

I numeri per le Risorse Umane

Anteprima dei risultati 2025



Centro Studi Assolombarda

Maggio 2025

*Documento **ad esclusivo uso interno** riservato ai partecipanti all'indagine*

Questo documento rappresenta un’**anticipazione riservata in esclusiva** alle aziende che, come la sua, nelle corse settimanane hanno attivamente collaborato all’**Indagine sul Lavoro**, fornendoci le informazioni indispensabile alla redazione dei *Numeri per le Risorse Umane*, di prossima uscita, con il quale annualmente il nostro Centro Studi tiene monitorato il mercato del lavoro. Anche quest’anno il rapporto è frutto del coordinamento tra le 9 associazioni territoriali della Lombardia:



Ancor prima che un’analisi statistica, il rapporto – in questa edizione riferito all’anno 2024 - è uno strumento a beneficio di chi in azienda si occupa di capitale umano che, nell’impostare le politiche di gestione del personale, trova nel documento i necessari fattori di contesto e i benchmark di mercato.

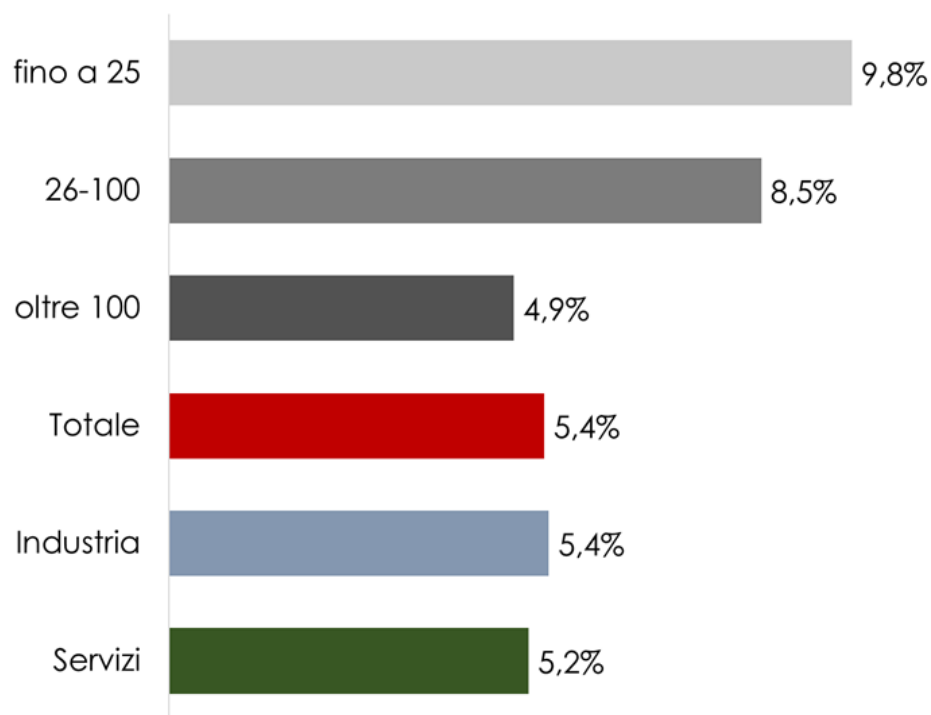
In questa sintesi trova l’aggiornamento al 2024 di alcuni «numeri», selezionati tra i tanti disponibili nel volume completo (del quale qui a fianco trova l’indice completo):

1	Introduzione	3	4	Le politiche di assunzione	41
2	La gestione del personale	9	4.1	Le difficoltà di reperimento del personale.....	41
2.1	Le politiche retributive	9	4.1.1	Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior.....	41
2.1.1	La diffusione delle politiche retributive.....	9	4.1.2	Le informazioni disponibili dall’Indagine Confindustria	42
2.1.2	I criteri utilizzati per determinare gli aumenti.....	11	4.2	Le condizioni di inserimento	45
2.1.3	La dinamica retributiva nel 2025.....	13	4.2.1	Le retribuzioni d’ingresso per i neolaureati	45
2.2	I sistemi di incentivazione.....	16	4.2.2	Gli aumenti dopo il primo anno	49
2.2.1	L’ammontare del premio di risultato.....	16	4.2.1	I rimborsi per i tirocini extracurricolari	49
2.2.2	La diffusione della retribuzione variabile.....	16	4.2.2	Le retribuzioni d’ingresso a Milano	50
2.2.3	I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale.....	17	5	Gli indicatori di feedback organizzativo	53
2.2.4	I parametri per la corresponsione dei premi	18	5.1	I tassi di turnover	53
2.3	Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva.....	21	5.1.1	Turnover complessivo	53
2.4	L’organizzazione dell’attività in smart working	26	5.1.2	Turnover volontario	54
3	L’integrazione dell’IA nelle imprese lombarde	31	5.2	I tassi di assenza	57
3.1	Di cosa stiamo parlando.....	31	5.2.1	Gli orari di lavoro.....	57
3.2	I risultati dell’indagine	32	5.2.2	Le assenze dal lavoro.....	63
3.2.1	La diffusione dell’IA tra le imprese lombarde	32	5.2.3	I numeri in dettaglio.....	69
3.2.2	Le azioni intraprese in ambito Risorse Umane.....	34	6	Appendice.....	99
3.2.3	Gli ambiti di implementazione e le difficoltà nell’adozione.....	36			
3.2.4	Gli effetti osservati e quelli attesi per il futuro	38			
3.3	Prime conclusioni	39			

