



I numeri per le Risorse Umane - edizione 2025

Andrea Fioni - Centro Studi Assolombarda

9 giugno 2025

La struttura del rapporto



Politiche retributive

Welfare aziendale



Smart working



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



Condizioni di inserimento

Turnover volontario

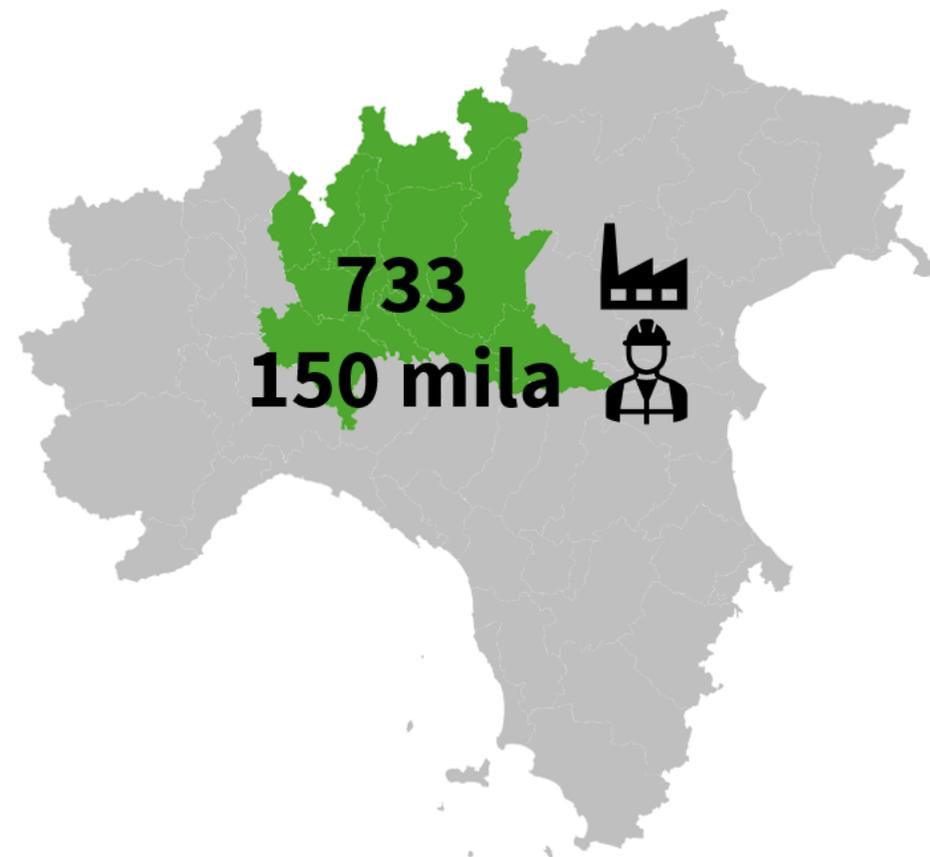


Tasso di assenza



La partecipazione

<p>Lombardia</p> <p>ASSOLOMBARDA</p> <p>CONFINDUSTRIA Brescia</p> <p>CONFINDUSTRIA Varese</p> <p>CONFINDUSTRIA Bergamo</p> <p>CONFINDUSTRIA ALTO MILANESE</p> <p>Associazione Industriali Cremona</p> <p>CONFINDUSTRIA Mantova</p> <p>CONFINDUSTRIA LECCO E SONDRIO</p> <p>CONFINDUSTRIA COMO</p>	<p>Piemonte</p> <p>UNIONE INDUSTRIALI Torino</p> <p>CONFINDUSTRIA CUNEO <small>Unione Industriale della Provincia</small></p> <p>CONFINDUSTRIA ALESSANDRIA</p> <p>CONFINDUSTRIA Novara Vercelli Valsesia</p> <p>UNIONE INDUSTRIALE BIELLESE</p>	<p>Emilia-Romagna</p> <p>CONFINDUSTRIA EMILIA AREA CENTRO <small>Le imprese di Bologna, Ferrara e Modena</small></p> <p>CONFINDUSTRIA ROMAGNA</p> <p>CONFINDUSTRIA PIACENZA</p> <p>UNINDUSTRIA REGGIO EMILIA</p> <p><i>Unione Parmense degli Industriali</i></p>	<p>Veneto</p> <p>CONFINDUSTRIA Verona</p> <p>CONFINDUSTRIA VICENZA</p> <p>CONFINDUSTRIA VENETO EST</p> <p>Liguria</p> <p>CONFINDUSTRIA GENOVA</p>
<p>Toscana</p> <p>CONFINDUSTRIA TOSCANA CENTRO E COSTA <small>Firenze Livorno Massa Carrara</small></p>		<p>Unione Industriale Pisana</p>	




