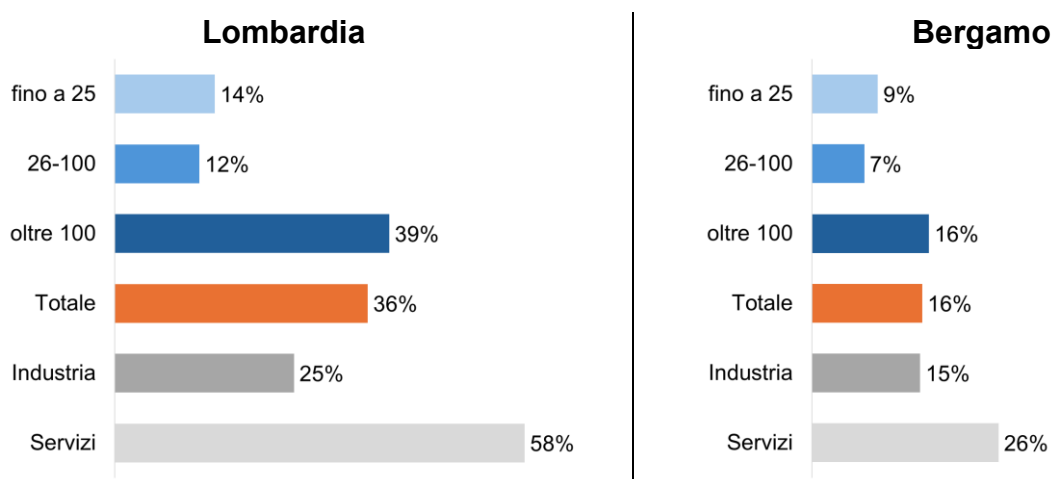
Nelle aziende lombarde che hanno partecipato all'indagine, anche nel 2025 la quota di lavoratori che utilizza lo smart working si conferma su livelli sensibilmente superiori: mediamente il 36% dei lavoratori eligibili¹⁶ (Figura 43). Il valore medio, tuttavia, è una sintesi di situazioni molto diverse a seconda delle dimensioni, dell'attività svolta e anche della localizzazione geografica dell'azienda.

¹⁵ Regolato dall'Art 18, L. 81/2017, è definito come "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa".

¹⁶ Convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze esclusi i dirigenti.

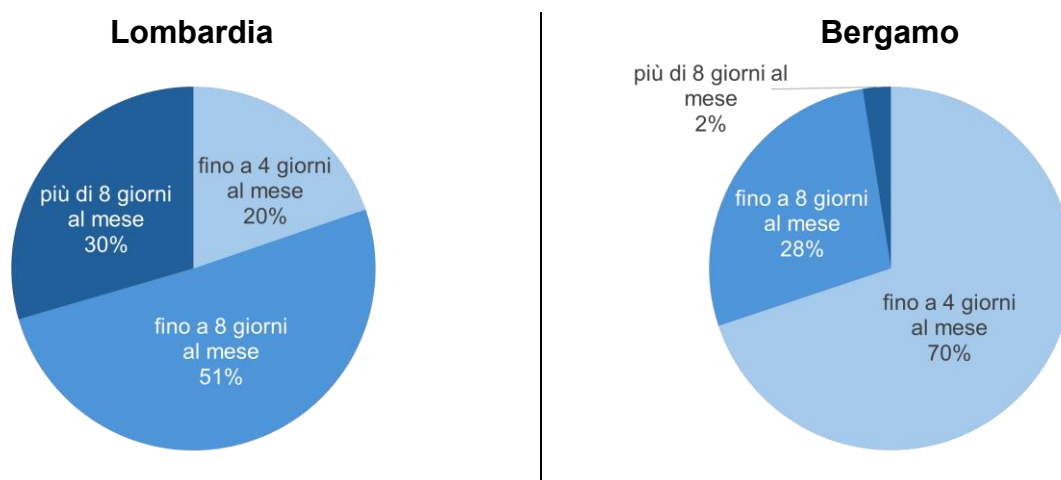
Nelle grandi imprese, infatti, la percentuale arriva a sfiorare il 40%, a fronte di una quota di smart worker mediamente inferiore al 15% nelle realtà con meno di 100 dipendenti, e nei servizi addirittura il 60%, con un differenziale di oltre 30 punti percentuali rispetto al manifatturiero (25%) (Figura 43). Senza la città metropolitana di Milano, infine, il valore medio lombardo scenderebbe al 25%, a dimostrazione che le imprese hanno effettivamente adottato criteri più selettivi nella definizione delle mansioni eligibili, privilegiando le funzioni più digitalizzate (amministrazione, finanza e informatica, particolarmente concentrate a Milano) e i contesti in cui lo strumento assicura i maggiori benefici (attenuazione del pendolarismo e razionalizzazione degli spazi in presenza di alte quotazioni immobiliari). A Bergamo l'incidenza è ulteriormente inferiore (16%), in parte a causa della forte specializzazione produttiva del tessuto economico locale.

Figura 43 – Incidenza % di smart worker sul totale dei lavoratori eligibili



In Lombardia, in particolare a Milano, si osserva un aumento della quota di smart worker a cui viene concesso di operare da remoto per più di 2 giorni alla settimana, privilegio delle mansioni altamente digitalizzate, e una diminuzione della categoria “fino 2 giorni a settimana”, tipicamente lavoratori con attività miste. Al contrario, a Bergamo prevale ampiamente la modalità “fino a un giorno a settimana” (70%), mentre le modalità che permettono lo svolgimento dell’attività lavorativa da remoto per due o più giorni alla settimana sono più contenute (30%) (Figura 44).

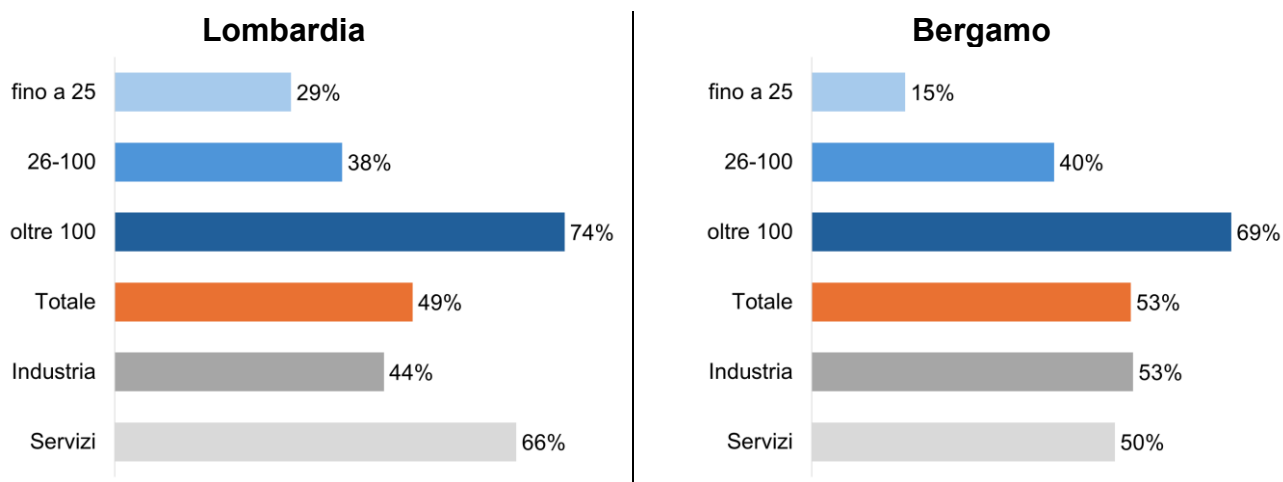
Figura 44 – Estensione temporale dello smart working per i lavoratori



Passando dal cosiddetto margine intensivo (% di lavoratori che ne beneficia) al margine estensivo (% di aziende che l'utilizza), nel corso del 2025 lo smart working è stato utilizzato da circa la metà

delle aziende (53%), una percentuale che non si discosta in modo sostanziale da quella rilevata in Lombardia (49%), nonostante una maggiore diffusione tra le imprese manifatturiere (Figura 45).

Figura 45 – Incidenza % di aziende che utilizzano lo smart working



Il ricorso allo smart working da parte delle imprese bergamasche, dunque, non si configura come una minore adozione dello strumento, ma come una diversa modulazione dello stesso rispetto alle figure professionali coinvolte e alla sua estensione temporale, in coerenza con la vocazione manifatturiera del territorio.

5 INTELLIGENZA ARTIFICIALE: WORK IN PROGRESS

5.1 Premessa

Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale (IA) si è progressivamente consolidata come uno dei principali motori della trasformazione digitale delle imprese, incidendo sempre più su processi produttivi, assetti organizzativi e modalità decisionali. I dati Istat mostrano come, nel 2025, il 16,4% delle imprese italiane con almeno 10 addetti abbia adottato almeno una tecnologia di IA, evidenziando un incremento rilevante rispetto all'8,2% del 2024 e al 5,0% del 2023¹⁷. Allo stesso tempo, però, emergono criticità significative: sempre secondo dati Istat, quasi il 60% delle aziende che avevano inizialmente considerato investimenti in IA, non li ha poi concretizzati, principalmente a causa della carenza di competenze interne adeguate.

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

5.2 Diffusione dell'intelligenza artificiale tra le imprese bergamasche

I numeri evidenziano un importante cambio di passo realizzato dalle imprese attive in provincia. Fra il 2024 e il 2025 la quota di realtà che ha già adottato l'intelligenza artificiale (o ne sta valutando l'inserimento nei processi aziendali) è passata dal 68% al 73%. In tale contesto, è opportuno segnalare un deciso aumento (dall'11% al 22%) di coloro che sono passati da una semplice valutazione a un'adozione vera e propria (o, quanto meno, a una sperimentazione). Si riduce, dunque, la rilevanza delle imprese che affermano di non essere interessate all'adozione di questi strumenti (dal 31% al 27%): parliamo di una quota non del tutto trascurabile di aziende che appaiono particolarmente "fredde" su tale fronte, ma comunque inferiore al dato lombardo (34%) (Figura 46).

La segmentazione del tasso di diffusione dell'IA per classe dimensionale offre interessanti elementi di analisi. In primo luogo, si conferma una correlazione positiva fra grado di integrazione dell'IA e dimensione aziendale: fra le piccole imprese, quelle che hanno già adottato queste tecnologie (o le stanno sperimentando) sono il 46%, contro il 60% delle medie e l'87% delle grandi. Le differenze diventano poi ancora più evidenti se si limita l'analisi alla sola adozione, ambito in cui le aziende con oltre 100 dipendenti si caratterizzano per una quota di utilizzo (29%) decisamente superiore rispetto alle altre categorie.

La penetrazione delle tecnologie di intelligenza artificiale si differenzia anche tra macrosettori di attività. La quota di imprese che ha integrato o sta valutando di integrare queste tecnologie all'interno dei propri processi risulta, a Bergamo, più elevata nell'industria (76%) che nei servizi

¹⁷ Indagine "Imprese e ICT - anno 2025".

(50%). Anche in questo caso si assiste a un rilevante incremento nell'adozione dal 2024 al 2025 per quanto riguarda l'industria (dal 10% al 23%) (Figura 47).

Figura 46 – Bergamo, integrazione dell'Intelligenza artificiale nei processi aziendali (% di aziende)

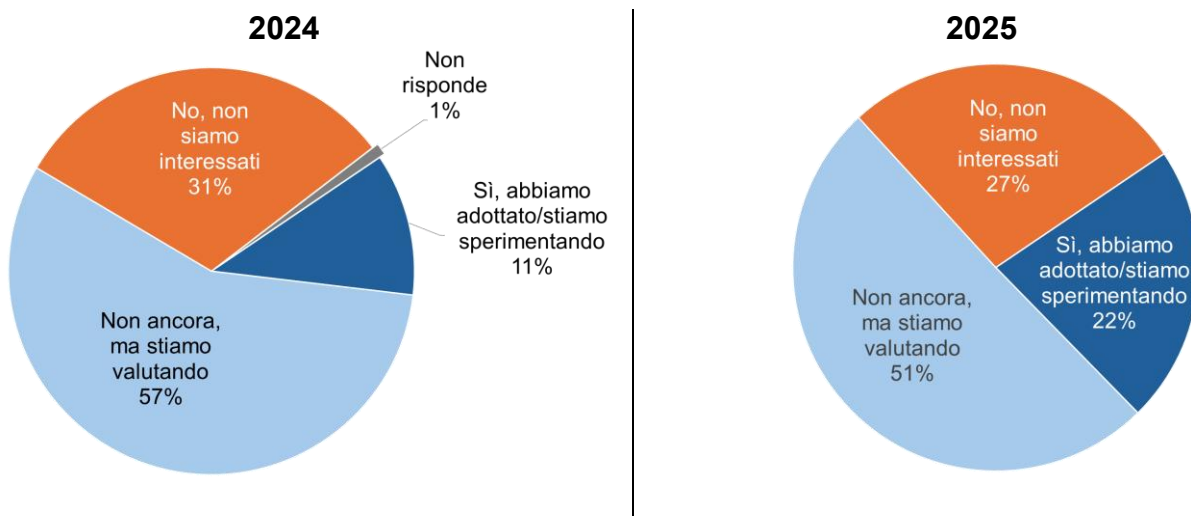
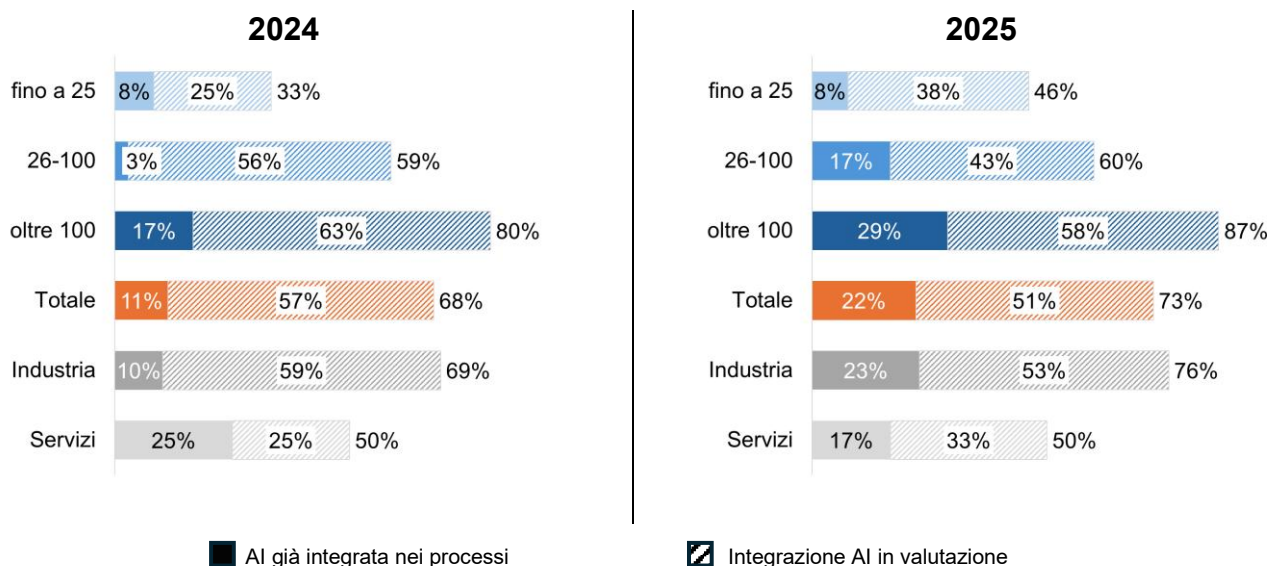


Figura 47 – Bergamo, integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali per classe dimensionale e macrosettore (% di aziende)



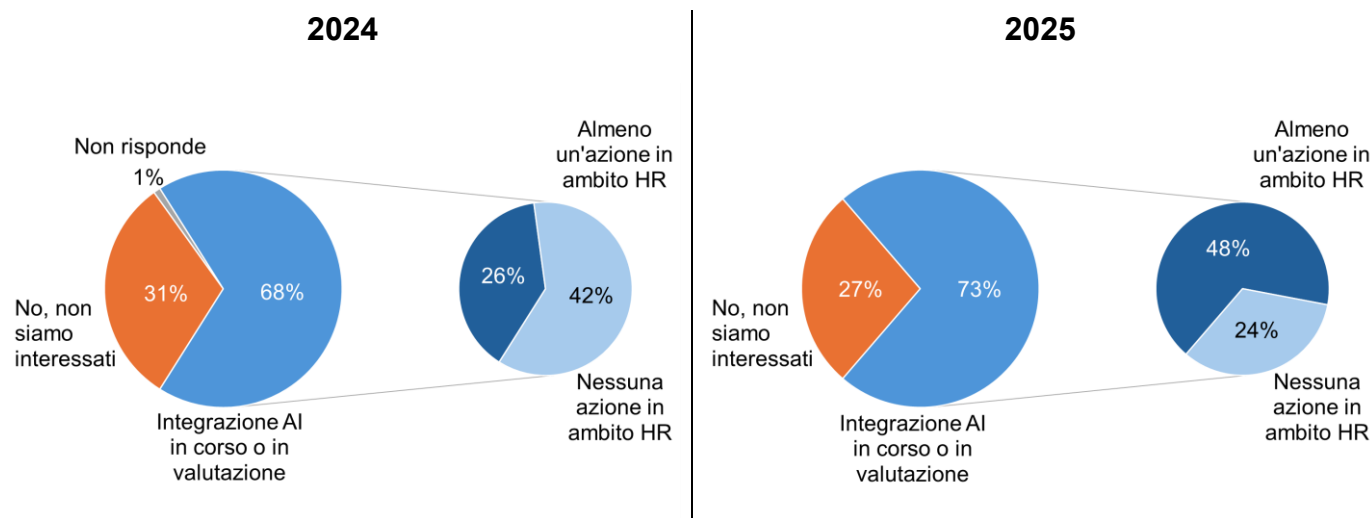
5.3 Le azioni intraprese in ambito Risorse Umane

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

A riguardo, i numeri raccolti per l'anno 2025 evidenziano come il 48% delle imprese bergamasche abbia avviato almeno un'azione in ambito HR all'interno dei propri processi, una quota che equivale al 67% delle imprese che hanno già integrato (o stanno valutando di integrare) tecnologie di IA. Il confronto con il 2024 (26%) segna nuovamente una crescente diffusione di tali azioni fra le aziende,

sempre più orientate a riconoscere il valore strategico e la portata dell'intelligenza artificiale all'interno di questa funzione aziendale (Figura 48).

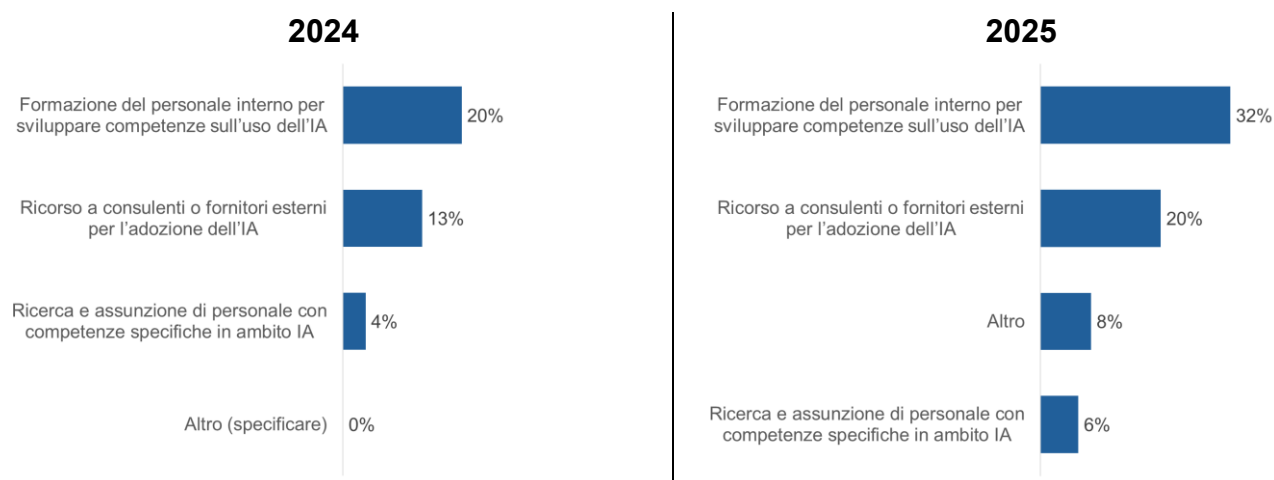
Figura 48 – Bergamo, diffusione delle azioni in ambito HR per integrare - o valutare l'integrazione - dell'IA nei processi HR (% di aziende)



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

Tra le principali azioni in ambito HR, quella più frequentemente promossa è la formazione del personale interno per sviluppare competenze specifiche, implementata dal 32% delle imprese partecipanti all'indagine. Segue il ricorso a consulenti o fornitori esterni per l'adozione dell'IA (20%), mentre soltanto il 6% delle imprese dichiara di essersi attivato con la ricerca e l'assunzione di personale con profili tecnici in ambito IA. Il raffronto con il 2024 vede una conferma della classifica delle azioni adottate e, allo stesso tempo, un diffuso rafforzamento di tutti gli strumenti, in particolare per la formazione del personale interno (dal 20% al 32%). (Figura 49).