Non è un caso che, in un contesto di particolare difficoltà per le imprese nel reperimento delle risorse più strategiche, la nostra scelta si sia orientata proprio su quegli indicatori che più sono necessari all’azienda per definire le proprie politiche di attraction e retention: dal tasso di turnover volontario al tasso di assenza, dalla diffusione dello smart working all’offerta di welfare aziendale, dalle retribuzioni d’ingresso previste per neolaureati al primo impiego alla dinamica retributiva pianificata per il 2025.

Gli indicatori di feedback organizzativo

Tasso di turnover volontario – Lombardia 2024 (per dimensione e settore)



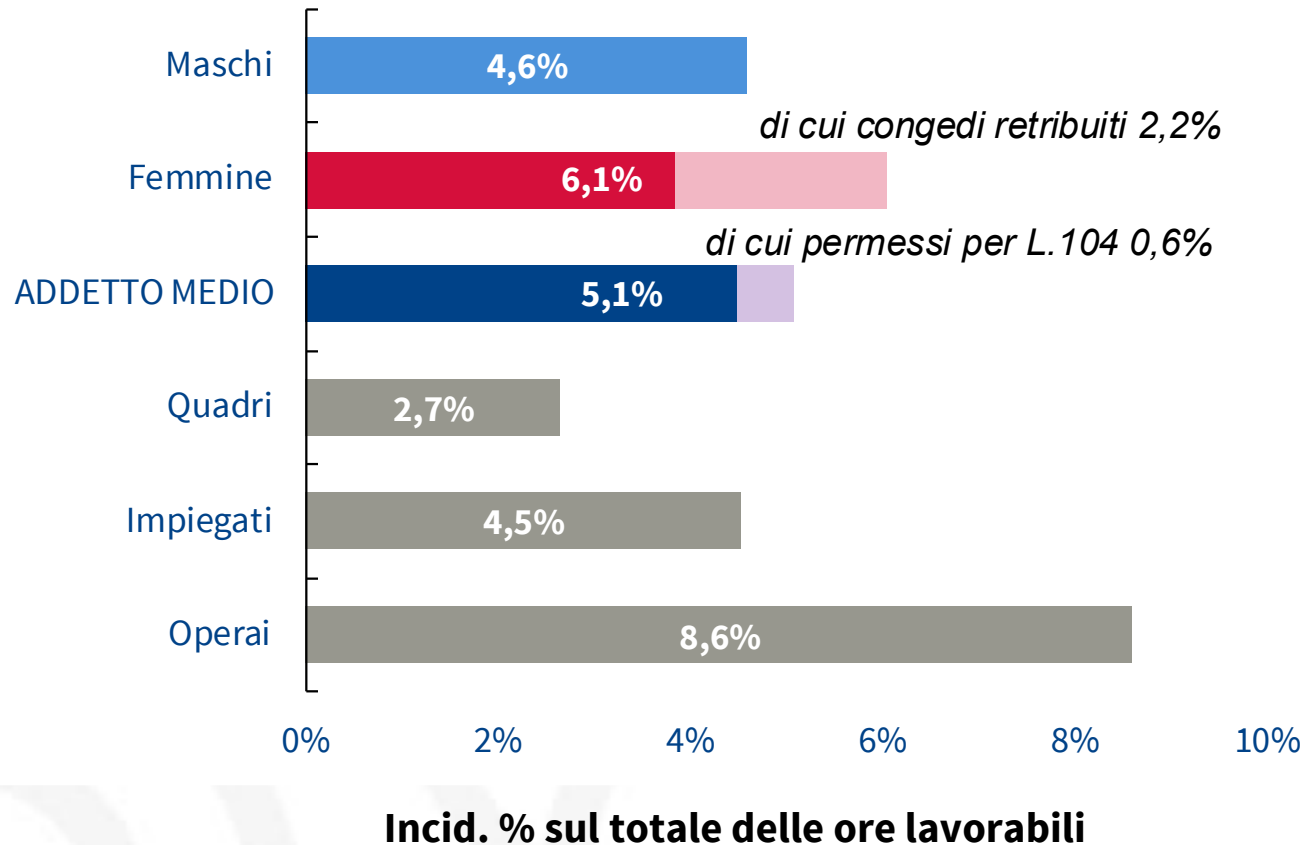
Incid. % sul totale dell'organico al 31.12.2023

*Il **tasso di turnover volontario** è calcolato come rapporto tra il numero di lavoratori usciti per dimissioni nel corso dell'anno e il totale di quelli in organico al 31.12 dell'anno precedente. L'indicatore rappresenta una importante misura delle potenzialità aziendali in termini di retention. Dalle informazioni raccolte dall'indagine, nel 2024 in Lombardia il flusso dei lavoratori in uscita per dimissioni è pari al 5,4%. Il dato, in diminuzione rispetto al 6,4% del 2023, sembra evidenziare una prima parziale controtendenza del fenomeno.*