FEDERMECCANICA


FEDERCHIMICA
CONFINDUSTRIA

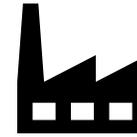

FEDERAZIONE
GOMMA PLASTICA

Le difficoltà di assunzione



**% di candidati di difficile
reperimento**

Fonte: Indagine Excelsior 2024, Lombardia

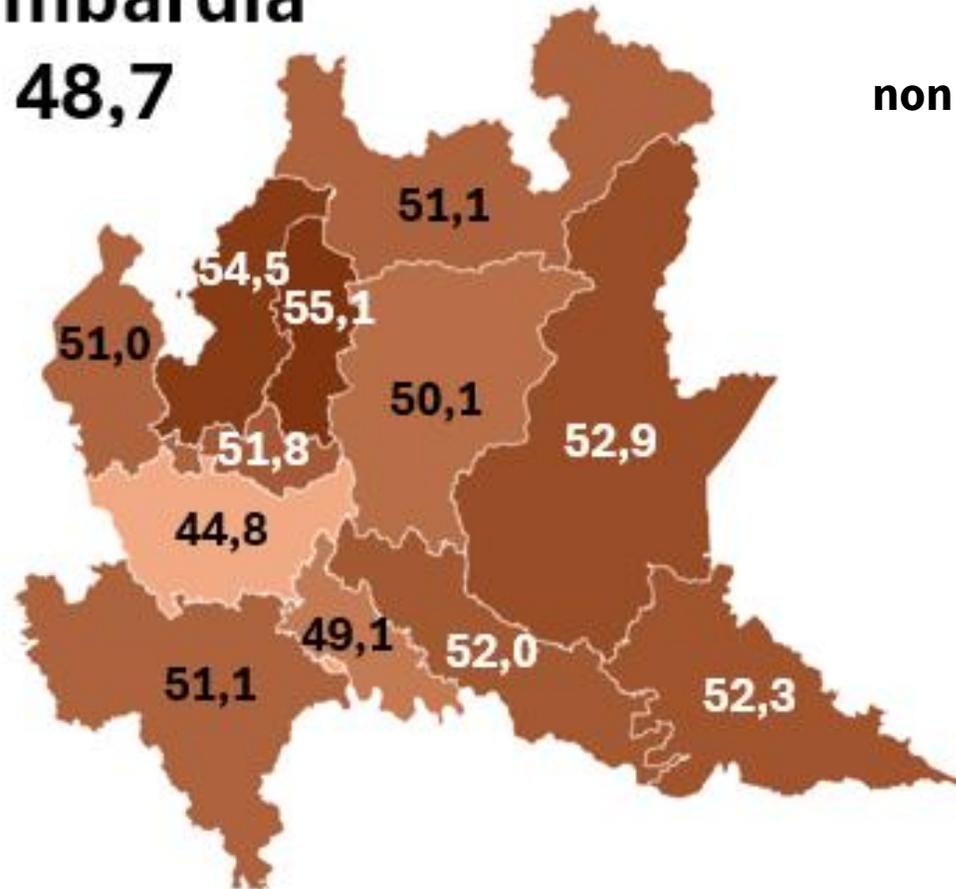