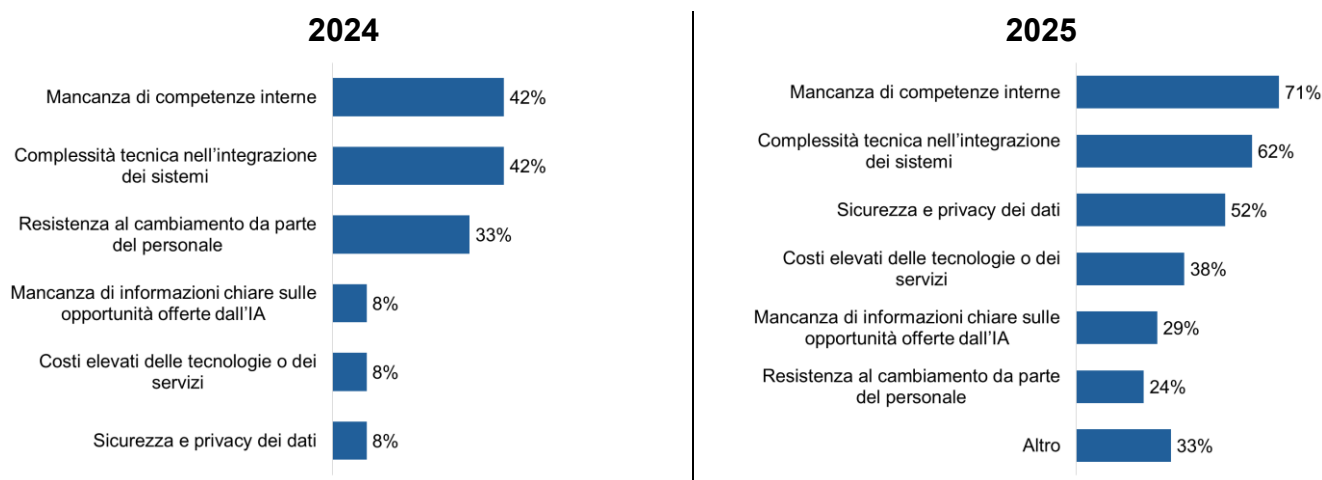
Figura 49 – Bergamo, azioni intraprese per integrare - o valutare l'integrazione - dell'IA nei processi, lato capitale umano (% di aziende, possibili più risposte)



5.4 Le difficoltà nell'adozione

Nonostante l'interesse crescente verso le tecnologie di intelligenza artificiale e il loro potenziale trasformativo, molte imprese si trovano ad affrontare ostacoli significativi. La maggiore difficoltà riguarda la mancanza di competenze interne (71%). Poco al di sotto si collocano la complessità tecnica nell'integrazione dei sistemi esistenti (62%) e le problematiche legate alla sicurezza e alla privacy dei dati (52%). Risultano relativamente diffusi gli ostacoli legati ai costi elevati delle tecnologie o dei servizi (38%), alla mancanza di informazioni chiare sulle opportunità offerte dall'IA (29%), e alle resistenze al cambiamento da parte del personale (24%). Il confronto con il 2024 si caratterizza per rilevanti (e generalizzati) incrementi per quanto concerne le difficoltà sperimentate dalle aziende nell'adozione di soluzioni di IA: la più verosimile spiegazione è che la crescente diffusione (e la conseguente più intensa implementazione) di queste tecnologie nei processi aziendali vada di pari passo con una maggiore consapevolezza relativa alle effettive (e variegate) problematiche che il sistema delle imprese potrebbe incontrare durante questo percorso, con le inevitabili ripercussioni sulla reale portata dell'investimento (Figura 50).

Figura 50 – Bergamo, principali difficoltà incontrate nell'adozione di soluzioni di IA (% di aziende che hanno adottato o stanno sperimentando tecnologie IA, possibili più risposte)



6 LE POLITICHE DI ASSUNZIONE

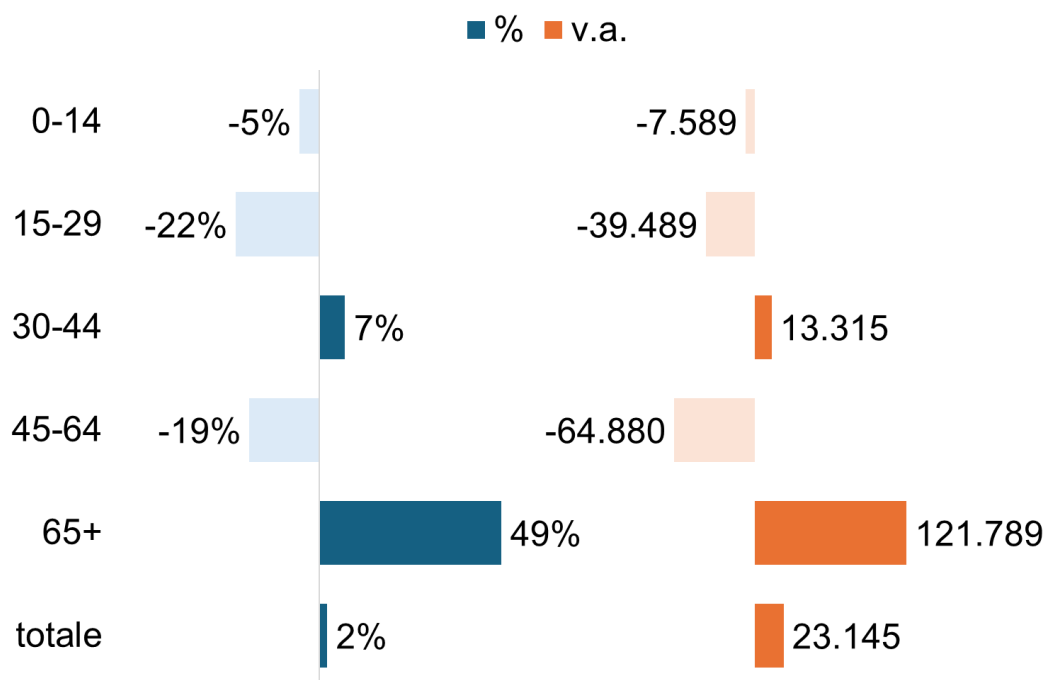
6.1 Il ricambio generazionale

Il tema dei giovani e del ricambio generazionale è di grande attualità in una fase di “inverno demografico” che da un lato complica il reclutamento di nuove risorse, dall’altro rende inevitabili politiche di age management.

Per quanto riguarda la provincia di Bergamo, secondo lo scenario mediano dell’ISTAT, i residenti in età attiva (15-64 anni) sono previsti ridursi tra il 2024 e il 2050 di circa 91.000 unità (-12,7%); al contempo, la popolazione in età anziana (65+ anni) aumenterà di circa 122.000 unità (+49%). La contrazione sarà particolarmente significativa nelle coorti più giovani, con riduzioni del 26% e del 24% nelle fasce solitamente legate all’inizio dell’età lavorativa, rispettivamente 20-24 anni e 15-19 anni. Questo fenomeno genera una serie di riflessioni, in primis di natura economica:

- Riduzione della forza lavoro disponibile, con conseguente carenza del principale input produttivo;
- Difficoltà nella trasmissione delle competenze e del capitale umano, con impatti sull’organizzazione aziendale;
- Erosione della capacità innovativa;
- Ricomposizione della governance d’impresa, considerando che attualmente circa il 60% delle cariche sociali a Bergamo è detenuto da over 50;
- Contrazione dei redditi e dei consumi, con effetti sulla domanda aggregata.

Figura 51 - Bergamo, previsioni della popolazione residente 2024-2050 per fascia d’età

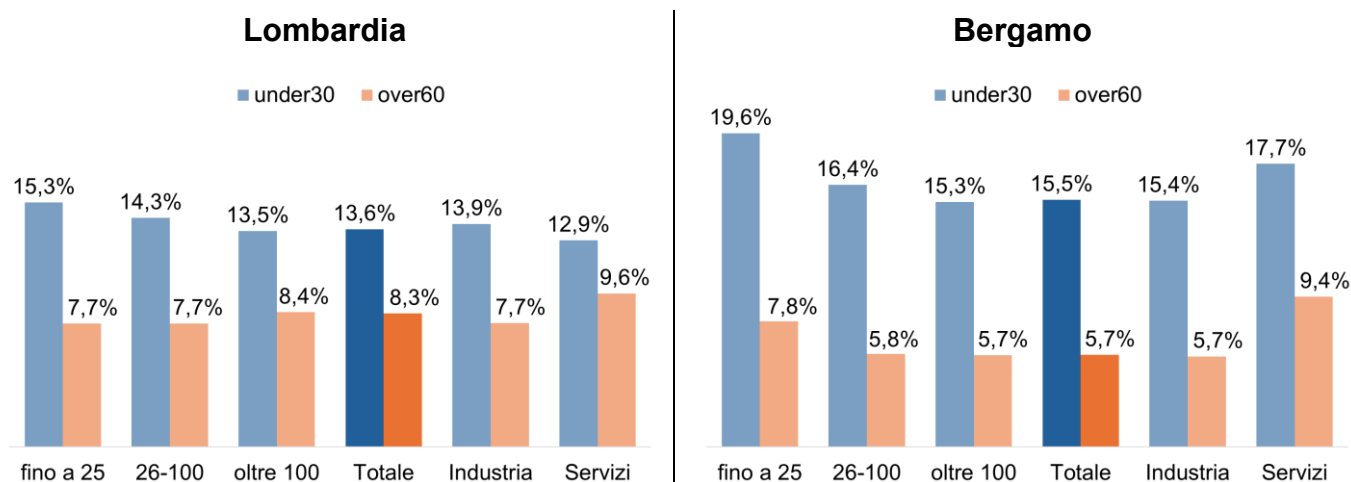


Tra le imprese bergamasche partecipanti all'indagine il 15,5% del personale ha meno di 30 anni, a fronte del 5,7% degli over 60. La quota di giovani diminuisce al crescere delle dimensioni e nei servizi si registra la quota maggiore di over 60 (9,4%) (Figura 52).

Nel confronto con la Lombardia, le imprese bergamasche si caratterizzano per una presenza relativamente più elevata di lavoratori giovani e, al contrario, per una minore incidenza di addetti con oltre 60 anni. Tale differenza può essere ricondotta a diversi fattori, tra i quali assumono particolare rilievo:

- la forte domanda, a livello provinciale, di profili professionali intermedi, per i quali è spesso richiesto un titolo di studio secondario;
- percorsi lavorativi che, storicamente, iniziavano prima dei 20 anni e che hanno consentito quindi di maturare i requisiti pensionistici in anticipo rispetto alla media regionale.

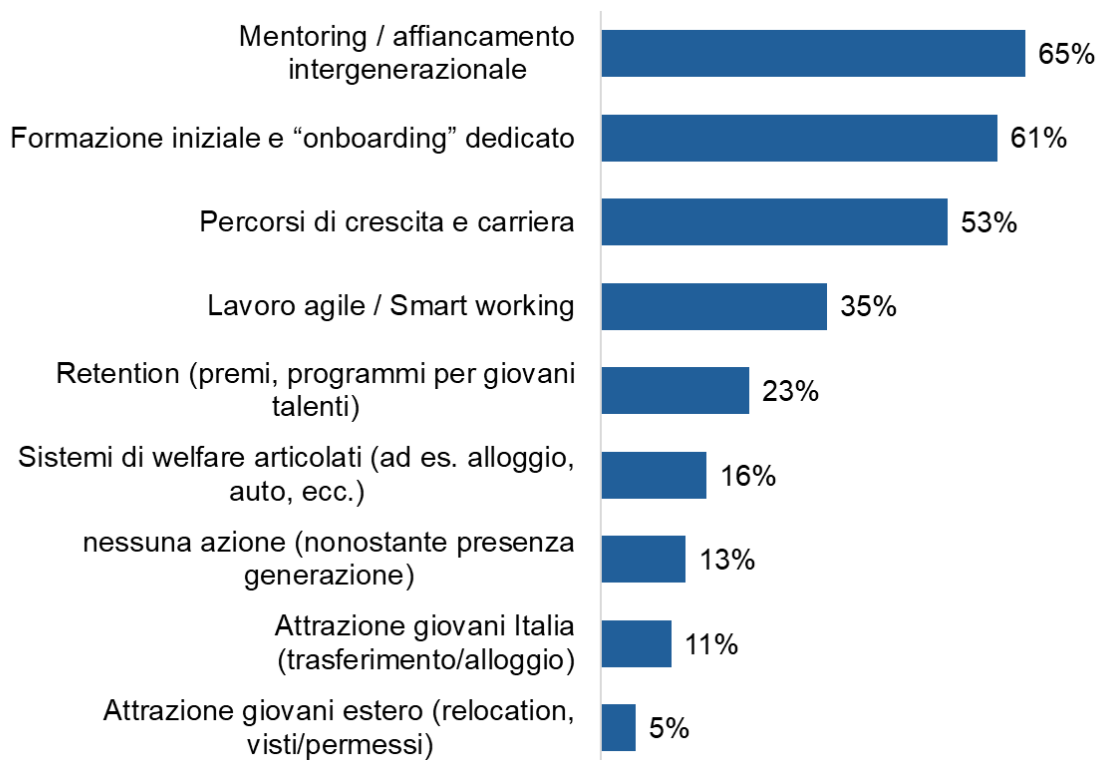
Figura 52 – Quota % di dipendenti under 30 e di dipendenti over 60 (% sul totale dei dipendenti)



6.1.1 Le azioni per la gestione dei lavoratori under 30

Tra le imprese bergamasche con giovani under 30 in organico, il 13% non ha implementato (o non ha in programma di implementare) alcun tipo di azione per la loro gestione, il 28% prevede 1 o 2 azioni, mentre il 59% mostra un approccio più articolato che combina 3 o più azioni. In particolare, le azioni più diffuse sono il coinvolgimento in programmi di mentoring/affiancamento intergenerazionale con risorse più senior (65%), i programmi di formazione iniziale e "onboarding" dedicato (61%) e i percorsi di crescita e carriera (53%). Circa un terzo delle imprese bergamasche con giovani under 30 in organico ha implementato (o ha in programma di implementare) lo smart working (35%). Meno frequenti sono i premi o programmi per giovani talenti (23%) e le iniziative di welfare articolate e specifiche (16%). Poco diffuse, infine, sono le azioni di attrazione e inserimento di giovani da altre parti d'Italia sotto forma di supporto alle spese di trasferimento/alloggio e le azioni di attrazione di giovani dall'estero (recruiting internazionale, relocation, supporto visti/permessi) (Figura 53).

Figura 53 – Bergamo, azioni già implementate dall'azienda (o di prossima implementazione) (% sul totale imprese con personale under 30, possibili più risposte)



6.1.2 Le azioni per la gestione dei lavoratori over 60

Le politiche di age management sono assenti nel 14% delle imprese bergamasche con personale over 60 e in un ulteriore 6% l'unica azione prevista è la sostituzione dopo il pensionamento. Il 56% delle imprese ha implementato (o ha in programma di farlo) 1 o 2 azioni, mentre il restante 30% prevede una combinazione di 3 o più azioni.

Le azioni per i dipendenti più anziani che risultano maggiormente diffuse sono la flessibilizzazione dell'orario di lavoro (62% delle imprese con personale over 60) e l'attività di ricerca di profili per la loro sostituzione dopo il pensionamento (45%).

Circa un quarto delle imprese bergamasche con personale over 60 prevede adattamenti ergonomici del posto di lavoro, mentre un 23% offre percorsi di riqualificazione (upskilling/reskilling). Il fatto che ci sia un 14% di imprese con over 60 in organico che propone al lavoratore di rimanere in azienda anche dopo il raggiungimento dell'età pensionabile, va letto anche in connessione alle difficoltà di reperimento di determinate tipologie di figure professionali. Poco diffusi sono il coinvolgimento in programmi di mentoring e affiancamento alle risorse più giovani (8%), il cambio di attività o mansioni in funzione dell'età e delle competenze (8%) e gli incentivi all'uscita anticipata (5%) (Figura 54).

Figura 54 – Bergamo, azioni già implementate dall'azienda (o di prossima implementazione) (% sul totale imprese con personale over 60, possibili più risposte)



6.2 Le difficoltà di assunzione

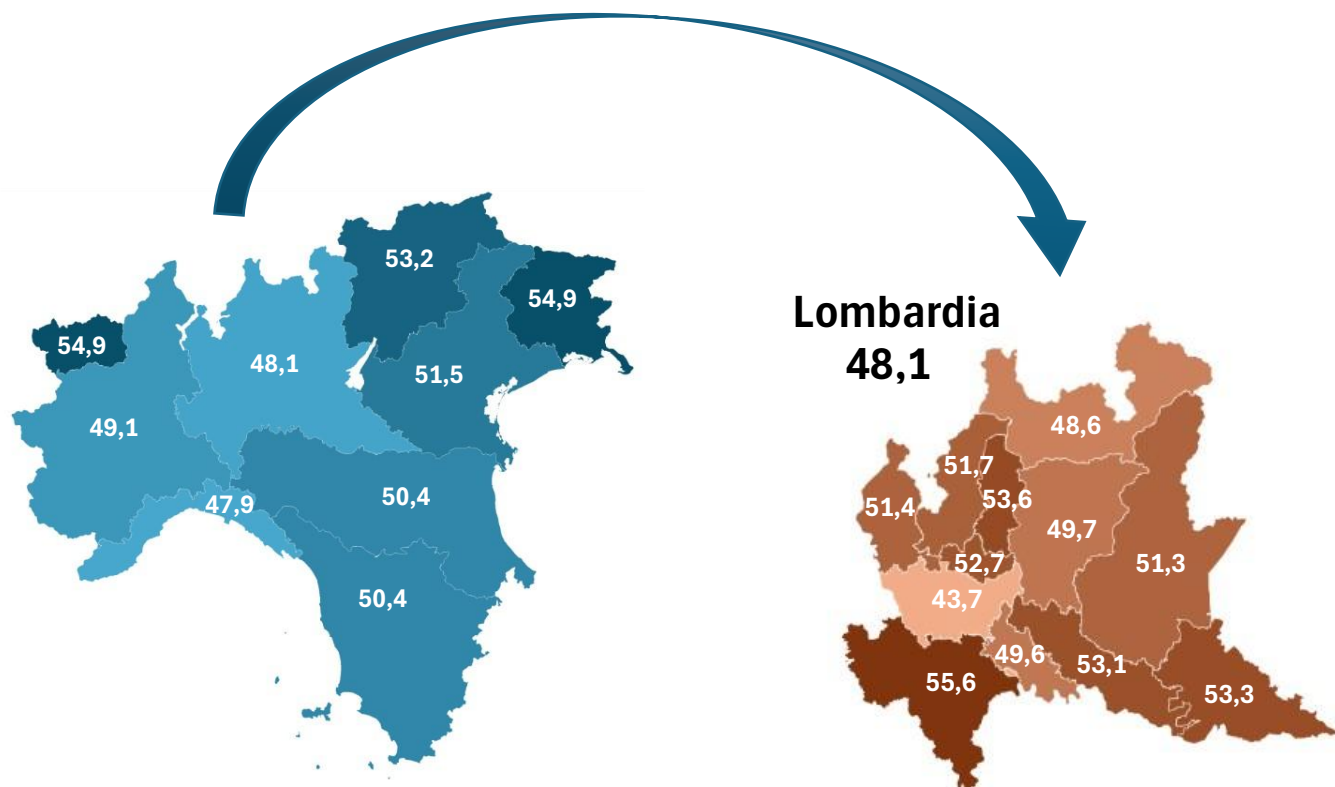
6.2.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior

L'indagine Excelsior¹⁸, realizzata da Unioncamere in accordo con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, mette a disposizione informazioni sulle difficoltà incontrate dalle imprese per reperire specifici profili con dettaglio provinciale.

Sulla base di queste informazioni, nel 2025 in Lombardia le difficoltà delle imprese nel reperire i profili desiderati hanno interessato il 48,1% delle entrate programmate: un dato pressoché stabile rispetto al 2024 (48,7%) e inferiore rispetto a quello rilevato nelle altre regioni del Nord e Centro Italia (a eccezione della Liguria) riportate nella mappa della Figura 55. Guardando, però, alle singole province lombarde, si rileva una polarità tra il dato rilevato per la città metropolitana di Milano, pari al 43,7%, e le altre province, con Bergamo che registra il 49,7%, più in linea con quanto stimato nelle altre regioni del Nord e Centro Italia.

¹⁸ L'indagine, inserita nel Programma Statistico Nazionale e svolta con cadenza mensile, si basa su 294 mila interviste a un campione rappresentativo di imprese dei diversi settori industriali e dei servizi.

Figura 55 – Percentuale di candidati di difficile reperimento (2025) - per regione e per provincia

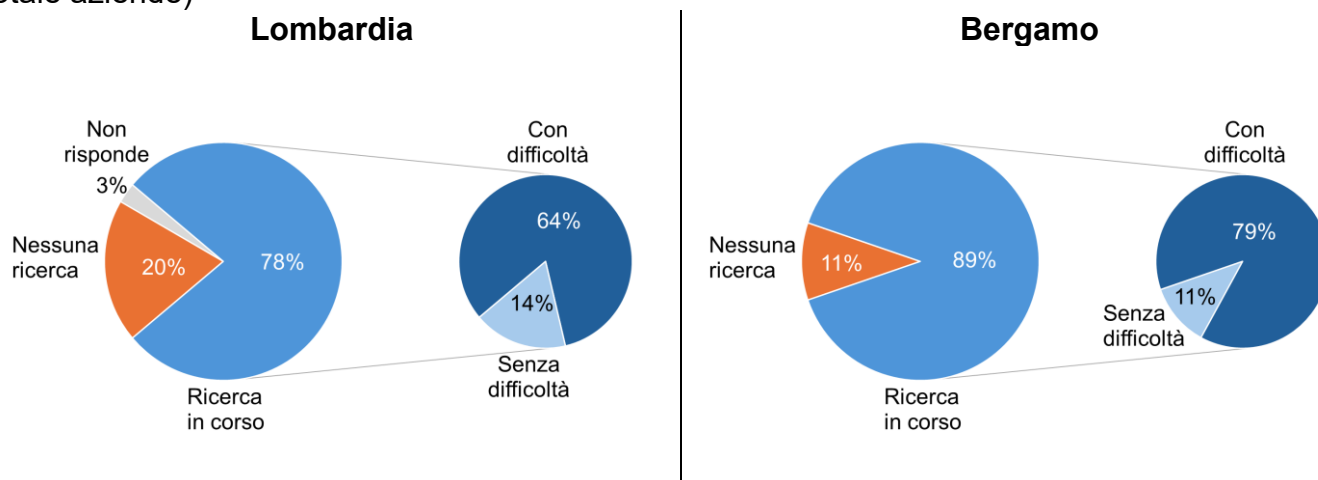


Fonte: elaborazione su dati Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior – Anno 2025

6.2.2 Le informazioni disponibili dall'Indagine Confindustria

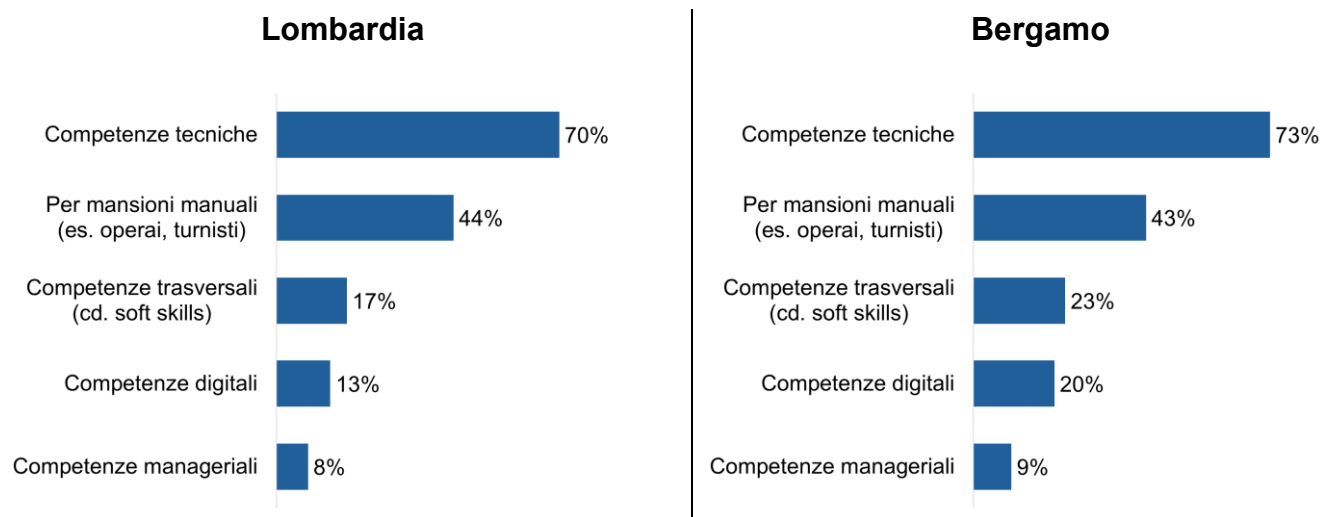
Anche quest'anno l'indagine ha verificato se le imprese abbiano riscontrato significative difficoltà di reperimento di personale nelle politiche di assunzione. Ben il 79% delle imprese bergamasche partecipanti ha dichiarato di aver difficoltà con riferimento alle ricerche di personale in corso (Figura 56). L'11%, invece, non ha riscontrato particolari problemi, mentre l'11% non aveva nessuna ricerca di personale in corso nel periodo di somministrazione dell'indagine (inizio 2026).