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

Gli indicatori di feedback organizzativo

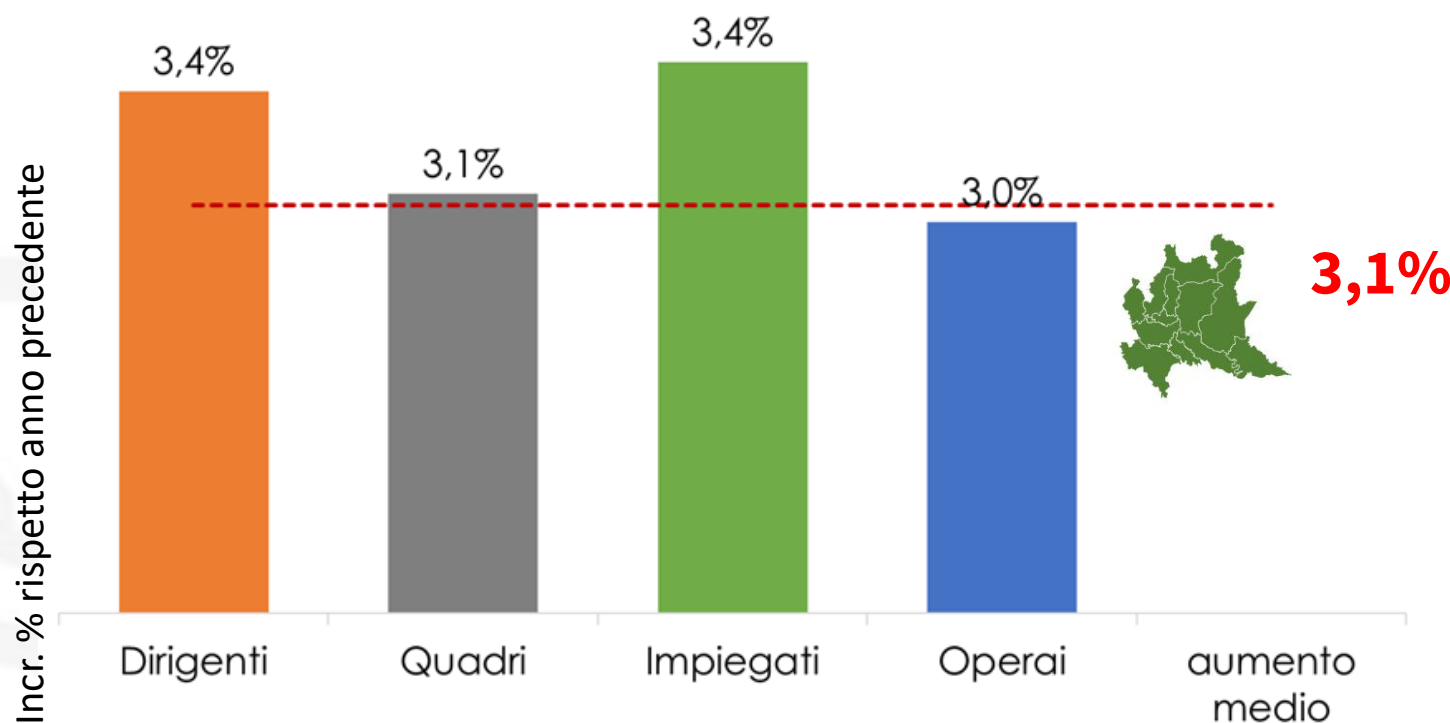
Tassi di assenza totali - territorio Assolombarda, 2024 (per genere e qualifica)



Il **tasso di assenza** è dato dal rapporto tra il numero di ore di assenza totali nel corso dell'anno e il numero di ore lavorabili (calcolate sottraendo alle ore di lavoro teoriche quelle retribuite non lavorate, come ferie, festività infrasettimanali, riduzioni orario di lavoro stabilite contrattualmente, eventuali ore di Cig). Rappresenta un altro importante indicatore del clima aziendale e può segnalare possibili criticità di retention. Dalle informazioni raccolte dall'indagine nel 2024 nel territorio di competenza di Assolombarda (Milano, Monza, Pavia e Lodi) la percentuale si colloca al 5,1%, con punte del 6,1% tra le donne (per le quali però incide per un terzo la causale dei congedi retribuiti) e dell'8,6% tra gli operai.