**% di aziende che ha
incontra difficoltà**

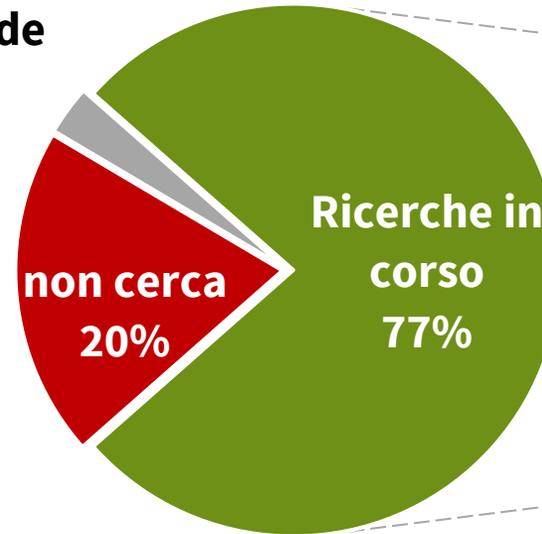
Fonte: Indagine sul lavoro, 2024

Lombardia

48,7



**non risponde
3%**



**con difficoltà
61%**



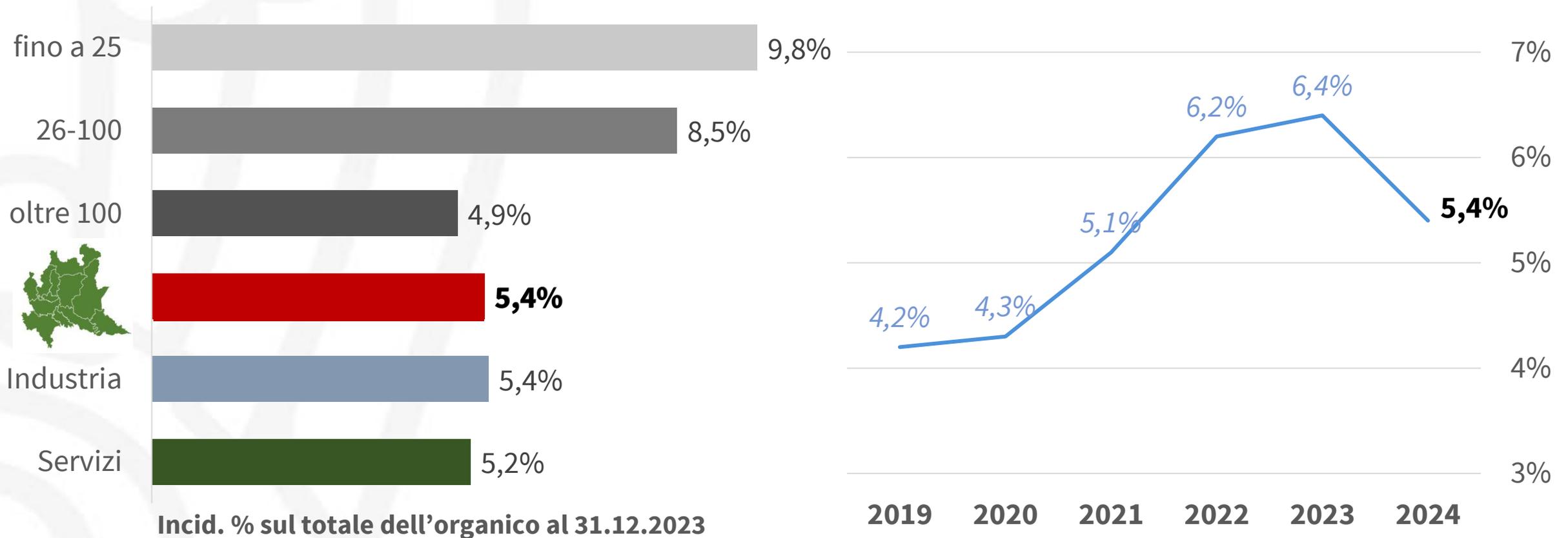
**senza
difficoltà