Figura 56 – Distribuzione delle risposte su ricerca di personale e difficoltà di reperimento (% sul totale aziende)



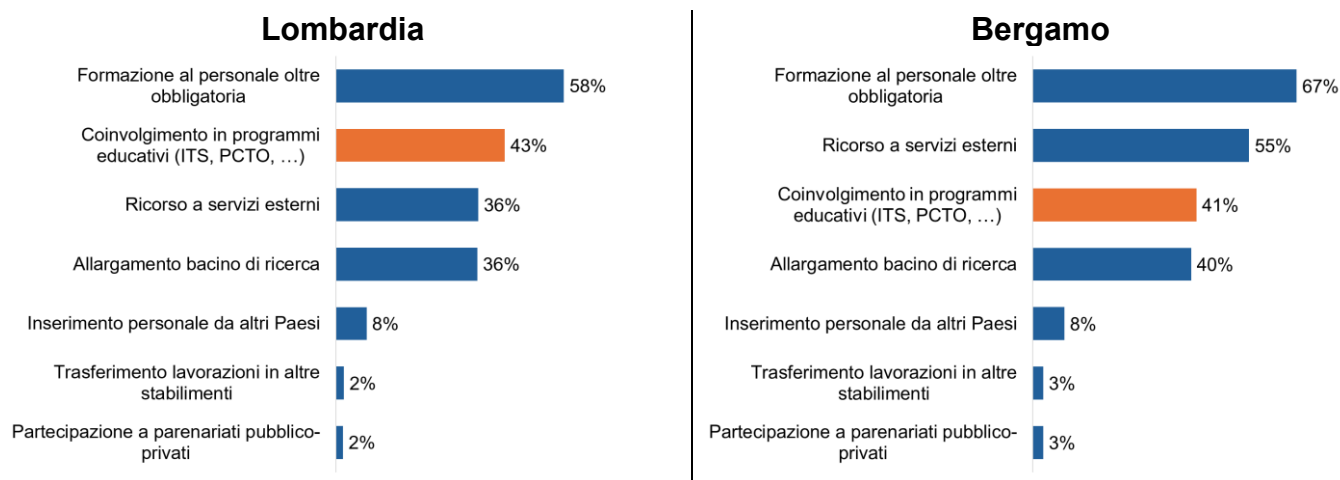
Le maggiori problematiche emergono per le competenze tecniche (segnalate nel 73% dei casi) e, in maniera minore ma comunque rilevante, per le mansioni manuali (43%). Meno diffuse le segnalazioni riguardanti le competenze trasversali o cosiddette soft skills (23%), le competenze digitali (20%) e quelle manageriali (9%) (Figura 57).

Figura 57 – Tipologia di competenze / mansioni per cui le imprese registrano difficoltà di reperimento (% sul totale delle imprese che hanno segnalato difficoltà di reperimento, possibili fino a 2 risposte)



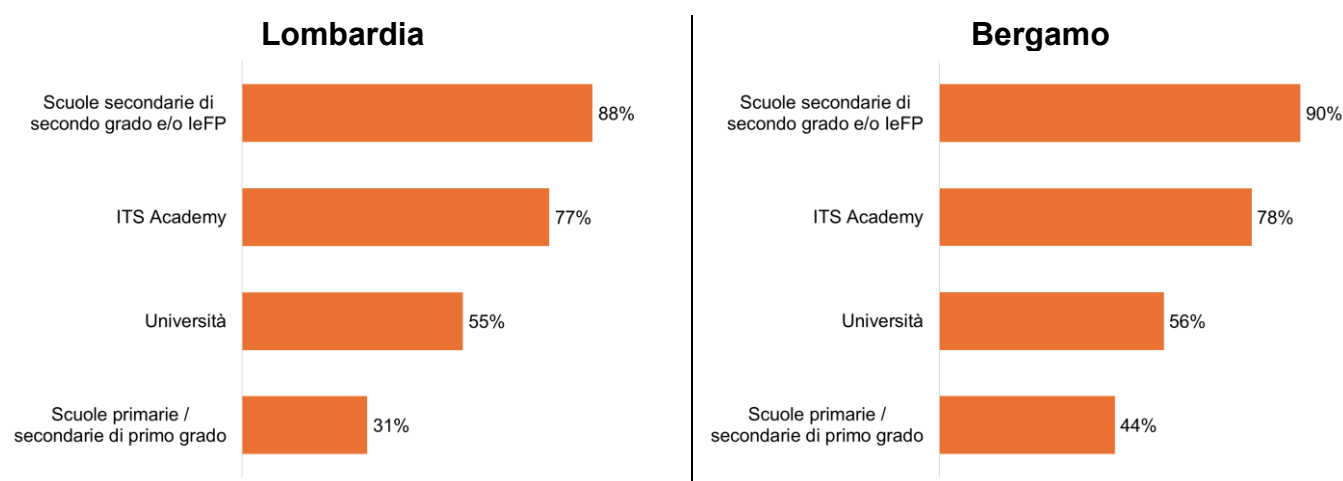
Diverse sono le azioni intraprese per far fronte alla mancanza/insufficienza di competenze ritenute necessarie: prima fra tutte, l'attività di formazione al personale già in organico, che è implementata dal 67% delle imprese che lamentano difficoltà di reperimento. La seconda voce più segnalata, con una frequenza del 55% è il ricorso a servizi esterni (es. collaborazioni, consulenti). Seguono altre tipologie di azioni, come il coinvolgimento diretto dell'azienda in programmi educativi sul territorio (es. ITS Academy, alternanza scuola lavoro/PCTO...) e l'allargamento del bacino di ricerca di nuovo personale (in termini di area geografica o di metodologie di ricerca), entrambi segnalati nell'intorno del 40% delle imprese con difficoltà di reperimento. L'8% delle imprese che lamentano difficoltà di reperimento, invece, dichiara di non intraprendere nessuna azione (Figura 58).

Figura 58 – Tipologia di azioni intraprese per far fronte alla mancanza/insufficienza di competenze necessarie (% sul totale delle imprese che hanno segnalato difficoltà di reperimento, possibili più risposte)



Tra le imprese coinvolte in programmi educativi sul territorio, le collaborazioni più diffuse (90%) riguardano le scuole secondarie di secondo grado e/o leFP, per attività di PCTO, docenze tecniche, visite aziendali. Seguono, nel 78% dei casi, le collaborazioni con le Fondazioni ITS Academy per attività di governance, didattica, tirocini, visite aziendali; quindi, le università (56%) per attività di didattica, ricerca, terza missione, placement. Più contenuta ma comunque significativa (44%) è l'apertura verso le scuole primarie e le secondarie di primo grado, nell'ottica di anticipare l'orientamento futuro degli studenti (Figura 59).

Figura 59 – Livello del partner scolastico (% sul totale delle imprese coinvolte in programmi educativi, possibili più risposte)



6.3 Le condizioni di inserimento

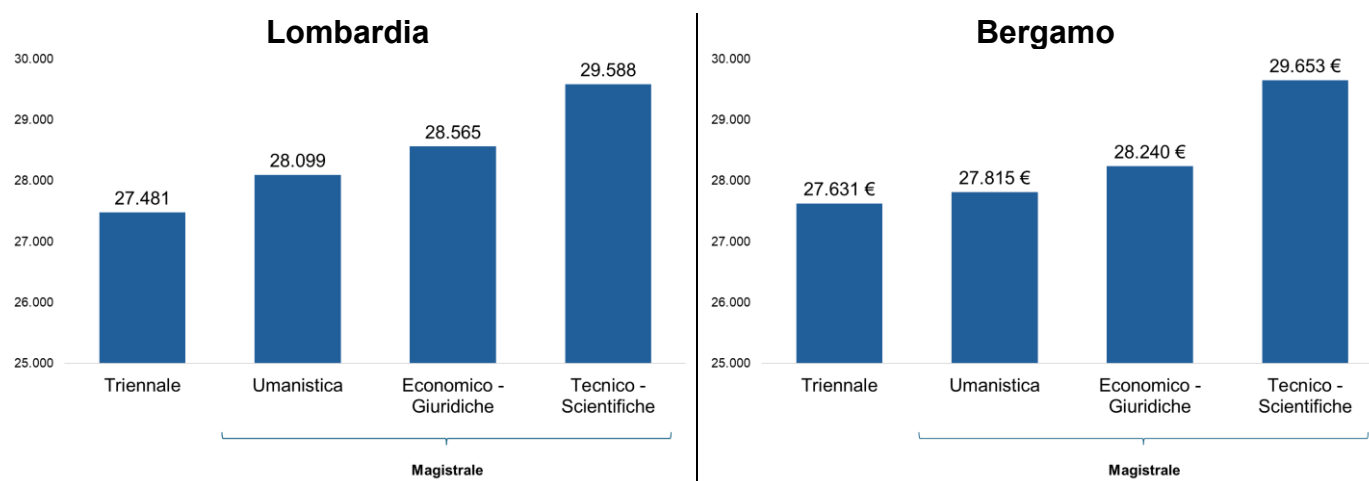
6.3.1 Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

La leva retributiva rappresenta sicuramente un importante fattore di attrazione per i giovani in ingresso nel mercato del lavoro. Quale retribuzione ottiene un giovane laureato al suo debutto nel mondo del lavoro? In che modo l'indirizzo formativo e gli anni di formazione universitaria influenzano il salario? Posto che è opportuno evitare generalizzazioni, poiché l'offerta economica è funzione anche delle competenze e delle caratteristiche personali dei candidati, l'indagine ha comunque raccolto, presso le aziende, informazioni sui livelli retributivi medi offerti ai giovani che hanno conseguito un titolo di studio universitario e che, privi di esperienza, fanno il loro ingresso in azienda.

La retribuzione d'ingresso annua media a Bergamo varia tra i 27.631€ e i 29.653€ (Figura 60), in funzione del percorso di studi e del possesso di una laurea triennale o magistrale. Le retribuzioni più contenute sono quelle legate al percorso triennale (27.631€), con un gap rispetto alle retribuzioni migliori di circa 2.000 € l'anno. Tra le lauree magistrali, quelle nelle discipline tecnico-scientifiche (ingegneria, matematica, ecc.) sono le meglio remunerate, con un salario medio d'ingresso pari a 29.653€. Seguono le retribuzioni dei laureati in materie economico-giuridiche (28.240€) e quelle dei laureati con formazione umanistica (27.815€).

Le retribuzioni bergamasche risultano in linea con quelle lombarde e il divario storicamente presente, e che aveva già iniziato a ridursi negli anni precedenti, è ora pressoché nullo. Rispetto al 2024, a Bergamo la retribuzione media d'ingresso dei neolaureati è aumentata per tutte le tipologie di laurea. La crescita è stata particolarmente significativa per i laureati triennali e per i laureati magistrali in ambito tecnico-scientifico, con incrementi superiori a quelli registrati a livello lombardo.

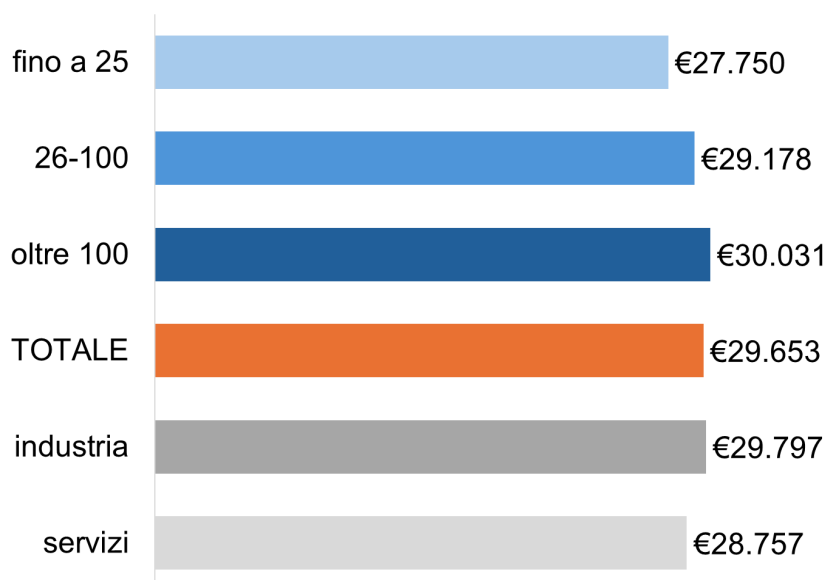
Figura 60 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea)



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

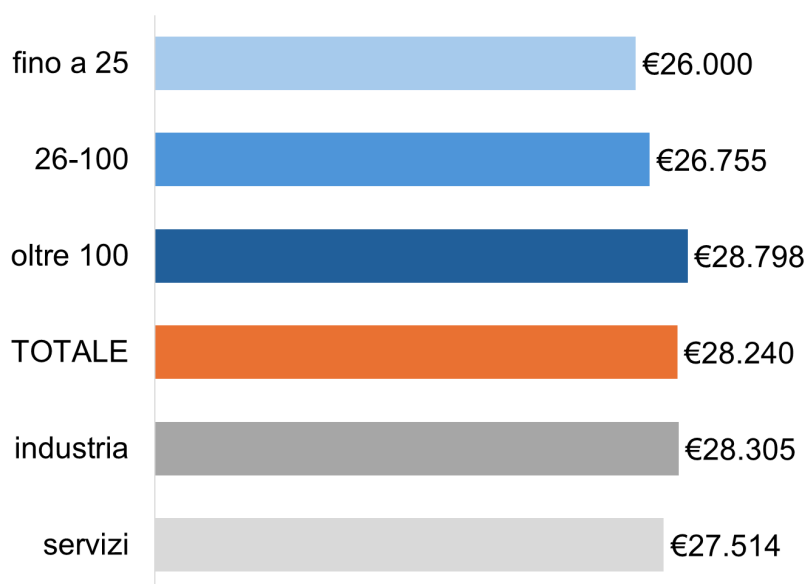
Con riferimento ai laureati magistrali in materie tecnico-scientifiche (Figura 61), le retribuzioni d'ingresso nel settore industriale sono più elevate rispetto al settore dei servizi (29.797€ contro 28.757€, con un gap retributivo che si attesta a circa 1.000€). I neolaureati in materie tecnico-scientifiche nelle grandi aziende godono di retribuzioni d'ingresso in media pari a 30.031€, più alte rispetto a quelle percepite nelle medie e piccole imprese. In particolare, il gap retributivo tra grandi e medie imprese è di poco meno di 1.000€, mentre quello tra grandi aziende (oltre i 100 dipendenti) e piccole (fino a 25 dipendenti) supera i 2.000€.

Figura 61 – Bergamo, retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie tecnico-scientifiche



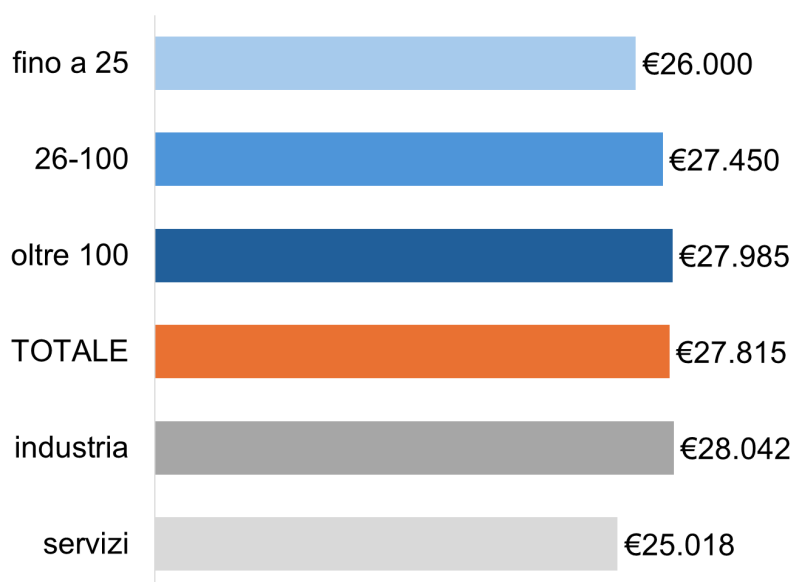
Nel caso dei laureati magistrali in materie economico-giuridiche (Figura 62) il differenziale retributivo legato alla dimensione aziendale è altrettanto significativo: i dati rivelano, infatti, un gap di circa 2.800€ tra grandi e piccole imprese e di circa 2.000€ tra grandi e medie. Il divario tra le remunerazioni dell'industria e quelle dei servizi è di poco inferiore a quello riscontrato per le lauree tecnico-scientifiche (800€).

Figura 62 – Bergamo, retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie economico-giuridiche



Maggiori gap legati alla dimensione aziendale sono osservabili invece per i laureati magistrali in materie umanistiche (Figura 63). Anche in questo caso, gli stipendi d'ingresso più alti sono erogati dalle aziende di maggiori dimensioni e da quelle industriali, ma con divari più significativi: in media la differenza che separa le piccole e grandi realtà è di circa 2.000€, mentre a livello settoriale è di circa 3.000€.

Figura 63 – Bergamo, retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi di laurea magistrale in materie umanistiche

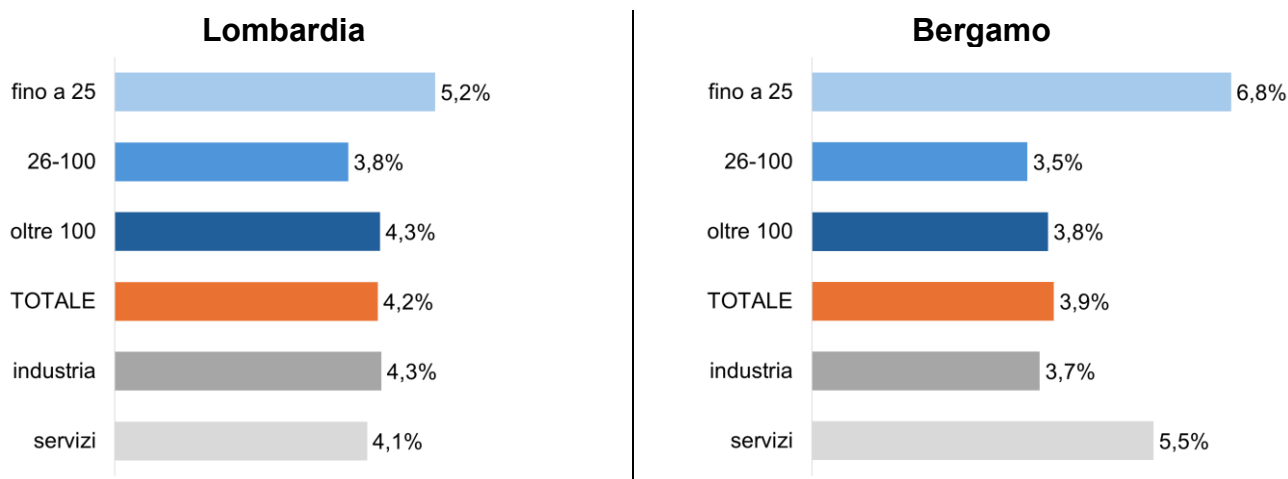


6.3.2 Gli aumenti dopo il primo anno

La politica adottata in relazione alla retribuzione di inserimento dei neolaureati rappresenta un tassello chiave nel profilo di retention dell'azienda, soprattutto se valutata insieme agli incrementi retributivi applicati nel primo anno di lavoro della figura professionale. L'indagine ha rilevato che per le imprese bergamasche tali adeguamenti si attestano in media al +3,9%, di poco inferiore rispetto

al +4,2% registrato a livello regionale. In Lombardia, dal punto di vista del settore, la dinamica registrata per l'industria, nella quale le retribuzioni vengono adeguate mediamente del +4,3%, è superiore a quella registrata nei servizi, dove il dato è del +4,1%. Per quanto riguarda la dimensione aziendale, l'incremento rilevato nelle piccole aziende (+5,2%) risulta superiore a quello delle medie imprese (+3,8%) e delle grandi imprese (+4,3%) (Figura 64).