Gli aumenti messi a budget nel 2025

Politiche di merito - 2025, Lombardia (per qualifica)

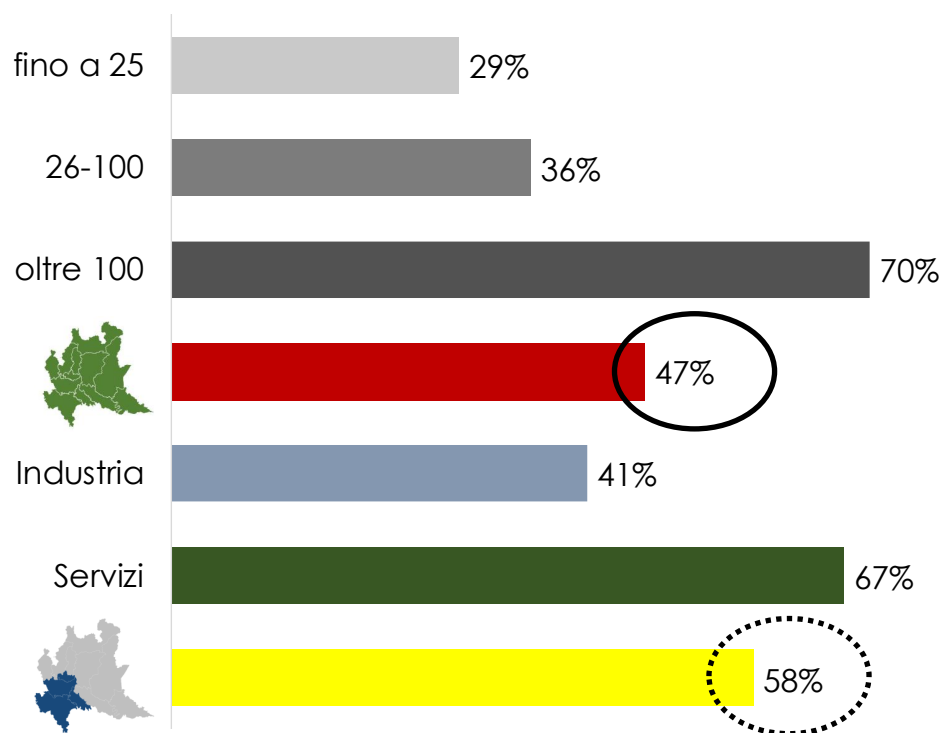


Secondo il rapporto di previsione del Centro Studi Confindustria (aprile 2025) «la dinamica delle retribuzioni di fatto pro-capite nell'intera economia italiana ha accelerato al +2,9% nel 2024 (dal +2,1% nel 2023) ed è prevista rafforzarsi ulteriormente nel biennio 2025-2026 (+3,3% medio annuo)».

In linea con questa previsione le imprese lombarde che hanno partecipato all'indagine hanno programmato per il 2025 **incrementi retributivi di merito** pari a +3,1%, con differenze fra le varie qualifiche contenute tra il +3,0% degli operai e il +3,4% degli impiegati.

Il lavoro in smart

% di aziende che ha introdotto lo smart working ...

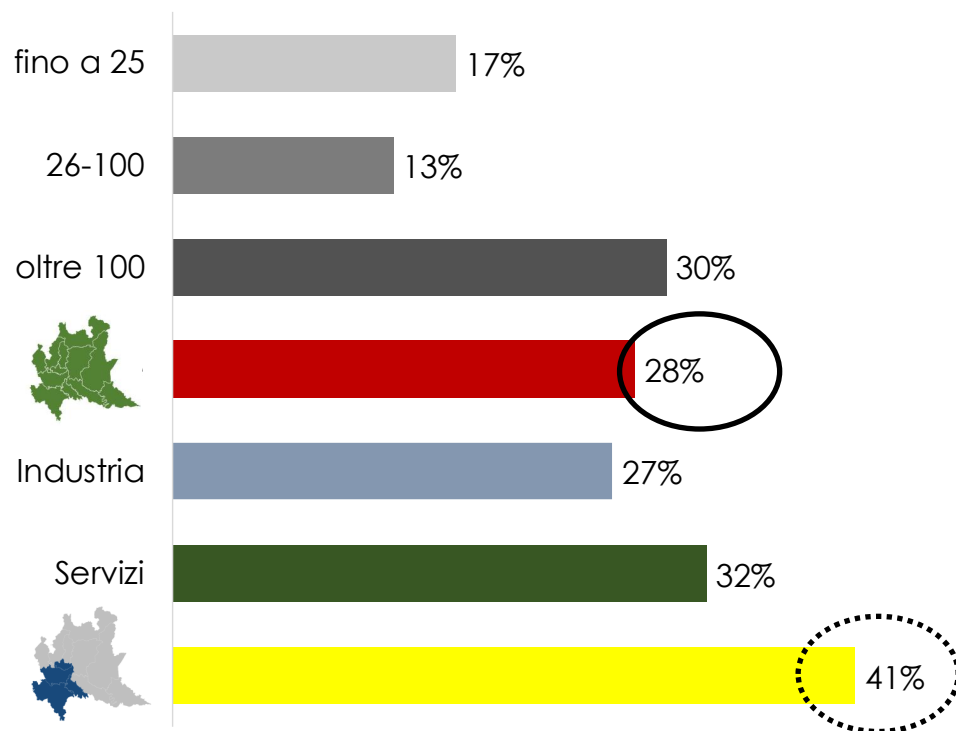


La possibilità di lavorare da remoto risulta essere una leva di attraction sempre più decisiva per le imprese.