16%**

Gli indicatori di feedback organizzativo

Turnover volontario



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

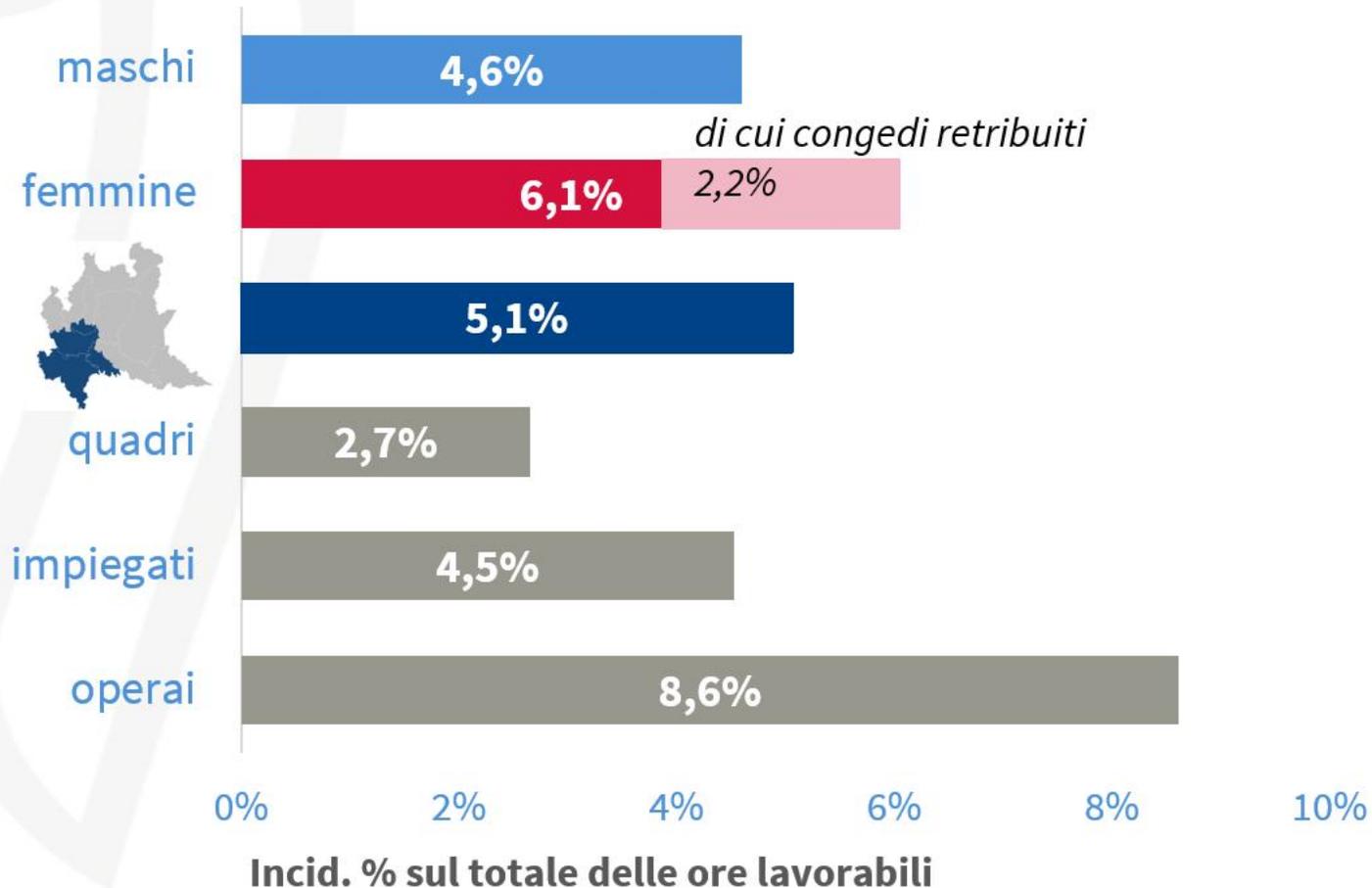


Gli indicatori di feedback organizzativo

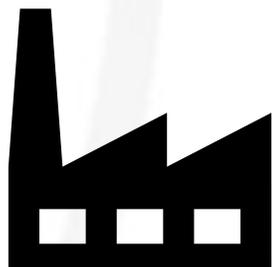