Figura 64 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati dopo il primo anno

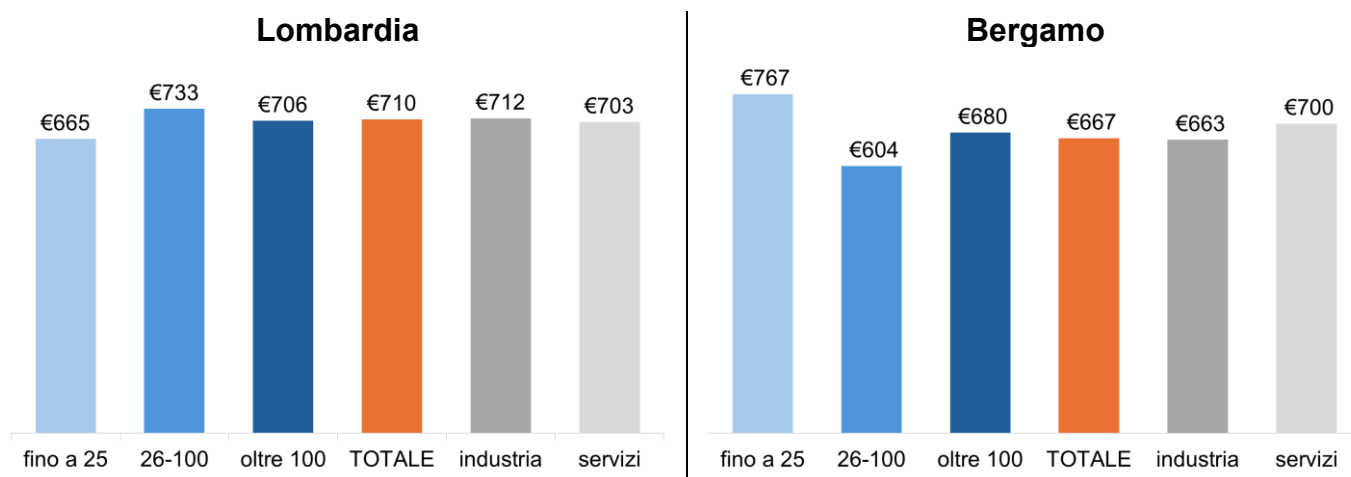


6.3.3 I rimborsi per i tirocini extracurricolari

Il tirocinio è un importante canale di entrata dei giovani nel mondo del lavoro e, laddove si tratti di tirocinio extracurricolare, le imprese sono tenute a corrispondere un rimborso. In considerazione della diffusa richiesta di informazioni sui rimborsi mensili normalmente previsti dalle imprese, nell'indagine è previsto uno specifico approfondimento.

Il rimborso mensile per i tirocini extracurricolari riconosciuto dalle imprese bergamasche che hanno partecipato all'indagine è in media di 667€, leggermente inferiore alla media regionale che si attesta a 701€. Per la Lombardia, il rimborso corrisposto risulta leggermente minore nelle aziende di piccole dimensioni (665€), rispetto alle medie (701€) e grandi (706€), mentre non si rilevano differenze significative tra settori (Figura 65).

Figura 65 – Rimborso mensile medio erogato per tirocini extracurricolari



7 GLI INDICATORI DI FEEDBACK ORGANIZZATIVO

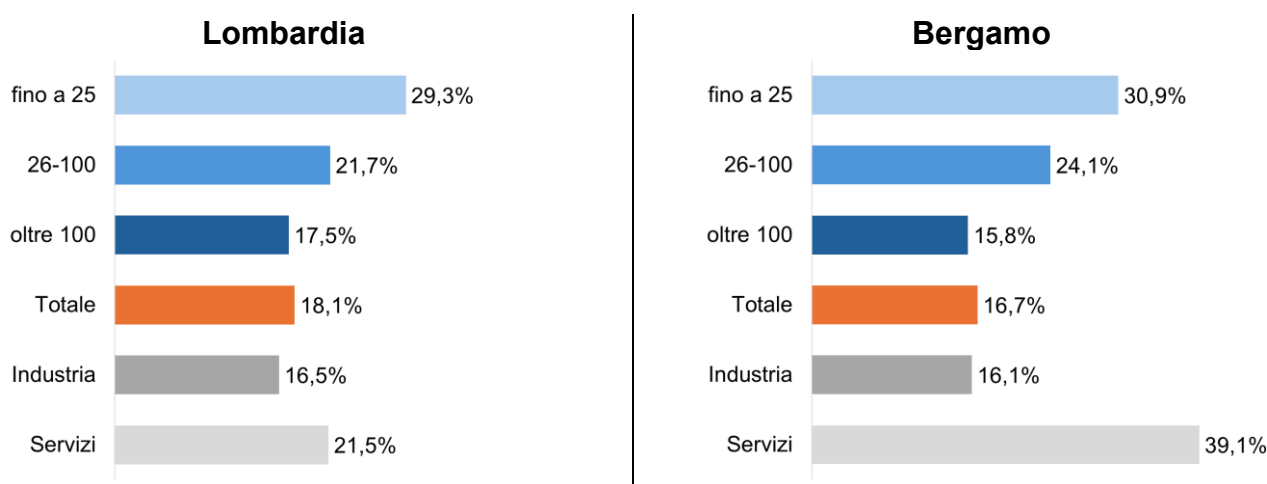
7.1 I tassi di turnover

7.1.1 Turnover complessivo

Il tasso di turnover misura l'intensità con cui avviene il processo di sostituzione della forza lavoro all'interno di un'azienda nel corso di un anno. Tale indicatore rappresenta la quota di occupati che è variata nei 12 mesi, o per effetto dell'entrata di nuovi lavoratori, oppure come conseguenza della loro uscita dall'azienda. Il tasso di turnover per il 2025 è calcolato, in questa indagine, come il rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni, avvenute tra il 1° gennaio ed il 31 dicembre di quell'anno, e il numero di dipendenti in organico a fine 2024.

Nel 2025, nelle imprese bergamasche che hanno partecipato alla rilevazione, è stato registrato un tasso di *turnover* medio del 16,7%, un valore analogo a quello rilevato nel 2024, ma leggermente inferiore a quello lombardo (18,1%) a causa della maggiore incidenza delle imprese di servizi nel campione regionale (Figura 66).

Figura 66 - Tasso di turnover per dimensione e settore



Il tasso più elevato si registra nelle aziende di piccole dimensioni, nelle quali si attesta al 30,9%, e in quelle dei servizi, dove la percentuale si colloca al 39,1%, fenomeno che si ripropone anche a livello regionale seppur con intensità più contenute.

7.1.2 Turnover volontario

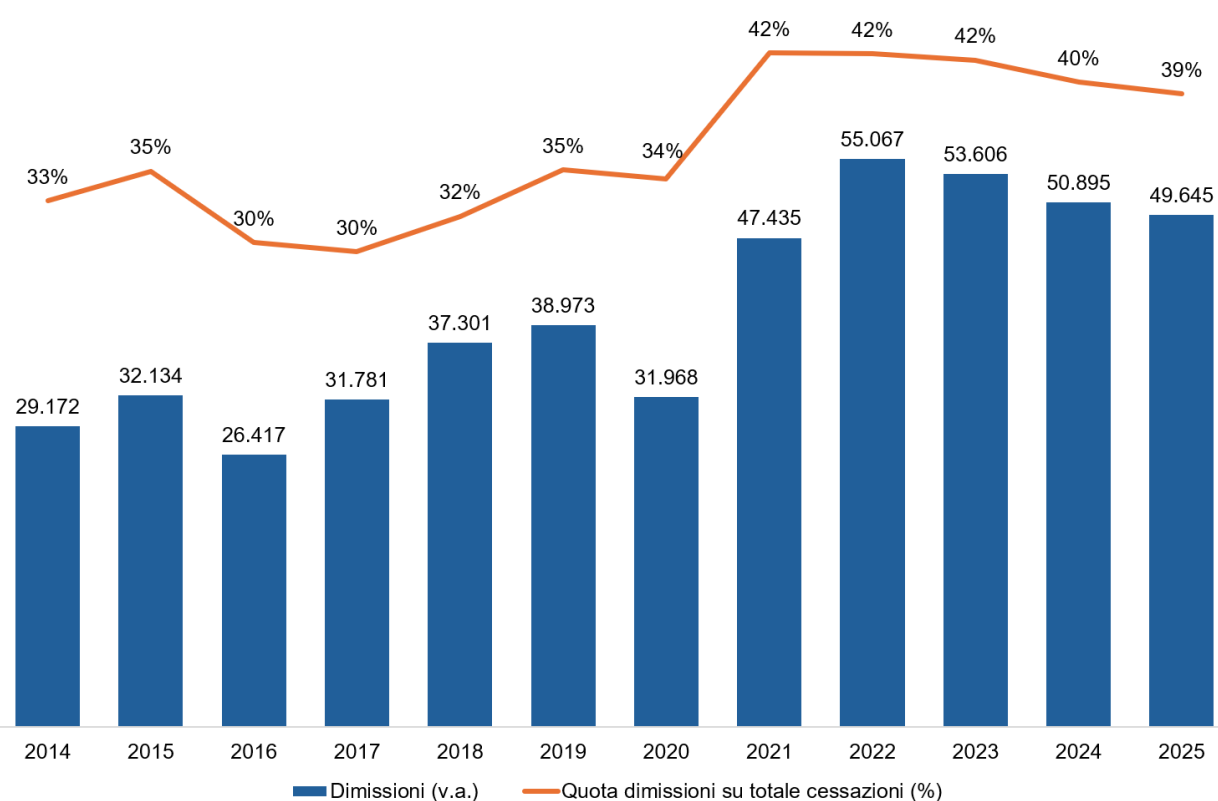
Di particolare rilievo è la quota del turnover collegata alla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda¹⁹. Si parla, in questo caso, di "tasso di turnover volontario", indicatore che considera solo le uscite per dimissioni e rappresenta una misura delle potenzialità aziendali in termini di retention. Il livello e

¹⁹ La parte di turnover non volontario è costituita per la maggior parte dalla scadenza dei rapporti a termine e, in misura minore, dalle uscite per pensionamento o licenziamento.

l'andamento del turnover volontario sono strettamente correlati al mercato locale del lavoro: un mercato dinamico, in grado di offrire buone opportunità, può incentivare le uscite, mentre una situazione esterna caratterizzata da elevata disoccupazione può disincentivare la decisione di lasciare l'azienda.

Informazioni sul fenomeno delle uscite per dimissioni sono disponibili da fonti amministrative (INPS)²⁰. Per la provincia di Bergamo le circa 50 mila dimissioni rappresentano una nuova contrazione rispetto al picco raggiunto nel 2022 (55 mila). Malgrado la diminuzione, va sottolineato che il dato del 2025 è comunque ampiamente superiore alla media pre-Covid (circa 33 mila nel quinquennio 2015-2019). Analogamente, la quota delle dimissioni sul totale delle cessazioni, pari al 39% e più bassa di due-tre punti percentuali rispetto al triennio 2021-2023, è comunque significativamente più elevata rispetto alla media 2015-2019 (32%) (Figura 67).

Figura 67 – Numero delle dimissioni e incidenza su totale cessazioni – Bergamo, anni 2014-2025

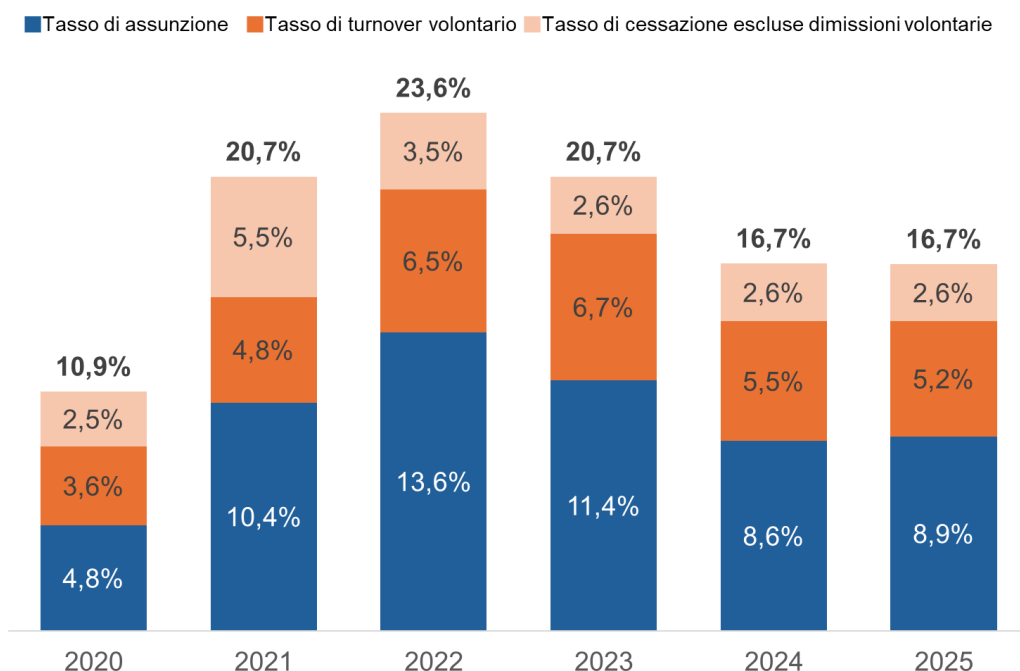


Anche con i dati microeconomici raccolti dall'indagine è possibile analizzare l'andamento del fenomeno poiché nell'ambito del flusso in uscita viene monitorato il numero delle dimissioni. Viene infatti chiesto di indicare lo specifico numero di cessazioni dovuto a dimissioni. Questa informazione permette di disaggregare il tasso di turnover complessivo in tre componenti.

Innanzitutto, il tasso di assunzione, che nel 2025 si colloca all'8,9%, in continuità con il 2024 (8,6%) e su valori significativamente inferiori rispetto al triennio precedente, a evidenziare il rallentamento congiunturale anche sul fronte occupazionale. Il dato rimane superiore al tasso di cessazione complessivo (7,9%), evidenziando una piccola crescita nella forza lavoro delle rispondenti bergamasche. Quest'ultimo può essere ulteriormente scomposto in due indicatori. In primo luogo, la quota delle cessazioni per motivi diversi dalla dimissione, che è stabile negli ultimi anni (2,6%). In secondo luogo, il tasso di turnover volontario, ossia le cessazioni causate da dimissioni del lavoratore, che a Bergamo ha acquisito particolare rilevanza nel biennio 2022-2023 e che dal 2024 ha intrapreso un percorso di riduzione: nel 2025 si è attestato al 5,2% (Figura 68).

²⁰ Osservatorio sul mercato del lavoro, INPS (<https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/14>).

Figura 68 - Bergamo, scomposizione del tasso di turnover



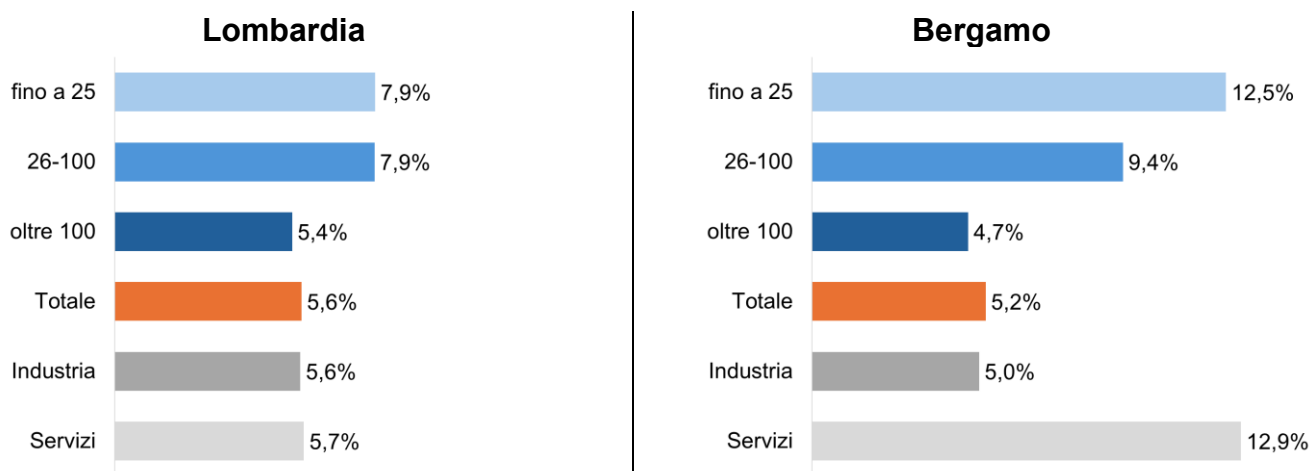
Anche in Lombardia questo indicatore è risultato in calo rispetto al biennio 2022-2023, e pari al 5,6%, ma comunque superiore al 2019, quando era il 4,2% (Tabella 3).

Tabella 3 – Lombardia, tasso di turnover volontario

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

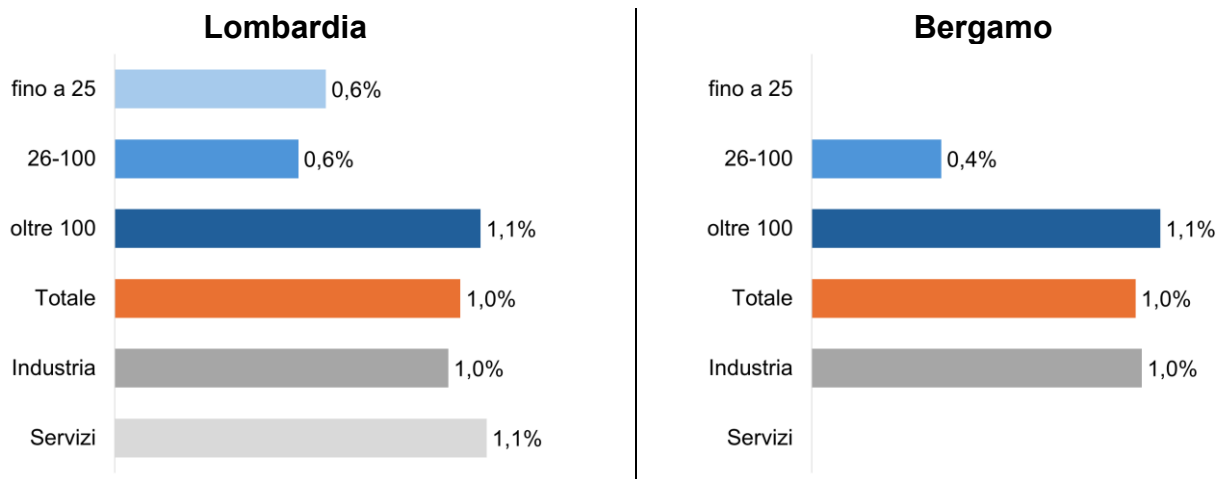
Per l'indicatore in questione si rileva una discreta variabilità, soprattutto in funzione della dimensione aziendale (Figura 69). In rapporto alla forza lavoro iniziale, i lavoratori che nel 2025 sono usciti volontariamente dall'azienda sono più numerosi nelle realtà più piccole e di medie dimensioni, dove il fenomeno, a Bergamo, si è verificato con un'intensità rispettivamente del 12,5% e del 9,4%, contro il 4,7% nelle grandi imprese. Rispetto al dato regionale, il turnover volontario a Bergamo è più elevato nelle imprese medio-piccole e inferiore in quelle con oltre 100 dipendenti. Con riferimento al settore, il tasso riscontrato nell'industria (5,0%) risulta significativamente inferiore a quello nei servizi (12,9%), con questi ultimi caratterizzati da una dimensione aziendale mediamente minore.

Figura 69 - Tasso di turnover volontario per dimensione e settore



Un ultimo approfondimento riguarda il tasso di turnover incentivato: si tratta di un indicatore ricompreso tra le cessazioni che non sono legate alle dimissioni volontarie da parte del lavoratore. Nelle imprese bergamasche nel 2025 tale tasso è risultato pari all'1,0%, in aumento sul 2024 (0,5%). Il valore è analogo a quello medio lombardo (Figura 70).

Figura 70 - Tasso di turnover incentivato per dimensione e settore

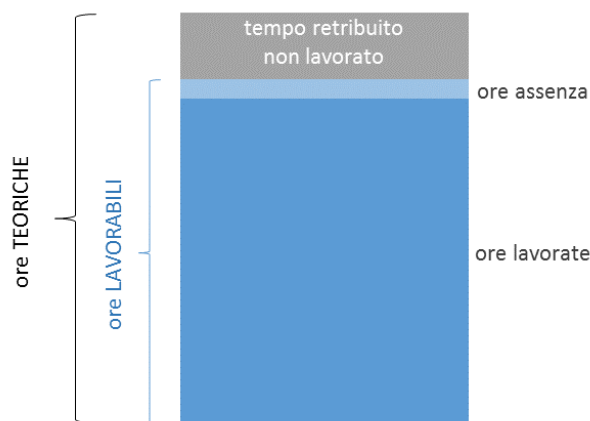


7.2 I tassi di assenza

7.2.1 Gli orari di lavoro

In tema di orari di lavoro è importante innanzitutto definire il concetto di tempo potenzialmente **lavorabile**, che non coincide con l'orario teorico che può essere calcolato - a tavolino - in base agli elementi del contratto.

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



In realtà non è così, per un duplice motivo:

- da un lato, infatti, i contratti prevedono alcuni istituti che danno luogo a quello che viene normalmente definito tempo retribuito non lavorato: si tratta delle ferie, del cosiddetto recupero ex festività, dell'istituto della riduzione orario di lavoro, degli eventuali interventi della Cassa Integrazione Guadagni.
- dall'altro, nell'arco dell'anno sono distribuiti giorni che - per legge - sono considerati festivi e se, per effetto del calendario, questi cadono tra il lunedì ed il venerdì, l'orario di lavoro della settimana risulta inferiore a quello standard.

I giorni festivi in Italia sono 11, ovvero:

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

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

L'indagine raccoglie dalle aziende, distintamente per quadri, impiegati e operai, informazioni su:

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

Non vengono invece considerate, ai fini del calcolo, le ore di lavoro straordinario²¹, ovvero quelle eccedenti il normale orario contrattuale, eventualmente prestate dal personale operaio e impiegatizio nel corso dell'anno.