*Tra le aziende lombarde partecipanti all'indagine nel 2024 risultano essere quasi la metà (47%) quelle che hanno introdotto lo **smart working**. La propensione a concedere tale forma organizzativa risulta correlata alle dimensioni aziendali: dal 29% delle realtà fino a 25 occupati si sale al 36% di quelle con un numero di lavoratori compreso tra le 26 e le 100 unità, fino a raggiungere quasi i tre quarti (70%) nel caso delle aziende maggiori. E' nei servizi che il fenomeno è più diffuso: 67%, contro il 41% dell'industria, dove le mansioni sono meno compatibili. Nell'area di Assolombarda (Milano, Monza, Pavia e Lodi) la percentuale di aziende che hanno introdotto lo smart working raggiunge il 58%.*

Il lavoro in smart

... e % di lavoratori che ne usufruiscono (*)



(*) % calcolata sulla forza lavoro al netto nei dirigenti

Secondo Eurostat nel 2024 in Italia la percentuale di lavoratori che lavora da remoto è del 10,3%, di cui il 3,7% abitualmente e il 6,6% saltuariamente; la percentuale è in diminuzione rispetto al 12,0% del 2023.

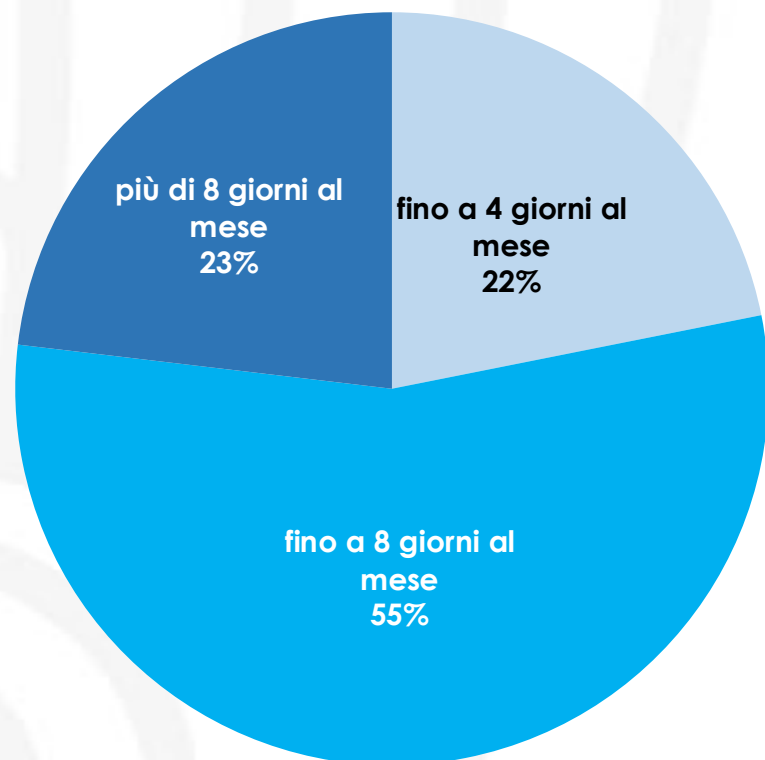
Dai dati raccolti dall'indagine nelle aziende che hanno partecipato la **percentuale di smart worker** (convenzionalmente calcolata sul totale dei dipendenti, esclusi i dirigenti) in Lombardia si colloca sul 28%, con punte del 30% nelle imprese con più di 100 dipendenti e del 41% nel settore dei servizi.

Nell'area di Assolombarda (Milano, Monza, Pavia e Lodi) la percentuale raggiunge il 41%.

In lavoro in smart

Quanti giorni alla settimana (o al mese) è consentito lo smart working?

Distribuzione % degli smart worker
tra le diverse opzioni



*Tra gli elementi più rilevanti che le imprese interessate a introdurre lo smart working devono considerare c'è l'equilibrio tra presenza in azienda e lavoro da remoto. Per disporre di un quadro delle scelte più diffuse l'indagine ha raccolto, tra le aziende dove lo smart working è già stato introdotto, informazioni sul **numero di giorni consessi**, su base settimanale o mensile.*

In Lombardia la modalità più frequente (nel 58% delle aziende con smart working) è quella di due giorni alla settimana (o 8 al mese), ma l'opzione di un unico giorno (o 4 al mese) è quasi altrettanto diffusa (53%). Lavorare da remoto addirittura per più di 8 giorni al mese è un'opzione presente in un consistente numero di imprese (38%).