Tasso di assenza



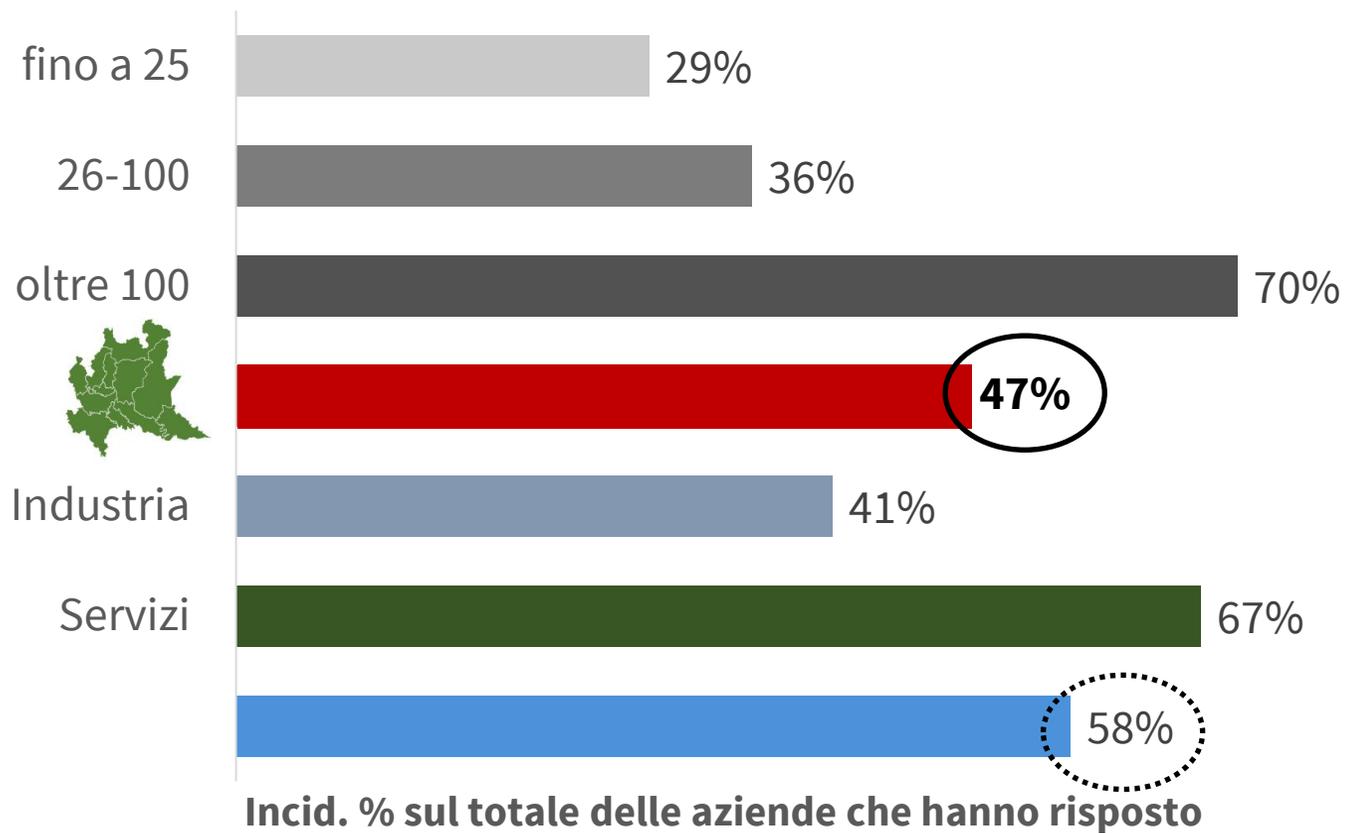
Tassi di assenza totali - territorio Assolombarda, 2024 (per genere e qualifica)



Il lavoro in smart



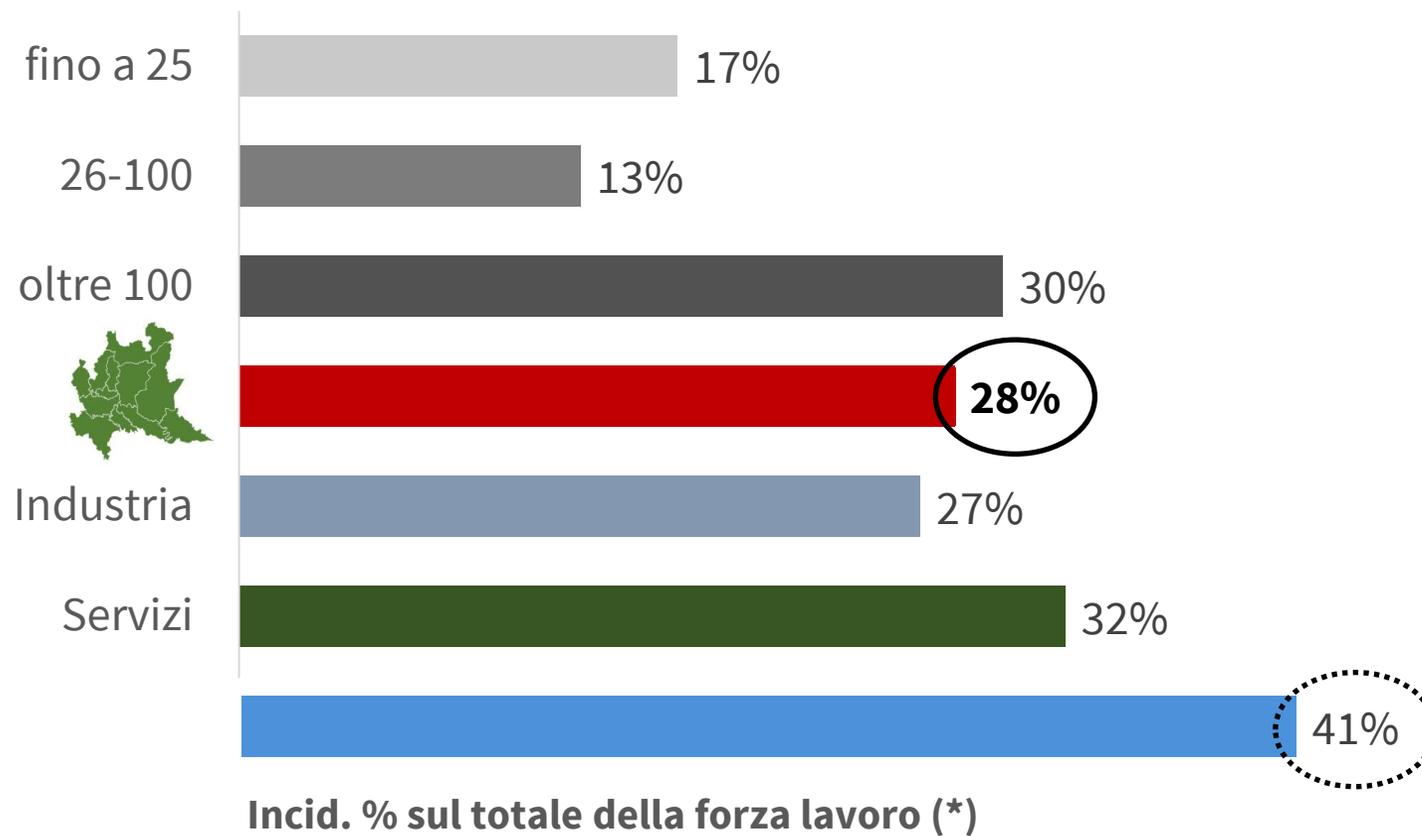
% di aziende che ha introdotto lo smart working ...