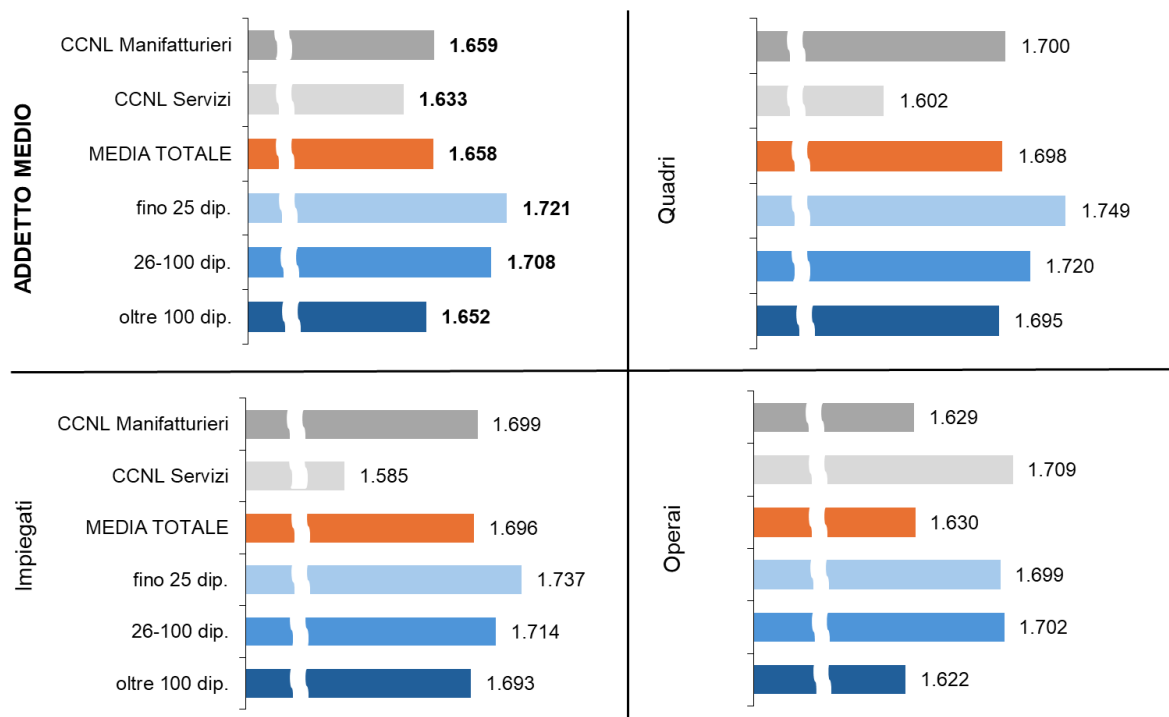
L'indagine sul lavoro raccoglie annualmente gli elementi utili a determinare la quantità di tempo lavorato. Considerati gli orari settimanali e il tempo retribuito non lavorato (ferie, riduzione orari di lavoro, eventuale ricorso alla CIG) vengono determinate le ore potenzialmente lavorabili per contratto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

In base ai dati raccolti a Bergamo, nel 2025 le **ore lavorabili** sono state in media 1.658, con valori per qualifica che vanno dalle 1.630 degli operai alle quasi 1.700 di impiegati²² e quadri. L'analisi per settore evidenzia circa 30 ore di differenza tra l'industria (1.659) e il terziario (1.633). I differenziali per dimensione sono relativamente più ampi e in buona parte determinati dall'effetto struttura, con le grandi imprese caratterizzate dal numero medio di ore lavorabili più basso (1.652), rispetto alle 1.708 delle medie e alle 1.721 delle piccole, a causa di una diversa incidenza del personale operaio sul totale (Figura 71).

²¹ 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.

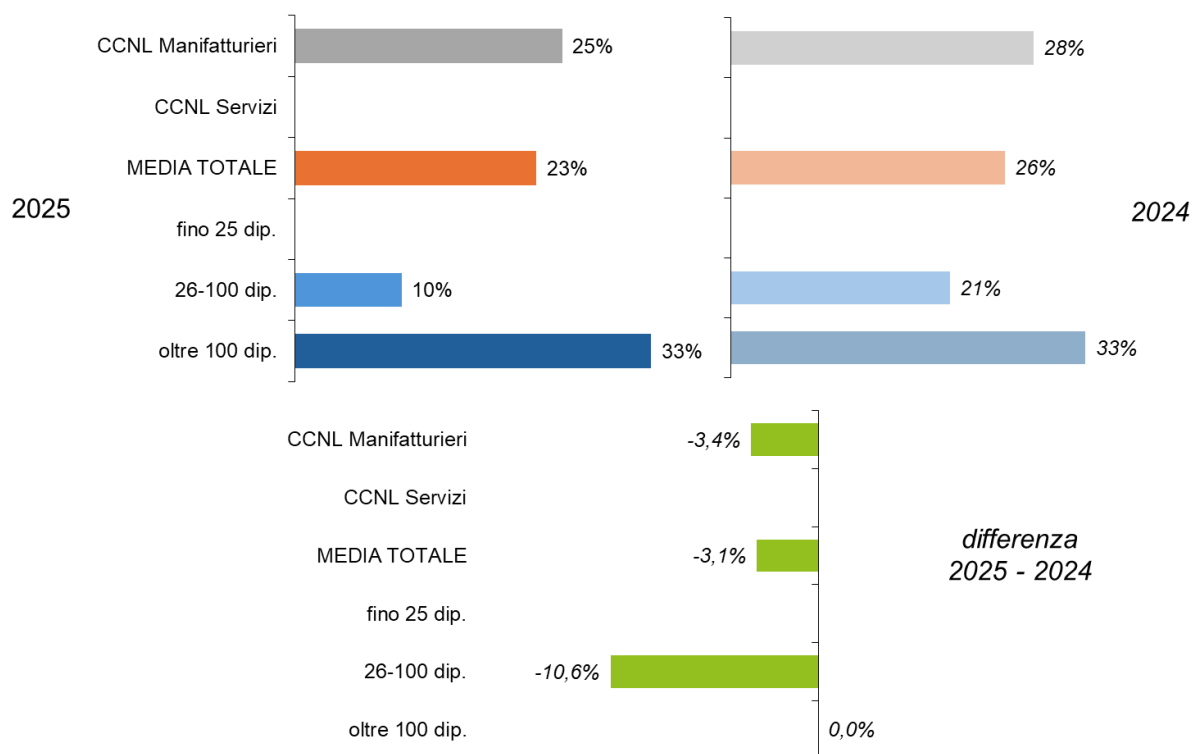
²² Comprendono il personale con la qualifica di intermedio.

Figura 71 – Bergamo, ore lavorabili nel 2025 (per qualifica, settore e classe dimensionale)



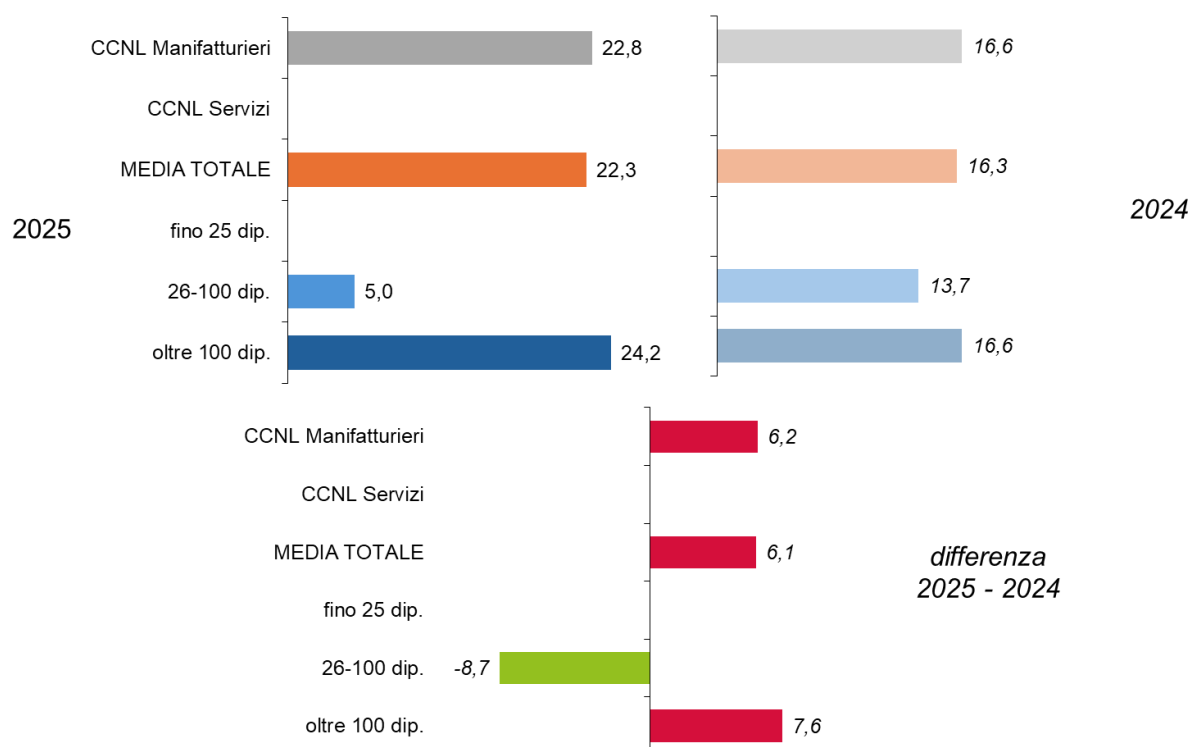
Nel 2025, a Bergamo, il 23% delle imprese ha fatto ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni** (Ordinaria, Straordinaria o in Deroga), una percentuale di poco inferiore al 26% del 2024 (Figura 72). Questa diminuzione è stata determinata principalmente dal contributo delle imprese di medie dimensioni (-10,6 p.p.).

Figura 72 – Bergamo, imprese che hanno utilizzato la CIG: 2025 vs 2024



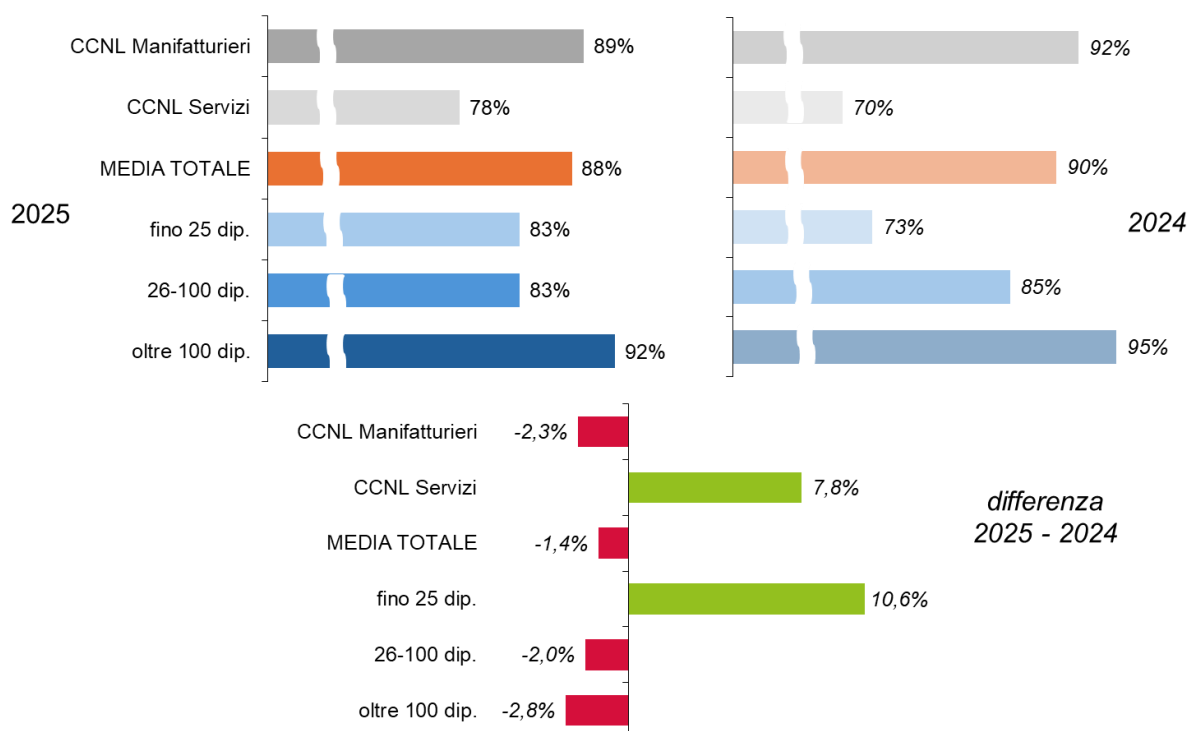
Il numero di ore di cassa utilizzate mediamente per ciascun dipendente in forza (22,3) risulta in aumento rispetto alle 16,3 del 2024; un dato che risulta coerente con una situazione economica generale che nel 2025 è apparsa piuttosto stagnante (Figura 73).

Figura 73 – Bergamo, ore di CIG utilizzate dalle imprese (ore pro-capite, media calcolata su tutti i dipendenti): 2025 vs 2024



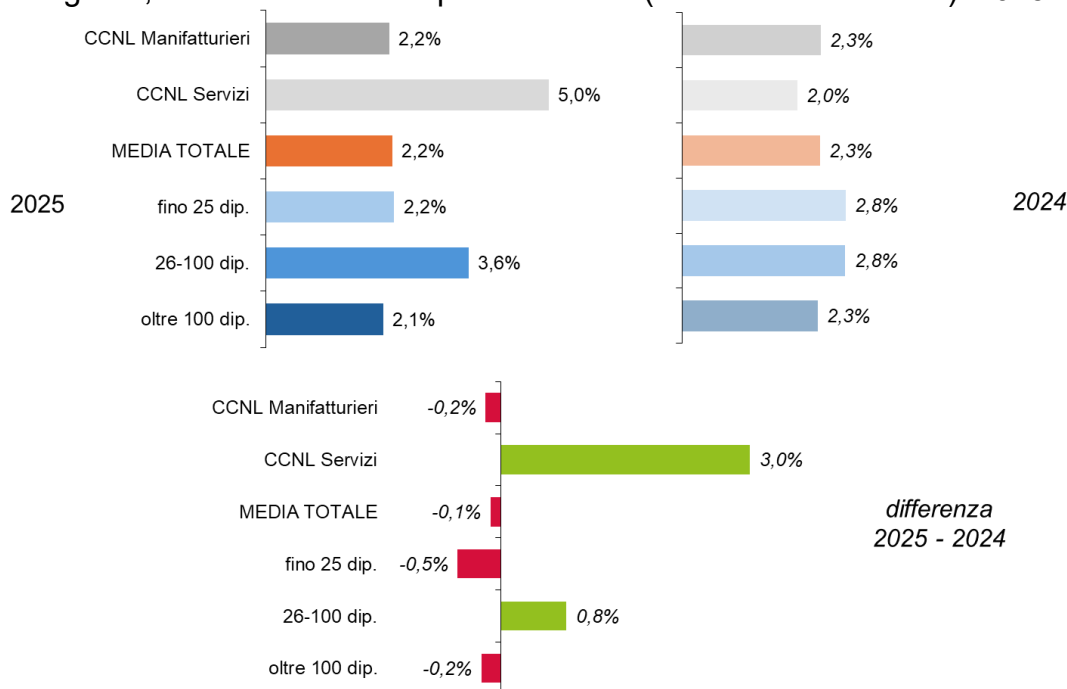
Nel 2025 l'88% delle imprese del territorio è ricorso al **lavoro straordinario**, una percentuale complessivamente in linea con il 90% rilevato nel 2024 (Figura 74).

Figura 74 – Bergamo, imprese che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2025 vs 2024



Nel 2025 l'incidenza delle ore di straordinario rispetto alle ore lavorabili (2,2%) è in linea con quanto rilevato nel 2024 (2,3%) (Figura 75).

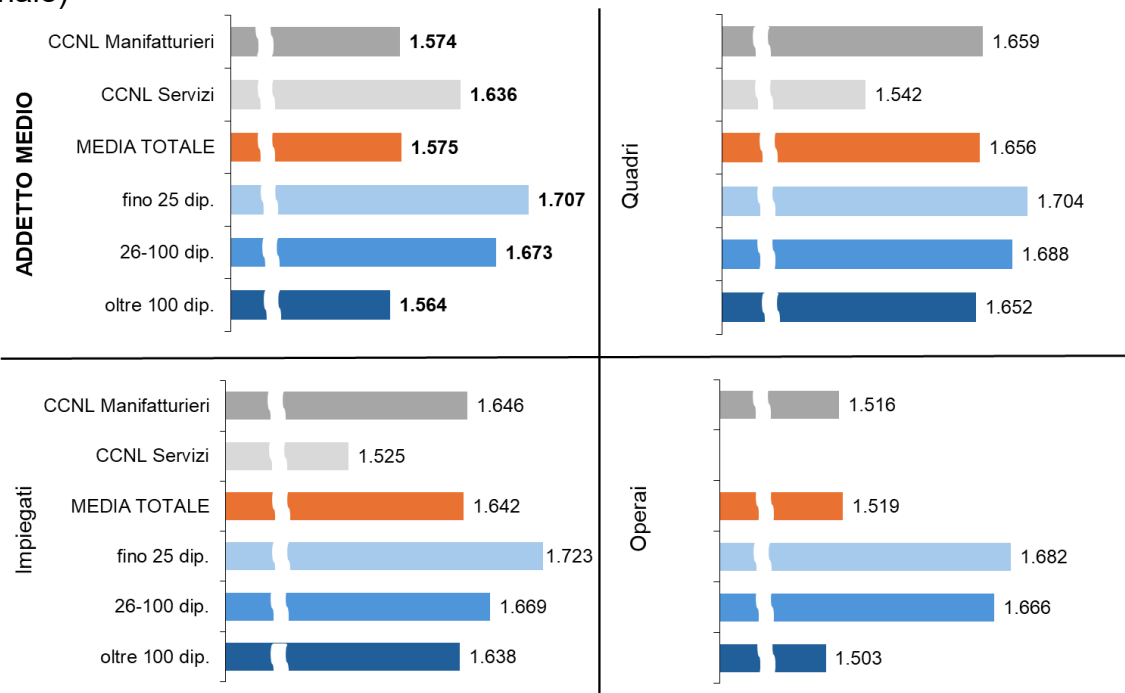
Figura 75 – Bergamo, ore di straordinario per lavoratore (% sulle ore lavorabili): 2025 vs 2024



Un altro importante parametro gestionale ed organizzativo per le imprese è rappresentato dalla prestazione effettiva dei propri dipendenti. Tale indicatore si ottiene sottraendo dalle ore lavorabili le ore di assenza a vario titolo (infortunio, malattia non professionale, congedi parentali, ecc.) e sommando le ore di straordinario eventualmente prestate.

In base ai dati delle aziende bergamasche, nel 2025 le **ore effettivamente lavorate** sono state 1.575, una media tra le 1.519 ore annue degli operai, le 1.642 ore degli impiegati e le 1.656 ore dei quadri. Nel comparto dell'industria (1.574) si è mediamente lavorato 62 ore in meno rispetto ai servizi (1.636), a causa di un differente utilizzo di CIG e di lavoro straordinario nel corso dell'anno. A livello dimensionale, nelle piccole e medie imprese si lavora di più (rispettivamente 1.707 e 1.673 ore) rispetto alle grandi aziende (1.564 ore), dove si concentra maggiormente il personale operaio (Figura 76).

Figura 76 – Bergamo, ore effettivamente lavorate nel 2025 (per qualifica, settore e classe dimensionale)



7.2.2 I tassi di assenza

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

Le causali di assenza considerate dal metodo di calcolo adottato nel Sistema di Confindustria sono sette.

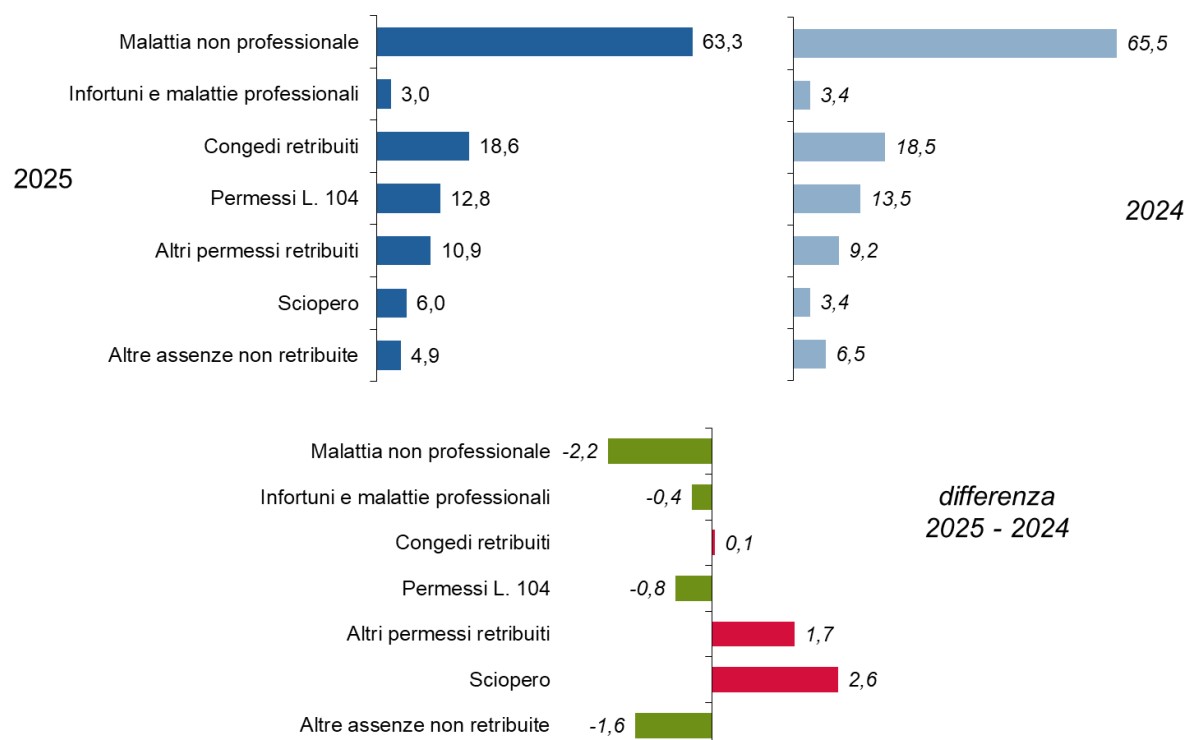
L'elenco completo è il seguente:

- ✓ **infortunio e malattia professionale;**
- ✓ **malattia non professionale** (inclusi gli infortuni extra-lavorativi, le cure termali non in conto ferie, i casi di malattia che determinano un'anticipazione o prolungamento del periodo di gravidanza o puerperio);
- ✓ **congedi retribuiti**, che comprendono sia i congedi parentali (es. maternità obbligatoria e facoltativa, allattamento) sia quelli matrimoniali;
- ✓ **permessi L. 104;**
- ✓ **altri permessi retribuiti**, tra cui i permessi sindacali (aziendali, provinciali, nazionali) e tutti i permessi per visite mediche e altri motivi retribuiti (non rientrano invece quelli goduti a fronte di riduzione di orario di lavoro);
- ✓ **sciopero;**
- ✓ **altre assenze non retribuite**, dove vengono contabilizzate – tra le altre - anche le ore di congedo parentale non retribuite e le astensioni facoltative per maternità non retribuite.

L'inclusione nel calcolo delle ore di congedo parentale è funzionale allo scopo del calcolo, che è quello di determinare la quota di tempo lavorabile durante la quale - per ragioni del tutto lecite - non viene svolta dal lavoratore la prestazione lavorativa. Per evitare possibili interpretazioni equivocate spesso il tasso di assenza del personale femminile viene rappresentato mettendo in evidenza la quota riconducibile a questa specifica causale.