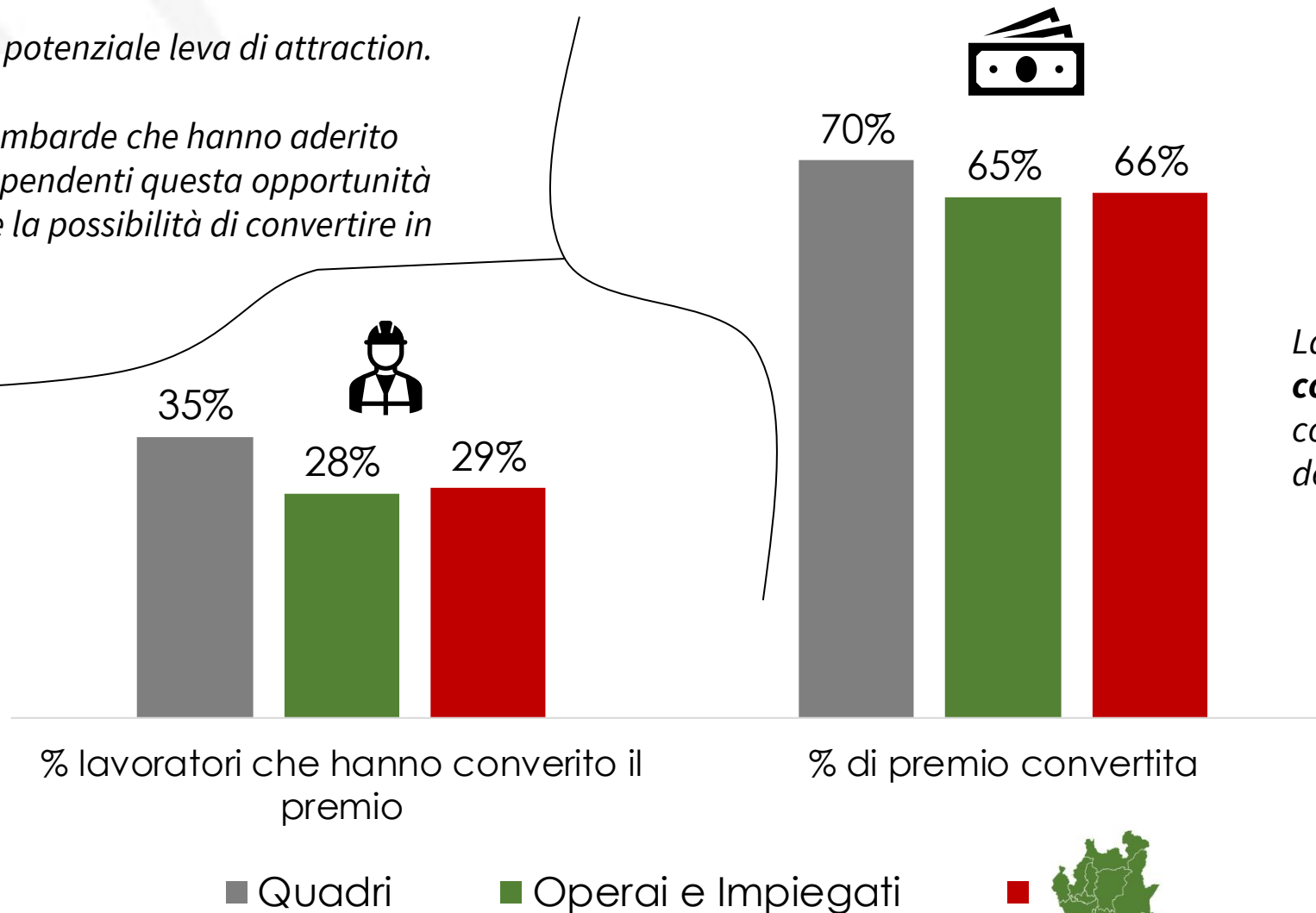
La grande maggioranza di chi lavora da remoto (55%) usufruisce di 2 giorni a settimana, mentre il rimanente 45% si ripartisce equamente tra «un solo giorno» (23%) e «3 o più giorni» (22%).

La possibilità di convertire il premio in welfare

Il **welfare aziendale** è un'altra potenziale leva di attraction.

Nel 2024 il 70% delle aziende lombarde che hanno aderito all'indagine mette dei propri dipendenti questa opportunità e, tra queste, il 41% offre anche la possibilità di convertire in welfare il premio aziendale.

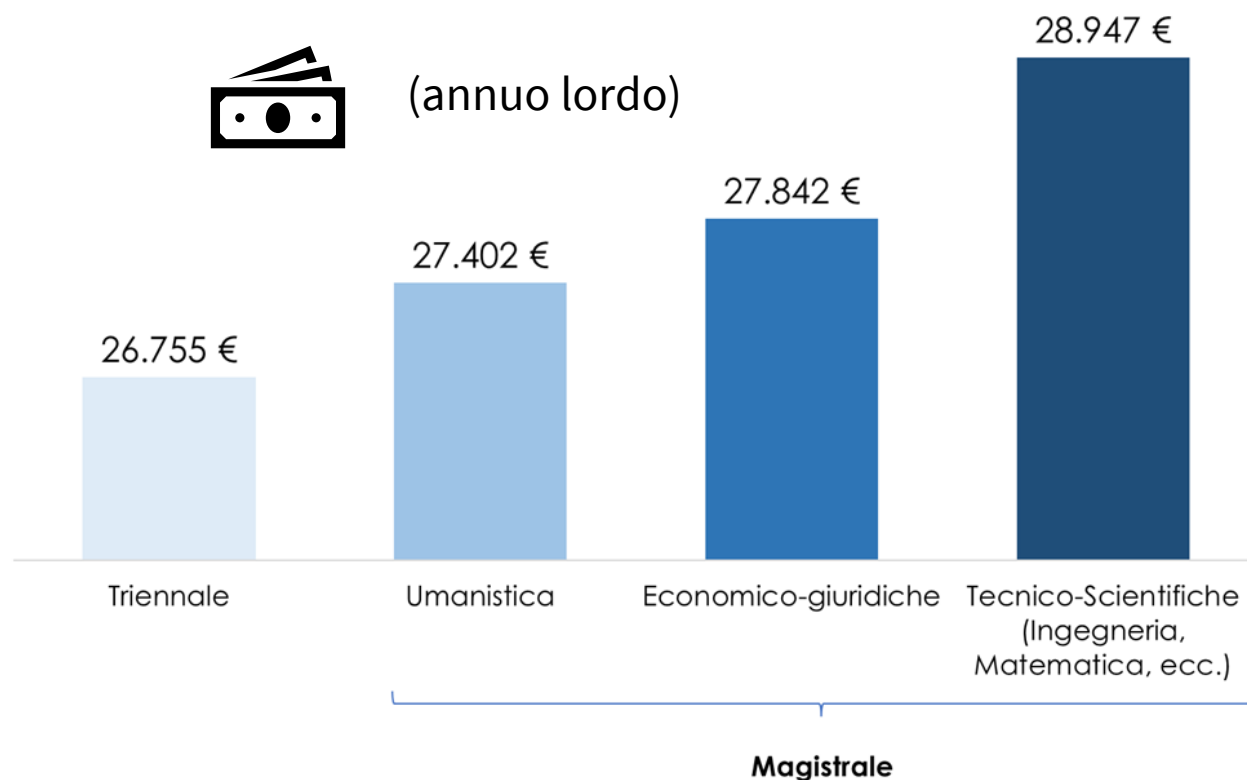
Dai dati raccolti **converte il premio** il 29% dei dipendenti in organico, con punte del 35% tra i quadri.



La **quota di premio convertita** risulta collocarsi intorno al 66% del premio aziendale.

Le condizioni d'ingresso

Retribuzioni d'ingresso neolaureati Lombardia, 2024



Il tema delle **condizioni economiche riservate ai giovani** che entrano nel mondo del lavoro desta grande attenzione mediatica, non sempre con argomentazioni motivate; non c'è però dubbio che la leva retributiva continua a rappresentare uno dei fattori di attraction più efficaci.

Posto che è impossibile generalizzare e che l'offerta economica è funzione delle competenze e delle caratteristiche personali dei candidati, l'indagine raccoglie informazioni generali 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.

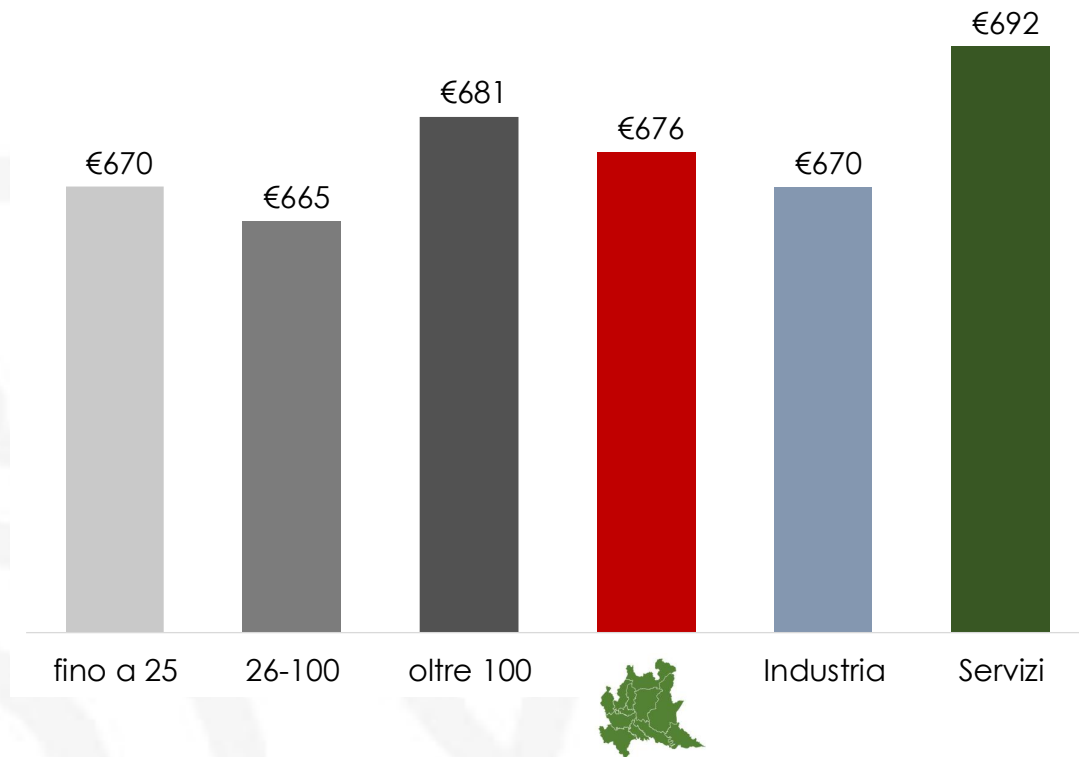
Nel 2024 nelle aziende lombarde che hanno partecipato all'indagine sul lavoro la **retribuzione d'ingresso** varia tra i 26.755€ e i 28.947€ annui lordi, con differenze legate sia al percorso (triennale o magistrale) sia all'indirizzo degli studi. L'area disciplinare più ricercata e, di conseguenza, meglio remunerata è quella tecnico-scientifica: l'offerta media è di poco inferiore ai 29 mila € lordi annui. Seguono l'indirizzo economico-giuridico (28 mila€) e la formazione di tipo umanistico (27,5 mila€). Più penalizzati i candidati che concludono solo il ciclo triennale di studi universitari, che si fermano sotto la soglia dei 27 mila €.