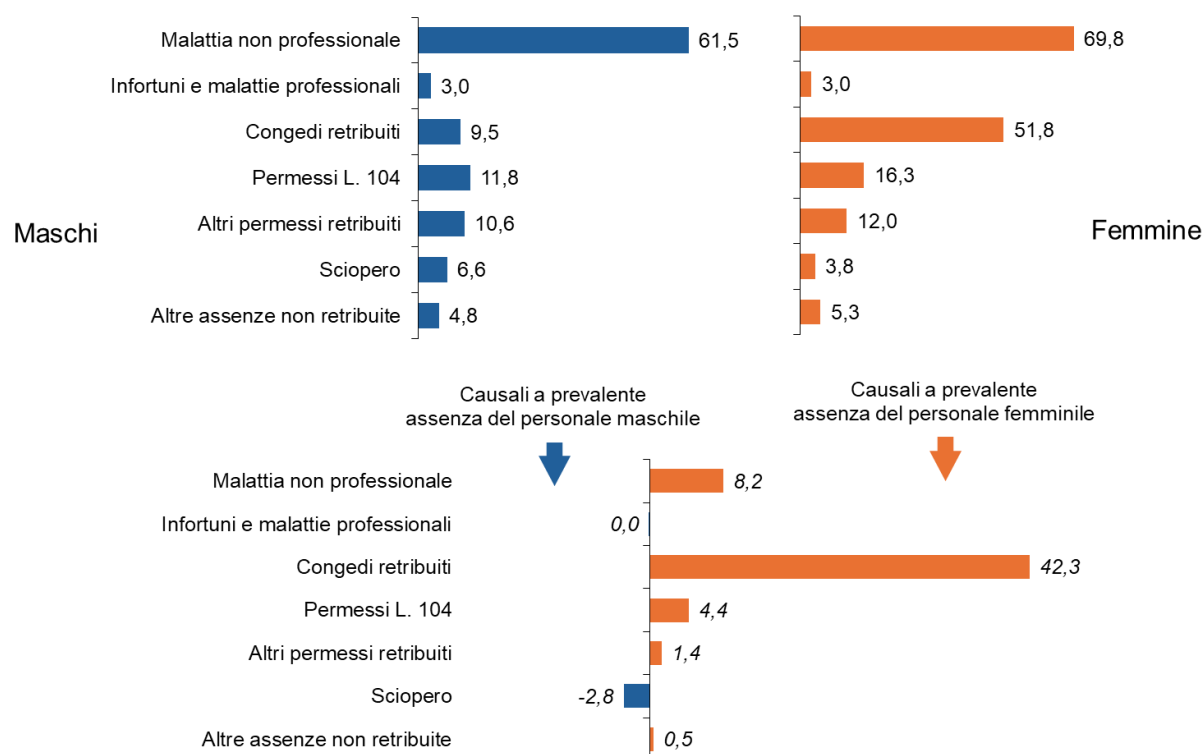
Mediamente, nel 2025 a Bergamo ogni dipendente si è assentato per 120 ore, analogamente al 2024. Analizzando le causali, si evidenziano modesti cali, in particolare per la malattia non professionale (-2,2), che rimane comunque ampiamente la principale motivazione di assenza (63,3 ore medie annue) e per altre assenze non retribuite (-1,6). Allo stesso tempo, aumenta marginalmente l'impatto dello sciopero (+2,6) e degli altri permessi retribuiti (+1,7) (Figura 77).

Figura 77 – Bergamo, ore perdute per causali di assenza: 2025 vs 2024



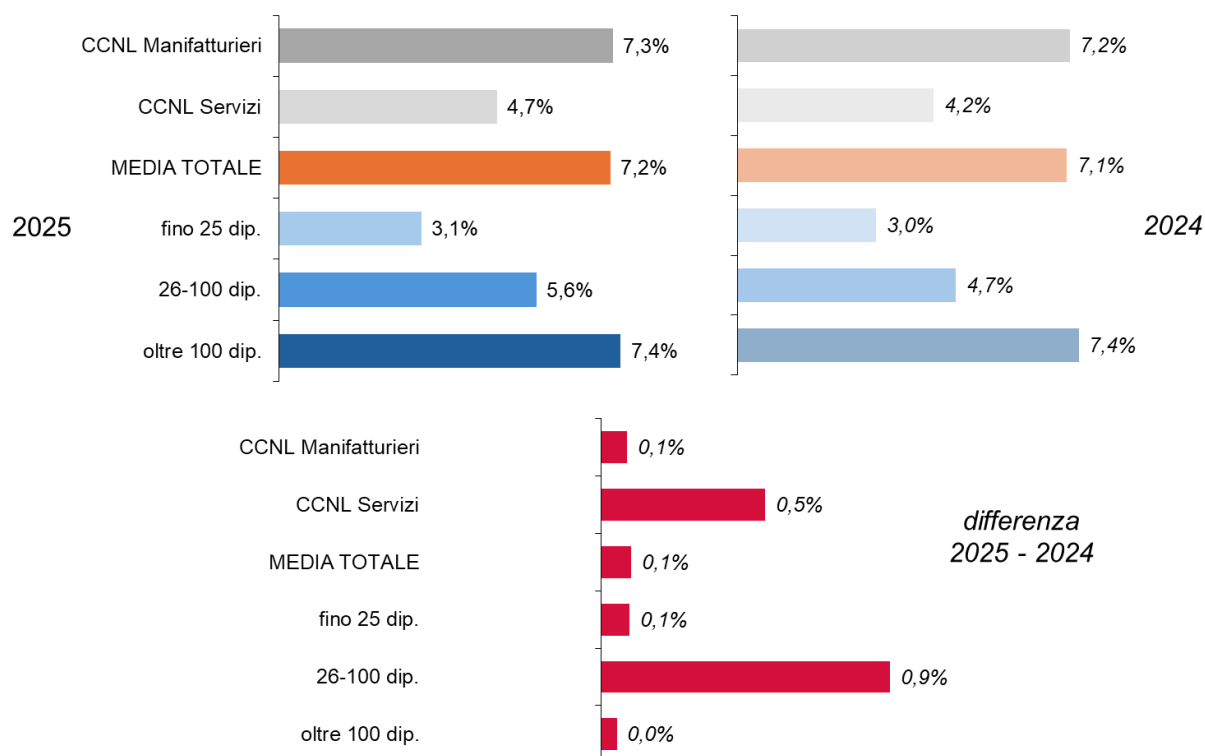
Tra uomini e donne si rilevano significativi differenziali di assenza per due causali: in primis, nei congedi retribuiti, che includono la maternità obbligatoria: 51,8 ore in media per le lavoratrici rispetto alle 9,5 per il personale maschile. In secondo luogo, nelle ore di permesso per L. 104: 16,3 ore per le femmine, contro le 11,8 dei maschi (Figura 78).

Figura 78 – Bergamo, ore perdute nel 2025 per causali di assenza: differenze per genere



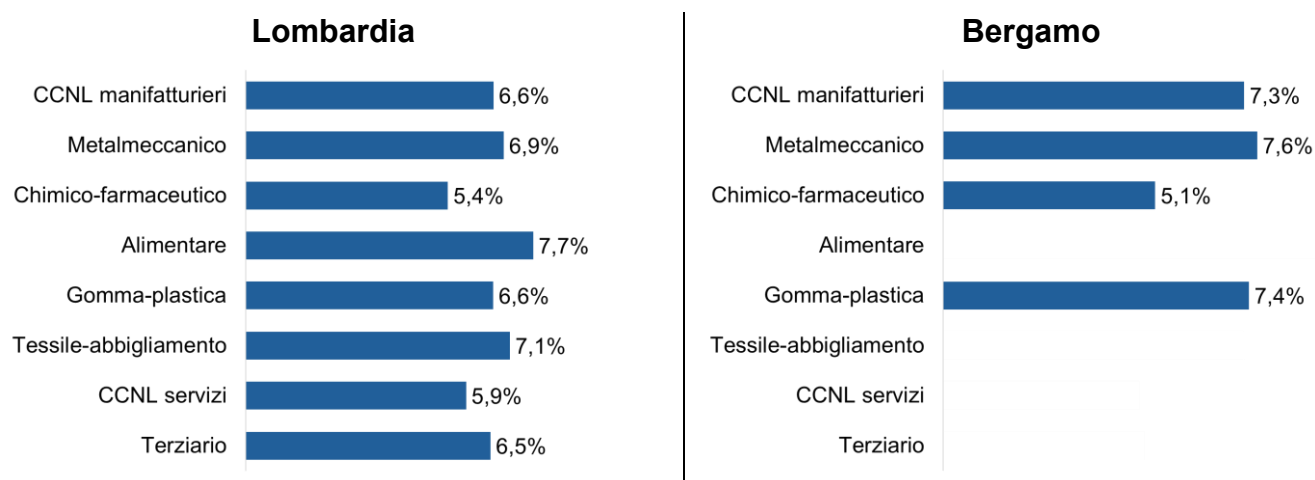
Nel 2025 il tasso di assenza rilevato a Bergamo si è assestato al 7,2% (in continuità rispetto al 7,1% rilevato nel 2024). Il principale scostamento fra i due anni riguarda le aziende di medie dimensioni, dove tale tasso è aumentato dal 4,7% al 5,6% (Figura 79).

Figura 79 – Bergamo, tassi di assenza addetto medio: 2025 vs 2024



In Figura 80 sono rappresentati i tassi di assenza in Lombardia e a Bergamo. Per la nostra provincia sono evidenziati solo quei CCNL il cui campione è composto da almeno 2.500 dipendenti: il metalmeccanico, il gomma-plastica e il chimico-farmaceutico. Si evince, per i primi due, un valore superiore del tasso di assenza rispetto alla media regionale, spiegabile, almeno in parte, con la presenza all'interno del campione di una maggiore quota di personale operaio che, mediamente, registra ore di assenza pro-capite superiori alle altre qualifiche.

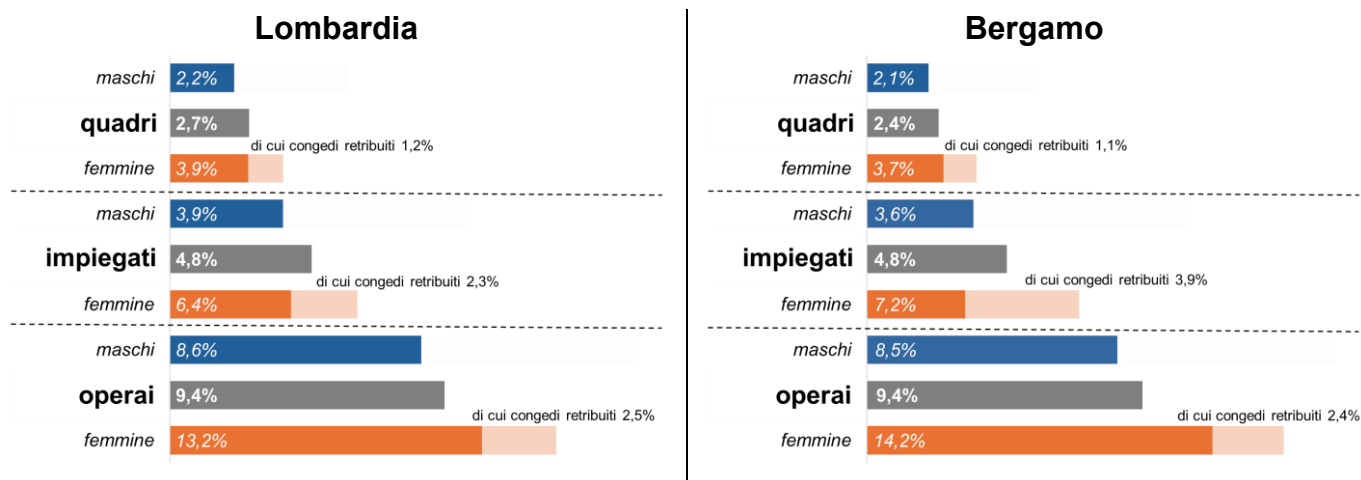
Figura 80 – Tassi di assenza 2025 per CCNL



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

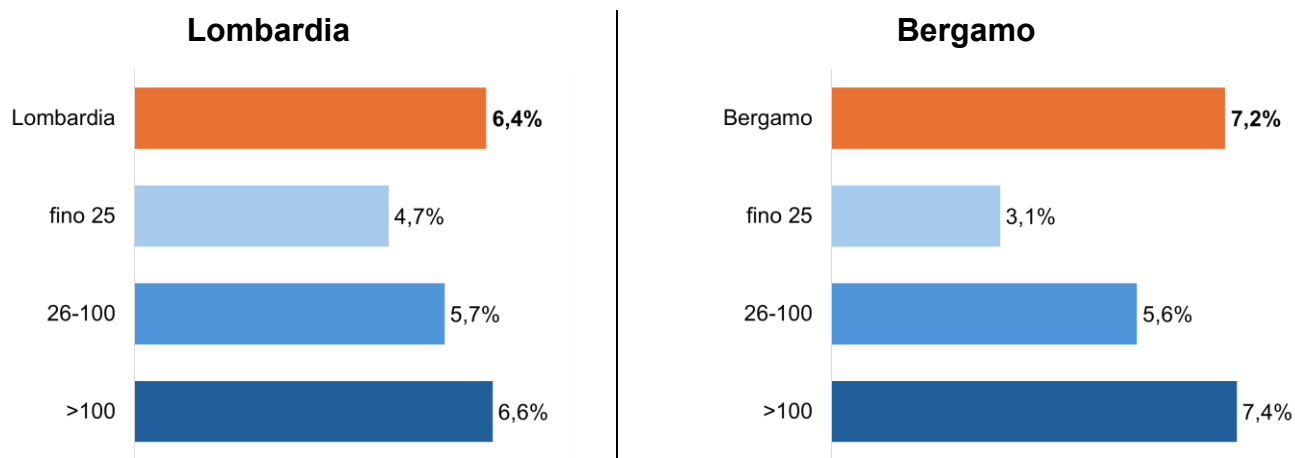
tutte e tre le qualifiche il tasso di assenza registrato in provincia di Bergamo è pressoché in linea con quello medio lombardo (Figura 81).

Figura 81 – Tassi di assenza 2025 per qualifica e genere



Anche per questo indicatore l'effetto struttura gioca un ruolo sulle differenze per dimensione, con le aziende più grandi caratterizzate da un tasso di assenza medio (7,4%) significativamente superiore a quello delle piccole (3,1%) e delle medie imprese (5,6%), a causa della maggiore presenza di personale operaio (Figura 82).

Figura 82 – Tassi di assenza 2025 per dimensione aziendale



7.2.3 I numeri in dettaglio

Bergamo



Figura 83 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

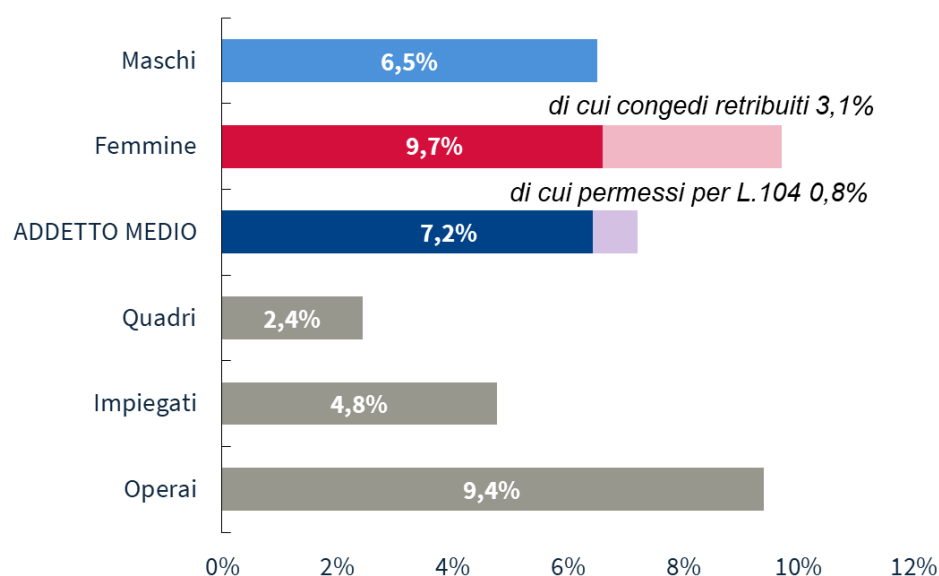


Tabella 4 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.658,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		3,0	3,0	3,0	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		61,5	69,8	63,3	3,7%	4,2%	3,8%
Congedi retribuiti		9,5	51,8	18,6	0,6%	3,1%	1,1%
Permessi L. 104		11,8	16,3	12,8	0,7%	1,0%	0,8%
Altri permessi retribuiti		10,6	12,0	10,9	0,6%	0,7%	0,7%
Sciopero		6,6	3,8	6,0	0,4%	0,2%	0,4%
Altre assenze non retribuite		4,8	5,3	4,9	0,3%	0,3%	0,3%
TOTALE ASSENZE		107,9	161,8	119,5	6,5%	9,7%	7,2%

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

ORE LAVORABILI	1.697,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,3	2,0	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
Malattia non professionale		24,0	26,6	24,5	1,4%	1,6%	1,4%
Congedi retribuiti		3,2	19,1	6,6	0,2%	1,1%	0,4%
Permessi L. 104		2,7	5,7	3,3	0,2%	0,3%	0,2%
Altri permessi retribuiti		4,6	8,0	5,3	0,3%	0,5%	0,3%
Sciopero		0,2	0,1	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		0,8	1,6	0,9	0,0%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		35,7	63,2	41,5	2,1%	3,7%	2,4%

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

ORE LAVORABILI	1.695,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,6	0,5	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		31,3	33,8	32,1	1,8%	2,0%	1,9%
Congedi retribuiti		8,3	65,6	26,5	0,5%	3,9%	1,6%
Permessi L. 104		8,8	12,1	9,8	0,5%	0,7%	0,6%
Altri permessi retribuiti		8,9	8,9	8,9	0,5%	0,5%	0,5%
Sciopero		0,8	0,3	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		3,1	1,2	2,5	0,2%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		61,7	122,3	81,0	3,6%	7,2%	4,8%

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

ORE LAVORABILI	1.630,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,5	6,4	4,8	0,3%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		80,9	124,9	87,5	5,0%	7,7%	5,4%
Congedi retribuiti		10,9	39,5	15,2	0,7%	2,4%	0,9%
Permessi L. 104		14,4	23,7	15,8	0,9%	1,5%	1,0%
Altri permessi retribuiti		12,1	16,7	12,8	0,7%	1,0%	0,8%
Sciopero		10,3	9,2	10,1	0,6%	0,6%	0,6%
Altre assenze non retribuite		6,1	11,3	6,9	0,4%	0,7%	0,4%
TOTALE ASSENZE		139,3	231,5	153,1	8,5%	14,2%	9,4%

Classe dimensionale
Aziende con 26-100 dipendenti²³

Ambito territoriale



Figura 84 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

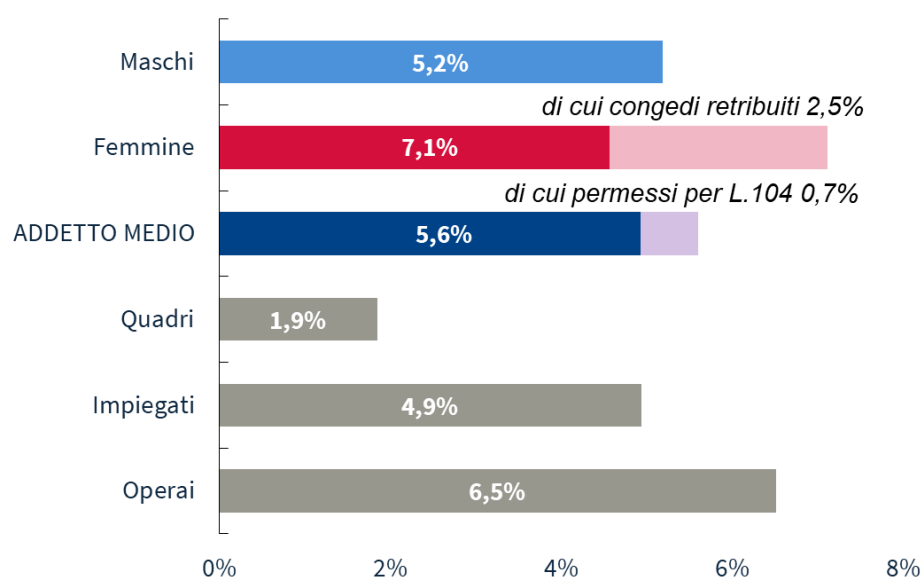


Tabella 8 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.707,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,4	1,0	3,7	0,3%	0,1%	0,2%
Malattia non professionale		51,3	48,4	50,7	3,0%	2,8%	3,0%
Congedi retribuiti		4,7	43,6	13,0	0,3%	2,5%	0,8%
Permessi L. 104		10,2	16,0	11,5	0,6%	0,9%	0,7%
Altri permessi retribuiti		10,6	9,3	10,3	0,6%	0,5%	0,6%
Sciopero		1,8	1,5	1,7	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite		5,5	1,8	4,7	0,3%	0,1%	0,3%
TOTALE ASSENZE		88,5	121,6	95,5	5,2%	7,1%	5,6%

²³ Dati riferiti a 30 imprese bergamasche per circa 1.500 lavoratori. Sono esposti nelle schede successive i dati dell'intero campione lombardo.