Le condizioni d'ingresso

Rimborso medio per tirocini extracurricolari Lombardia, 2024



(mensile netto)



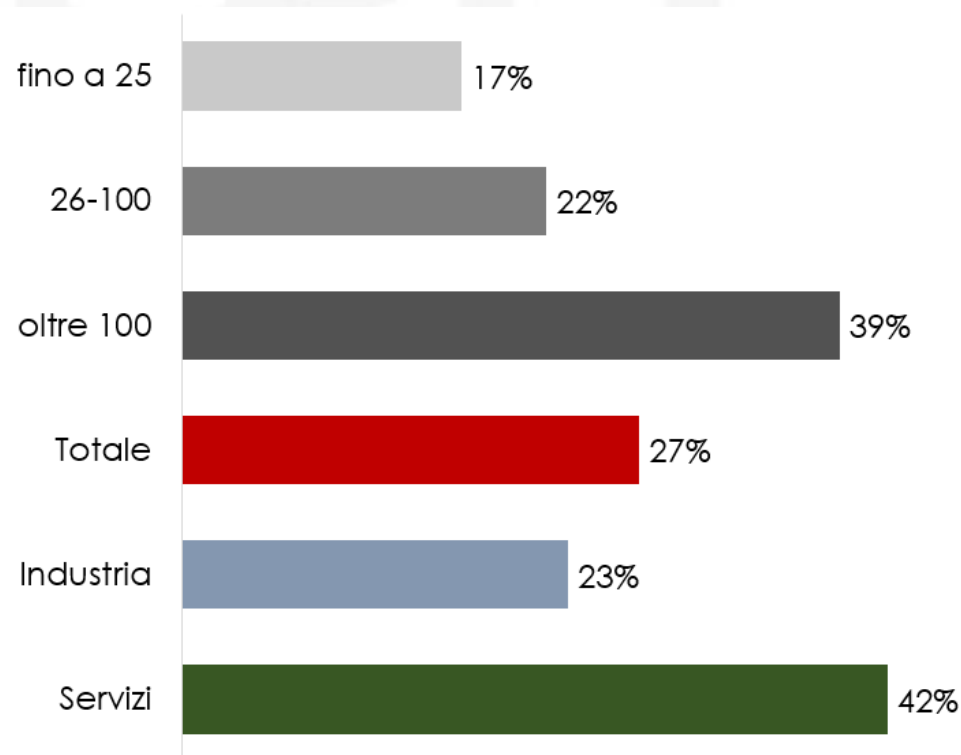
Il **tirocinio** è un importante canale di entrata nei giovani nel mondo del lavoro e, nel caso sia di natura extracurricolare, le imprese sono tenute a corrispondere un rimborso.

Data la diffusa richiesta di informazioni sui rimborsi mensili normalmente previsti dalle imprese l'edizione di quest'anno dell'indagine ha introdotto uno specifico approfondimento. Tra le imprese lombarde che hanno partecipato all'indagine e hanno fornito il dato nel 2024 l'importo medio si colloca poco sotto la soglia dei 680€.

La somma sembra tener conto del costo della vita nell'area di attività dell'impresa: raggiunge infatti i 740€ nel territorio di competenza di Assolombarda (Milano, Monza, Pavia e Lodi).

L'IA in azienda: quale ruolo per l'HR?

Imprese lombarde che si stanno dotando di competenze interne per l'IA



*L'indagine quest'anno ha monitorato le modalità di introduzione delle competenze sull'**intelligenza artificiale** in azienda.*

*Le imprese lombarde che dichiarano di aver fatto passi in questa direzione sono il 27% di quelle che hanno risposto, con percentuali più elevate nel settore dei servizi e al crescere delle dimensioni aziendali. Diverse sono le modalità prescelte: il 20% ha deciso di **formare il personale** in forza, un altro 11% di affidarsi a **consulenti e fornitori esterni**, mentre solo il 3% sta **ricercando e assumendo** personale che già possiede competenze sull'IA.*



Per informazioni:

Andrea Fioni

Area Centro Studi Assolombarda

andrea.fioni@assolombarda.it - 340 1859553

Matteo Laffi

Area Centro Studi Assolombarda

matteo.laffi@assolombarda.it - 340 2928805

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