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

ORE LAVORABILI	1.720,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,5	0,0	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		14,9	55,7	22,6	0,9%	3,2%	1,3%
Congedi retribuiti		3,8	0,0	3,1	0,2%	0,0%	0,2%
Permessi L. 104		4,5	0,0	3,7	0,3%	0,0%	0,2%
Altri permessi retribuiti		1,0	1,0	1,0	0,1%	0,1%	0,1%
Sciopero		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		1,1	0,0	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
TOTALE ASSENZE		26,0	56,6	31,8	1,5%	3,3%	1,9%

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

ORE LAVORABILI	1.714,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,4	0,0	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		28,8	35,0	31,2	1,7%	2,0%	1,8%
Congedi retribuiti		5,4	59,6	26,2	0,3%	3,5%	1,5%
Permessi L. 104		5,8	20,4	11,4	0,3%	1,2%	0,7%
Altri permessi retribuiti		14,2	12,7	13,6	0,8%	0,7%	0,8%
Sciopero		0,4	0,2	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		2,2	0,4	1,5	0,1%	0,0%	0,1%
TOTALE ASSENZE		57,3	128,3	84,6	3,4%	7,4%	4,9%

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

ORE LAVORABILI	1.701,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		6,6	3,8	6,3	0,4%	0,2%	0,4%
Malattia non professionale		65,6	80,1	67,1	3,9%	4,8%	3,9%
Congedi retribuiti		4,5	13,9	5,5	0,3%	0,8%	0,3%
Permessi L. 104		12,9	8,7	12,5	0,8%	0,5%	0,7%
Altri permessi retribuiti		10,0	2,8	9,2	0,6%	0,2%	0,5%
Sciopero		2,6	5,2	2,9	0,2%	0,3%	0,2%
Altre assenze non retribuite		7,5	5,7	7,3	0,4%	0,3%	0,4%
TOTALE ASSENZE		109,7	120,1	110,8	6,4%	7,2%	6,5%

Classe dimensionale
Aziende con 100 dipendenti e oltre

Ambito territoriale



Figura 85 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

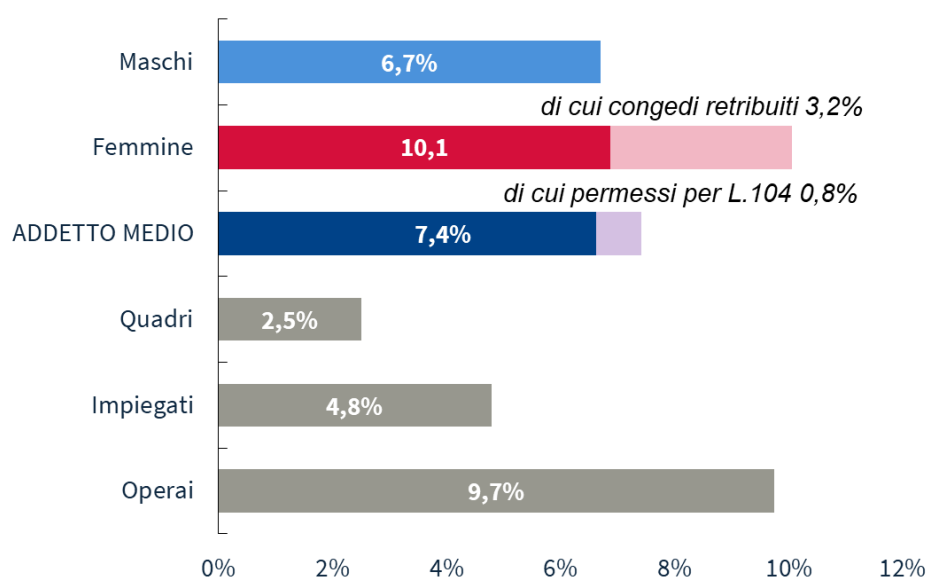


Tabella 12 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.652,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,8	3,2	2,9	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		62,9	72,7	65,0	3,8%	4,4%	3,9%
Congedi retribuiti		10,1	53,0	19,2	0,6%	3,2%	1,2%
Permessi L. 104		12,1	16,4	13,0	0,7%	1,0%	0,8%
Altri permessi retribuiti		10,6	12,3	11,0	0,6%	0,7%	0,7%
Sciopero		7,2	4,1	6,6	0,4%	0,2%	0,4%
Altre assenze non retribuite		4,7	5,7	4,9	0,3%	0,3%	0,3%
TOTALE ASSENZE		110,5	167,3	122,6	6,7%	10,1%	7,4%

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

ORE LAVORABILI	1.694,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,3	2,3	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
Malattia non professionale		25,1	24,2	24,9	1,5%	1,4%	1,5%
Congedi retribuiti		3,2	21,3	7,0	0,2%	1,3%	0,4%
Permessi L. 104		2,5	6,4	3,3	0,1%	0,4%	0,2%
Altri permessi retribuiti		5,0	7,5	5,5	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		0,7	1,5	0,9	0,0%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		36,9	63,3	42,5	2,2%	3,8%	2,5%

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

ORE LAVORABILI	1.692,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,6	0,6	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		31,8	33,9	32,4	1,9%	2,0%	1,9%
Congedi retribuiti		8,7	66,6	26,6	0,5%	3,9%	1,6%
Permessi L. 104		9,2	11,1	9,8	0,5%	0,7%	0,6%
Altri permessi retribuiti		8,4	8,4	8,4	0,5%	0,5%	0,5%
Sciopero		0,8	0,3	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		3,2	1,3	2,6	0,2%	0,1%	0,2%
TOTALE ASSENZE		62,6	122,1	81,0	3,7%	7,2%	4,8%

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

ORE LAVORABILI	1.622,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,2	6,6	4,6	0,3%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		82,9	128,7	90,0	5,1%	7,9%	5,5%
Congedi retribuiti		11,6	41,6	16,2	0,7%	2,6%	1,0%
Permessi L. 104		14,7	24,6	16,2	0,9%	1,5%	1,0%
Altri permessi retribuiti		12,4	17,8	13,3	0,8%	1,1%	0,8%
Sciopero		11,2	9,5	11,0	0,7%	0,6%	0,7%
Altre assenze non retribuite		6,0	11,8	6,9	0,4%	0,7%	0,4%
TOTALE ASSENZE		143,0	240,7	158,1	8,8%	14,8%	9,7%

Settore del CCNL
Aziende con CCNL manifatturieri

Ambito territoriale



Figura 86 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

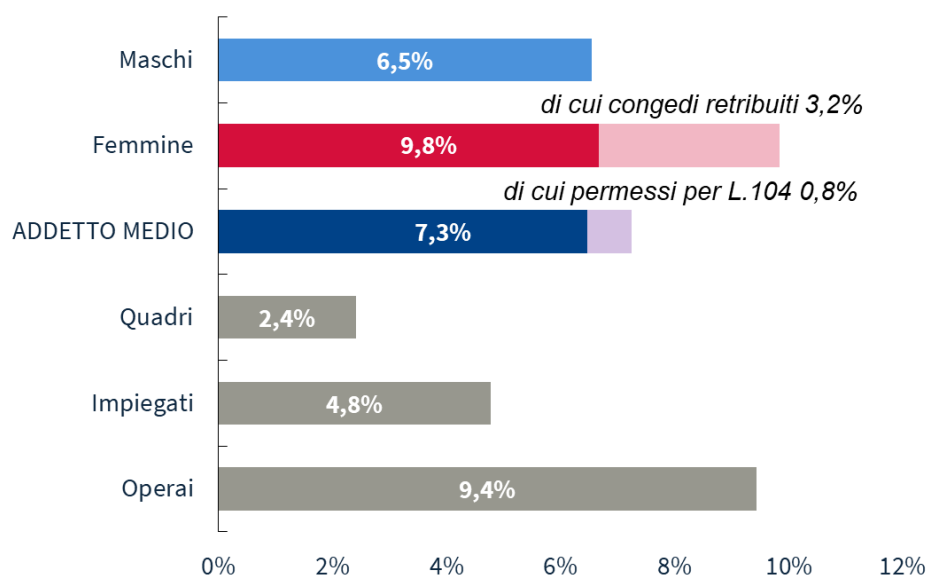


Tabella 16 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.658,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,0	3,0	3,0	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		61,9	70,6	63,7	3,7%	4,2%	3,8%
Congedi retribuiti		9,5	52,7	18,7	0,6%	3,2%	1,1%
Permessi L. 104		12,0	16,5	12,9	0,7%	1,0%	0,8%
Altri permessi retribuiti		10,7	12,0	11,0	0,6%	0,7%	0,7%
Sciopero		6,8	3,9	6,2	0,4%	0,2%	0,4%
Altre assenze non retribuite		4,7	5,3	4,8	0,3%	0,3%	0,3%
TOTALE ASSENZE		108,4	164,1	120,3	6,5%	9,8%	7,3%

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

ORE LAVORABILI	1.700,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,3	2,1	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
Malattia non professionale		23,8	26,3	24,3	1,4%	1,5%	1,4%
Congedi retribuiti		3,2	19,8	6,6	0,2%	1,2%	0,4%
Permessi L. 104		2,7	5,8	3,3	0,2%	0,3%	0,2%
Altri permessi retribuiti		4,6	7,1	5,1	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		0,6	1,3	0,8	0,0%	0,1%	0,0%
TOTALE ASSENZE		35,4	62,5	41,0	2,1%	3,7%	2,4%

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

ORE LAVORABILI	1.698,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,6	0,5	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		31,2	33,6	32,0	1,8%	2,0%	1,9%
Congedi retribuiti		8,0	67,3	26,7	0,5%	4,0%	1,6%
Permessi L. 104		8,9	12,3	9,9	0,5%	0,7%	0,6%
Altri permessi retribuiti		8,9	9,0	8,9	0,5%	0,5%	0,5%
Sciopero		0,8	0,3	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		3,1	1,1	2,5	0,2%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		61,4	124,1	81,2	3,6%	7,3%	4,8%

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

ORE LAVORABILI	1.629,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,4	6,4	4,7	0,3%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		81,3	125,3	88,0	5,0%	7,7%	5,4%
Congedi retribuiti		10,9	39,6	15,3	0,7%	2,4%	0,9%
Permessi L. 104		14,6	23,8	16,0	0,9%	1,5%	1,0%
Altri permessi retribuiti		12,3	16,7	13,0	0,8%	1,0%	0,8%
Sciopero		10,5	9,2	10,3	0,6%	0,6%	0,6%
Altre assenze non retribuite		5,9	11,4	6,8	0,4%	0,7%	0,4%
TOTALE ASSENZE		140,0	232,4	153,9	8,6%	14,3%	9,4%

Principali CCNL Aziende con CCNL metalmeccanico²⁴

Ambito territoriale



Figura 87 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

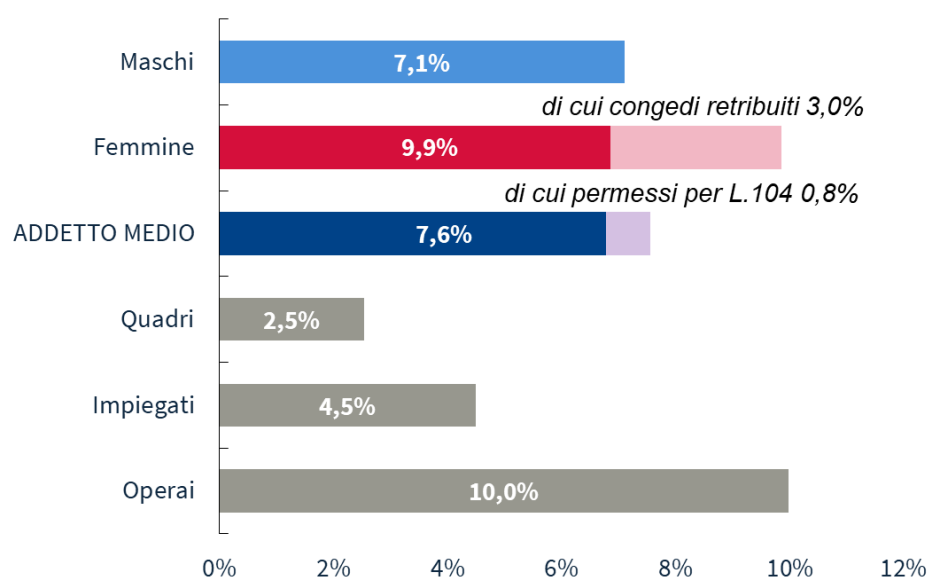


Tabella 20 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.632,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,0	2,6	2,9	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		66,6	69,8	67,1	4,1%	4,3%	4,1%
Congedi retribuiti		6,8	49,2	13,7	0,4%	3,0%	0,8%
Permessi L. 104		12,2	16,0	12,8	0,7%	1,0%	0,8%
Altri permessi retribuiti		12,3	12,7	12,4	0,8%	0,8%	0,8%
Sciopero		11,5	8,8	11,0	0,7%	0,5%	0,7%
Altre assenze non retribuite		3,7	2,7	3,5	0,2%	0,2%	0,2%
TOTALE ASSENZE		116,1	161,7	123,5	7,1%	9,9%	7,6%

²⁴ Dati riferiti a 39 imprese bergamasche per quasi 8.000 lavoratori. Sono esposti nelle schede successive i dati dell'intero campione lombardo.

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

ORE LAVORABILI	1.707,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		27,7	24,6	27,1	1,6%	1,4%	1,6%
Congedi retribuiti		3,8	14,6	5,8	0,2%	0,9%	0,3%
Permessi L. 104		2,2	6,0	2,9	0,1%	0,4%	0,2%
Altri permessi retribuiti		6,1	6,2	6,2	0,4%	0,4%	0,4%
Sciopero		0,2	0,3	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		0,7	2,5	1,1	0,0%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		40,9	54,3	43,4	2,4%	3,2%	2,5%

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

ORE LAVORABILI	1.709,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,6	0,1	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		31,1	37,0	32,6	1,8%	2,2%	1,9%
Congedi retribuiti		5,0	71,1	21,5	0,3%	4,1%	1,3%
Permessi L. 104		8,1	11,4	8,9	0,5%	0,7%	0,5%
Altri permessi retribuiti		11,0	10,0	10,7	0,6%	0,6%	0,6%
Sciopero		1,2	0,5	1,1	0,1%	0,0%	0,1%
Altre assenze non retribuite		2,0	1,0	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		58,9	131,1	77,0	3,5%	7,6%	4,5%

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

ORE LAVORABILI	1.581,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,4	6,1	4,6	0,3%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		87,0	118,5	90,6	5,5%	7,7%	5,7%
Congedi retribuiti		7,9	28,1	10,2	0,5%	1,8%	0,6%
Permessi L. 104		15,1	23,5	16,0	0,9%	1,5%	1,0%
Altri permessi retribuiti		13,5	17,3	13,9	0,9%	1,1%	0,9%
Sciopero		17,3	20,6	17,7	1,1%	1,3%	1,1%
Altre assenze non retribuite		4,8	4,7	4,8	0,3%	0,3%	0,3%
TOTALE ASSENZE		150,2	218,9	157,8	9,5%	14,3%	10,0%

Principali CCNL Aziende con CCNL chimico-farmaceutico²⁵

Ambito territoriale



Figura 88 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

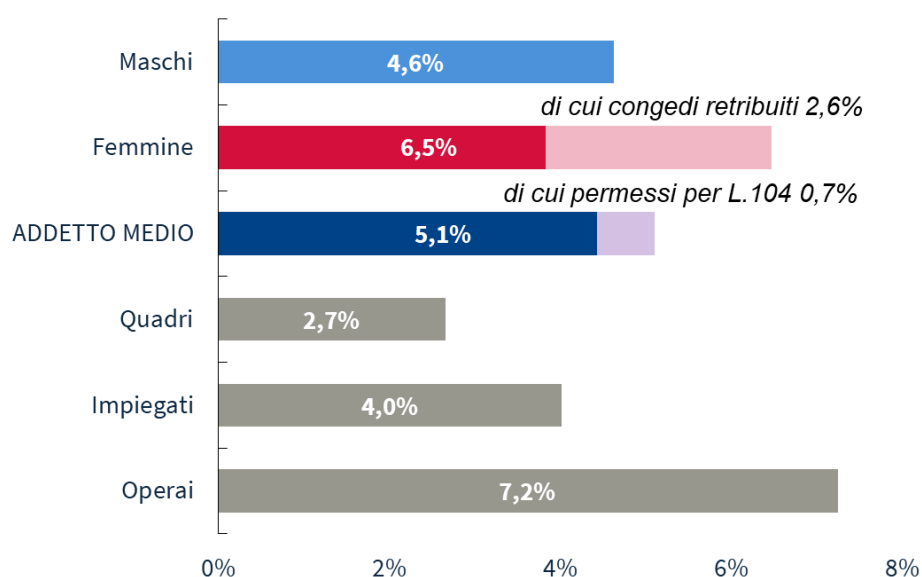


Tabella 24 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.687,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,1	3,2	2,4	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		50,2	36,7	46,6	3,0%	2,2%	2,8%
Congedi retribuiti		9,6	44,3	18,7	0,6%	2,6%	1,1%
Permessi L. 104		9,1	18,1	11,5	0,5%	1,1%	0,7%
Altri permessi retribuiti		3,3	4,3	3,6	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		1,3	0,1	1,0	0,1%	0,0%	0,1%
Altre assenze non retribuite		2,5	1,9	2,4	0,2%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		78,2	108,6	86,2	4,6%	6,5%	5,1%

²⁵ Dati riferiti a 13 imprese bergamasche per quasi 2.600 lavoratori. Sono esposti nelle schede successive i dati dell'intero campione lombardo.

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

ORE LAVORABILI	1.681,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		1,2	0,0	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		31,9	28,6	30,9	1,9%	1,7%	1,8%
Congedi retribuiti		1,9	15,0	5,8	0,1%	0,9%	0,3%
Permessi L. 104		2,9	6,8	4,1	0,2%	0,4%	0,2%
Altri permessi retribuiti		1,6	3,7	2,2	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		0,9	0,2	0,7	0,1%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		40,6	54,4	44,7	2,4%	3,2%	2,7%

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

ORE LAVORABILI	1.692,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,9	1,6	1,2	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		25,5	29,0	26,8	1,5%	1,7%	1,6%
Congedi retribuiti		8,2	52,0	24,2	0,5%	3,1%	1,4%
Permessi L. 104		8,3	14,2	10,5	0,5%	0,8%	0,6%
Altri permessi retribuiti		3,1	3,9	3,4	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,5	0,1	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		1,8	1,5	1,7	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		48,3	102,4	68,0	2,8%	6,1%	4,0%

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

ORE LAVORABILI	1.682,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		3,4	11,9	4,5	0,2%	0,7%	0,3%
Malattia non professionale		77,8	72,9	77,2	4,6%	4,4%	4,6%
Congedi retribuiti		12,6	33,5	15,1	0,7%	2,0%	0,9%
Permessi L. 104		11,3	41,8	15,0	0,7%	2,6%	0,9%
Altri permessi retribuiti		4,0	6,4	4,3	0,2%	0,4%	0,3%
Sciopero		2,4	0,1	2,1	0,1%	0,0%	0,1%
Altre assenze non retribuite		3,6	4,5	3,7	0,2%	0,3%	0,2%
TOTALE ASSENZE		115,2	171,0	121,9	6,8%	10,4%	7,2%

Principali CCNL Aziende con CCNL Gomma-Plastica²⁶

Ambito territoriale



Figura 89 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

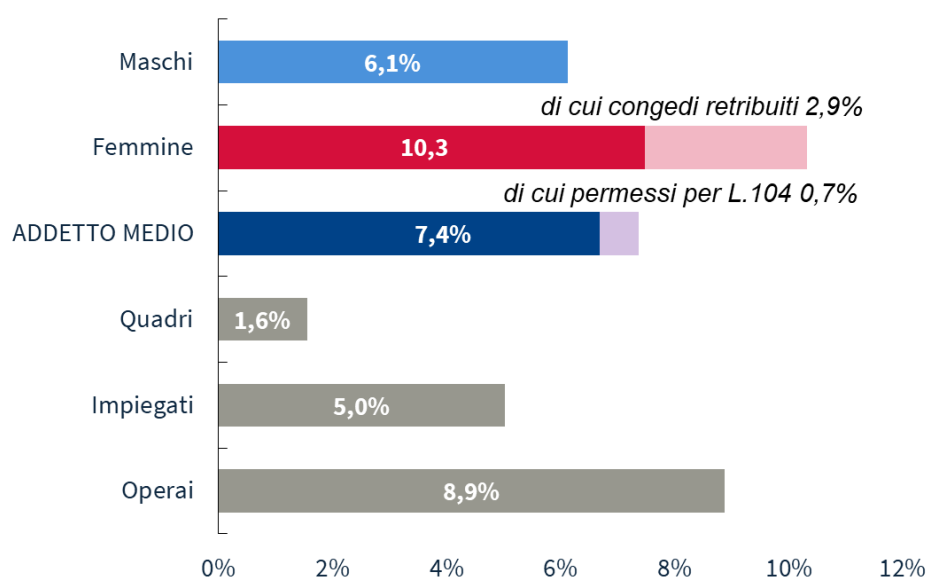


Tabella 28 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.690,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,4	3,4	4,1	0,3%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		61,7	91,8	70,5	3,7%	5,4%	4,2%
Congedi retribuiti		13,9	48,6	24,0	0,8%	2,9%	1,4%
Permessi L. 104		9,8	15,9	11,6	0,6%	0,9%	0,7%
Altri permessi retribuiti		2,5	4,5	3,1	0,1%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,4	0,6	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		10,6	11,4	10,9	0,6%	0,7%	0,6%
TOTALE ASSENZE		103,4	176,3	124,6	6,1%	10,3%	7,4%

²⁶ Dati riferiti a 18 imprese bergamasche per più di 2.700 lavoratori. Sono esposti nelle schede successive i dati dell'intero campione lombardo.

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

ORE LAVORABILI	1.715,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,0	7,8	1,2	0,0%	0,5%	0,1%
Malattia non professionale		10,4	42,8	15,3	0,6%	2,5%	0,9%
Congedi retribuiti		3,8	6,0	4,1	0,2%	0,4%	0,2%
Permessi L. 104		3,1	7,3	3,8	0,2%	0,4%	0,2%
Altri permessi retribuiti		1,5	3,5	1,8	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		0,4	1,3	0,5	0,0%	0,1%	0,0%
TOTALE ASSENZE		19,3	68,8	26,7	1,1%	4,0%	1,6%

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

ORE LAVORABILI	1.706,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		0,3	0,0	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		34,1	32,4	33,4	2,0%	1,9%	2,0%
Congedi retribuiti		20,2	55,5	34,0	1,2%	3,2%	2,0%
Permessi L. 104		9,5	12,2	10,6	0,6%	0,7%	0,6%
Altri permessi retribuiti		2,7	2,0	2,4	0,2%	0,1%	0,1%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		8,2	0,5	5,2	0,5%	0,0%	0,3%
TOTALE ASSENZE		75,1	102,6	85,9	4,4%	6,0%	5,0%

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

ORE LAVORABILI	1.682,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		6,2	5,2	6,0	0,4%	0,3%	0,4%
Malattia non professionale		76,5	129,7	90,6	4,6%	7,6%	5,4%
Congedi retribuiti		12,9	46,9	21,9	0,8%	2,8%	1,3%
Permessi L. 104		10,6	18,5	12,7	0,6%	1,1%	0,8%
Altri permessi retribuiti		2,5	6,1	3,5	0,2%	0,4%	0,2%
Sciopero		0,6	1,0	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
Altre assenze non retribuite		12,6	18,5	14,1	0,8%	1,1%	0,8%
TOTALE ASSENZE		122,0	225,9	149,4	7,3%	13,3%	8,9%

Lombardia

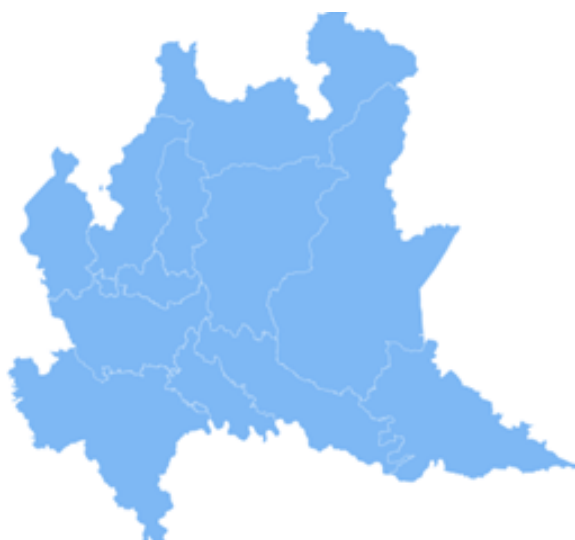


Figura 90 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

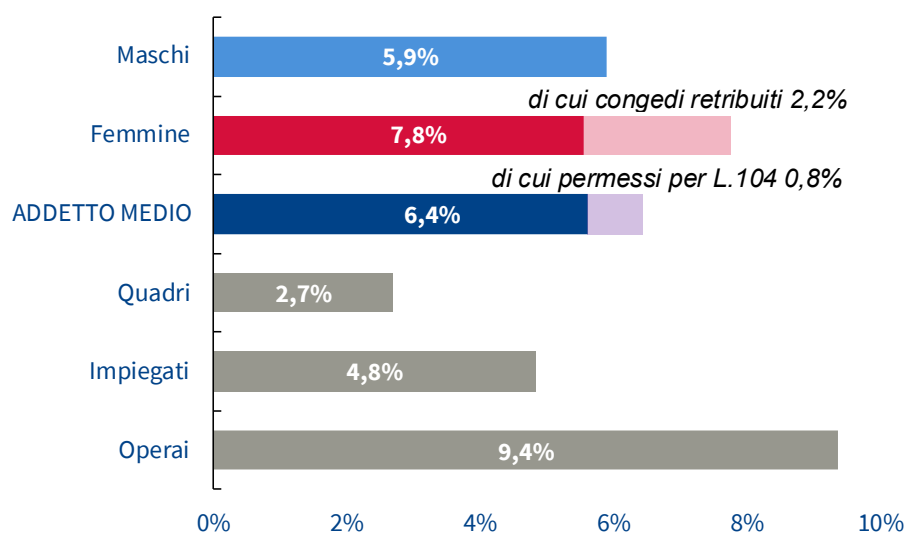


Tabella 32 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

**Classe dimensionale
Aziende fino a 25 dipendenti**

Ambito territoriale



Figura 91 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

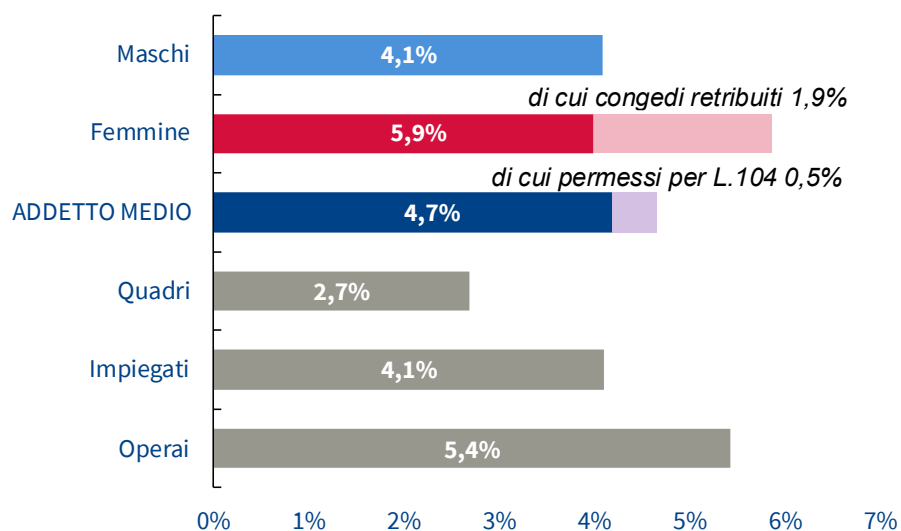


Tabella 36 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

**Classe dimensionale
Aziende con 26-100 dipendenti**

Ambito territoriale



Figura 92 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

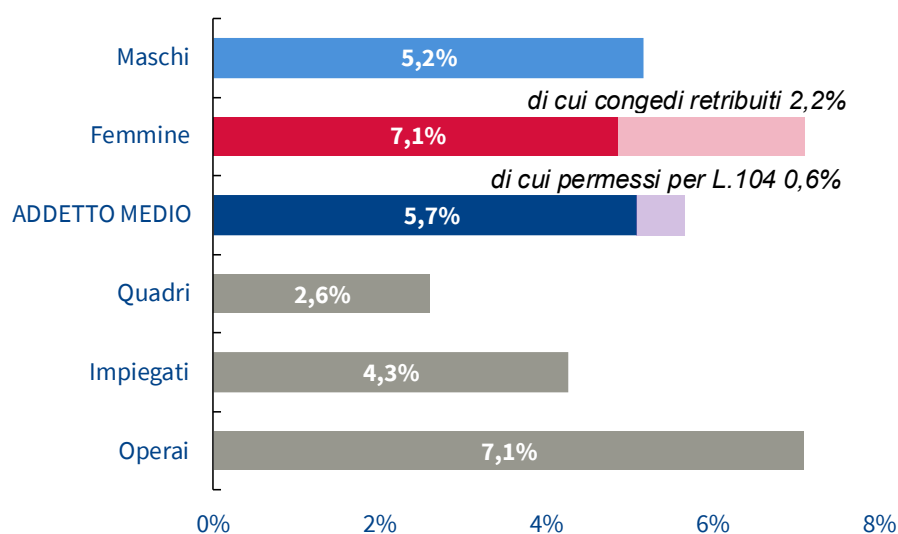


Tabella 40 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

Classe dimensionale
Aziende con 100 dipendenti e oltre

Ambito territoriale



Figura 93 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

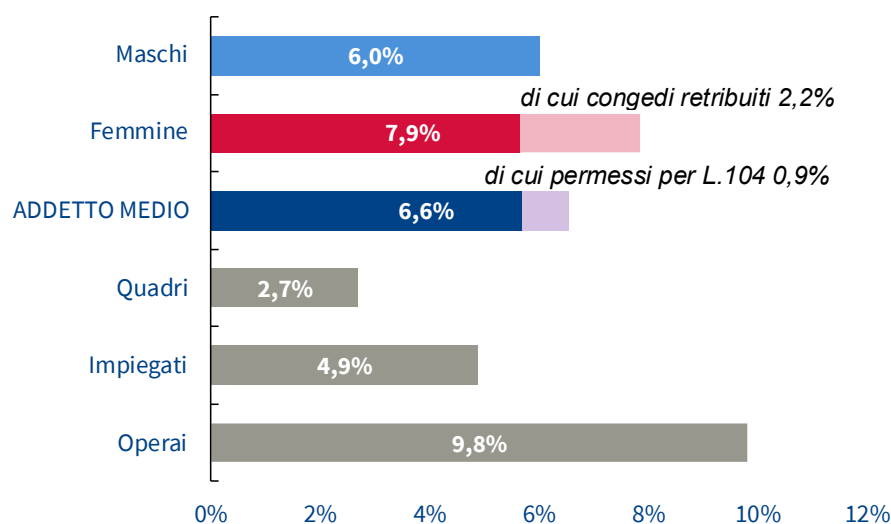


Tabella 44 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

**Settore del CCNL
Aziende con CCNL manifatturieri**

Ambito territoriale



Figura 94 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

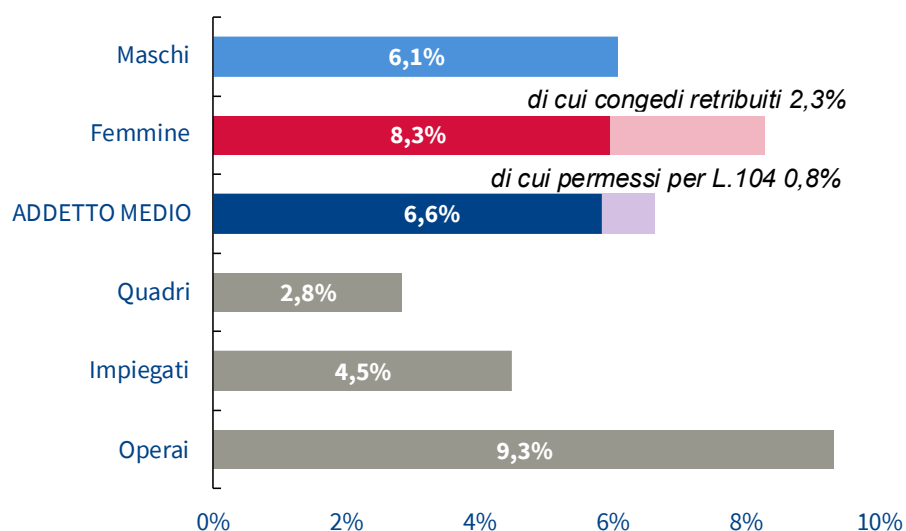


Tabella 48 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

**Settore del CCNL
Aziende con CCNL servizi**

Ambito territoriale



Figura 95 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

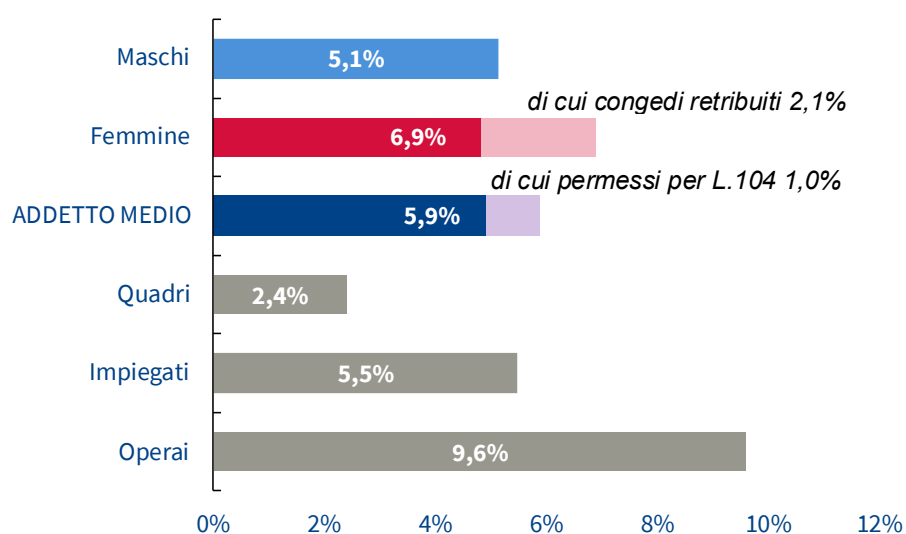


Tabella 52 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

Principali CCNL Aziende con CCNL metalmeccanico

Ambito territoriale



Figura 96 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

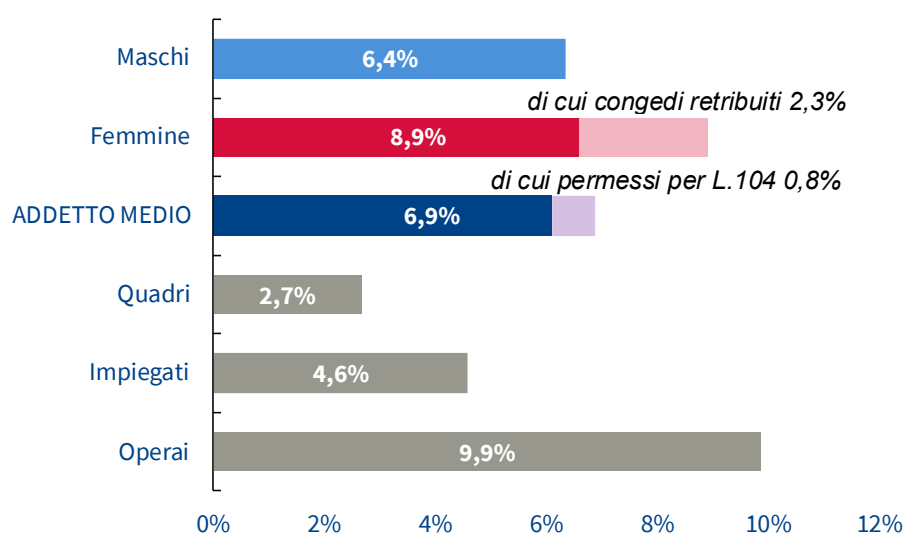


Tabella 56 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

Principali CCNL Aziende con CCNL chimico-farmaceutico

Ambito territoriale



Figura 97 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

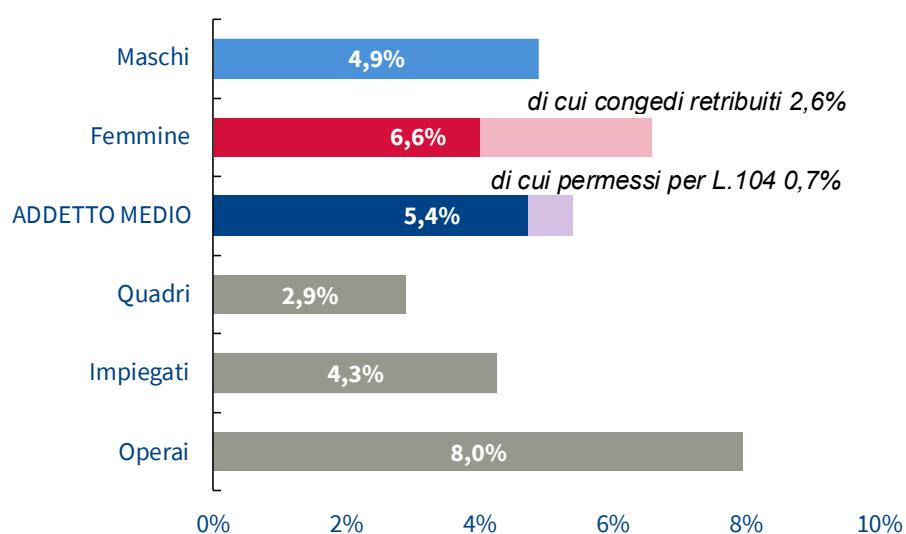


Tabella 60 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

Principali CCNL Aziende con CCNL Alimentare

Ambito territoriale



Figura 98 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

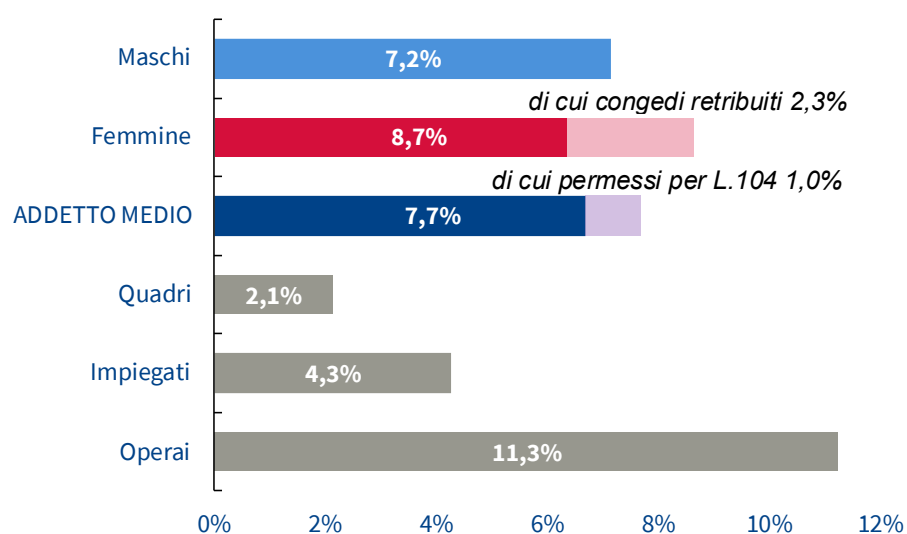


Tabella 64 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

Principali CCNL Aziende con CCNL Gomma-plastica

Ambito territoriale



Figura 99 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

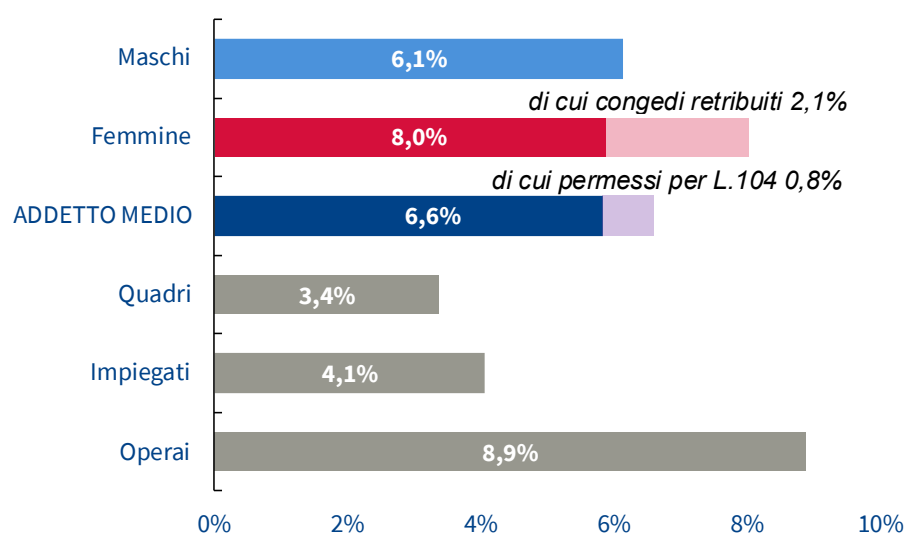


Tabella 68 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

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

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

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

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

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

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

Principali CCNL Aziende con CCNL Sistema moda

Ambito territoriale



Figura 100 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

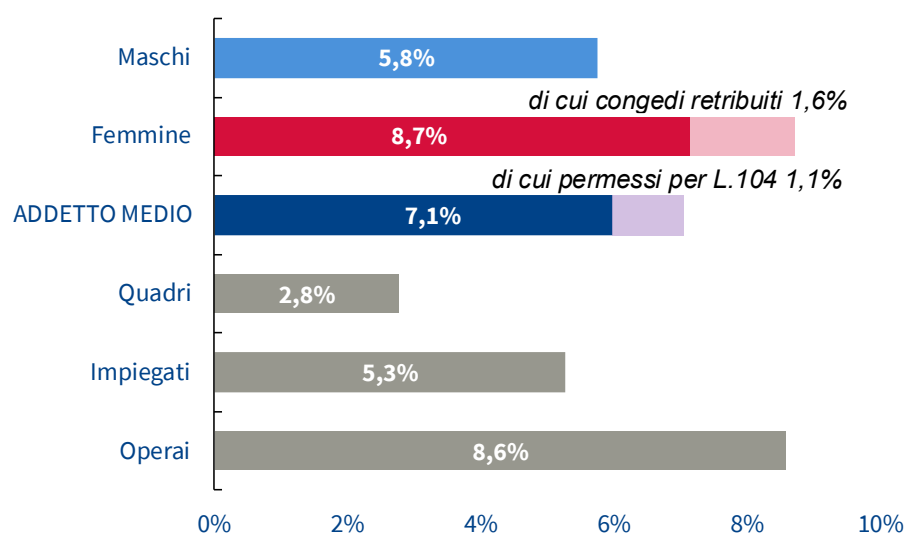


Tabella 72 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

Tabella 73 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)

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

Tabella 74 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

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

Tabella 75 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

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

Principali CCNL Aziende con CCNL Terziario

Ambito territoriale



Figura 101 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

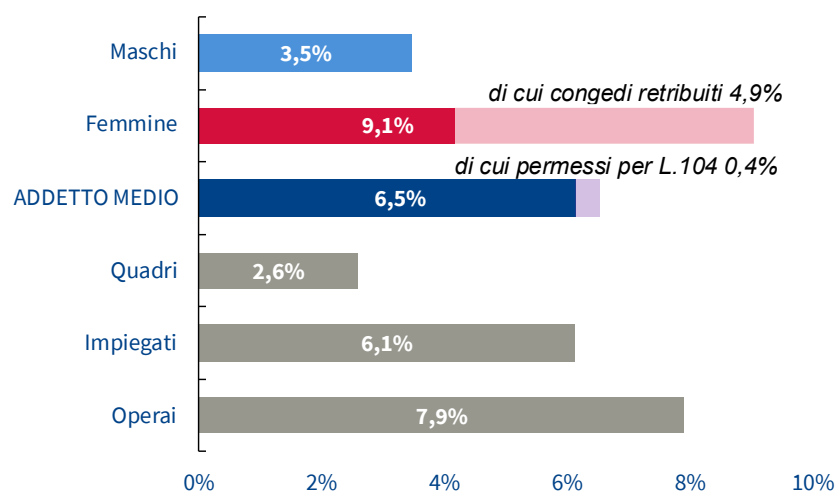


Tabella 76 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

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

Tabella 77 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)

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

Tabella 78 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

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

Tabella 79 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

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

8APPENDICE

Procedimento di calcolo del tasso di assenza: un esempio numerico

Per determinare le ore lavorabili del 2025 ai 365 giorni dell'anno vanno sottratti:

- i sabati e le domeniche (104 gg. nel corso dell'anno considerato) e le festività infrasettimanali (11 gg. nel 2025);
- il dato aziendale dei giorni di ferie, quelli di P.A.R. (ex festività e riduzione orario di lavoro) e quelli di permesso per banca ore e conto ore: supponiamo a titolo di esempio che il totale di questi ammonti a 33 gg.

$$365 - (104 + 11 + 33) = 217 \text{ gg}$$

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).

$$(217 : 5) \times (40 - 60 / 60) = 1.693 \text{ ore}$$

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.

$$1.693 - 50 = 1.643 \text{ ore lavorabili}$$

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 31.12.2024 e 11 al 31.12.2025: 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 ($700 : 10$) e il relativo tasso di assenza è

$$70 : 1.666 = 4,3\%$$



Confindustria Bergamo
Via Stezzano, 87 | 24126 Bergamo

Contatti
studi@confindustriabergamo.it
p.frecassetti@confindustriabergamo.it
c.torri@confindustriabergamo.it

Ogni diritto sui contenuti del documento è riservato ai sensi della normativa vigente. In caso di riproduzione, divulgazione, duplicazione e/o uso anche parziale si ricorda la necessità di citazione della fonte. Nessuna responsabilità derivante dall'uso dei contenuti, eventualmente anche erronei e/o parziali, del documento potrà essere imputata a Confindustria Bergamo e/o ai soggetti agenti sotto la propria responsabilità, salvi i limiti dell'art.1229 c.c.

Luglio 2026
www.confindustriabergamo.it