Il lavoro in smart



... e % di lavoratori che ne usufruiscono



(*) al netto nei dirigenti

La possibilità di convertire il premio in welfare

**% di lavoratori
che ha convertito il premio**



35%

28%

29%

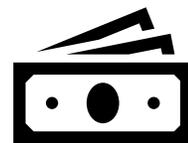
Quadri

**Operai e
Impiegati**



% calcolata sul totale dei dipendenti delle aziende nelle quali la conversione è stata effettuata da almeno un lavoratore

% di premio convertita



70%

65%

66%

Quadri

**Operai e
Impiegati**



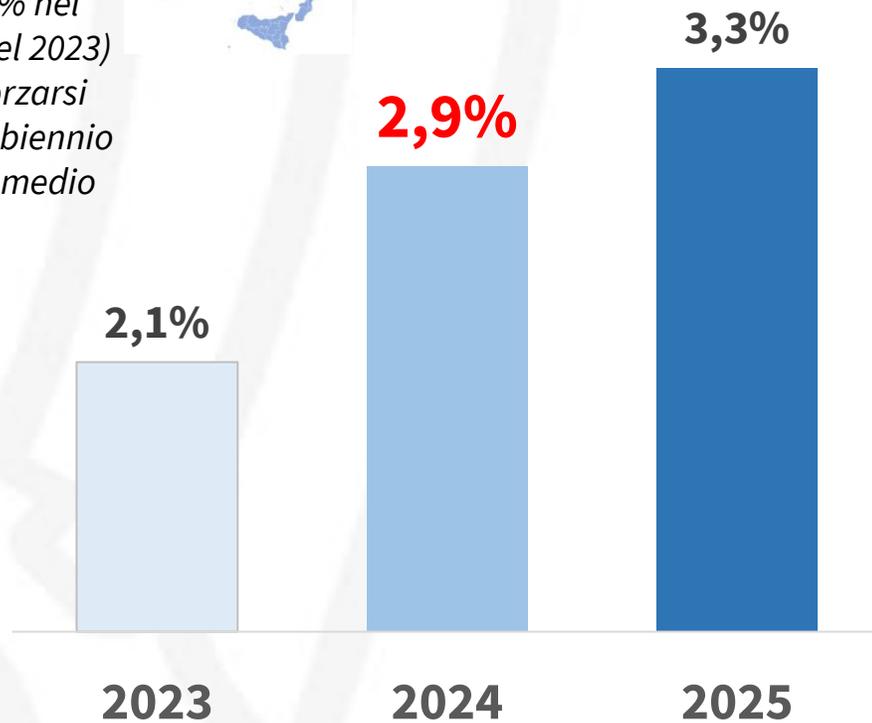
Importo medio ponderato sul totale dei lavoratori che hanno convertito il premio

Gli aumenti messi a budget nel 2025



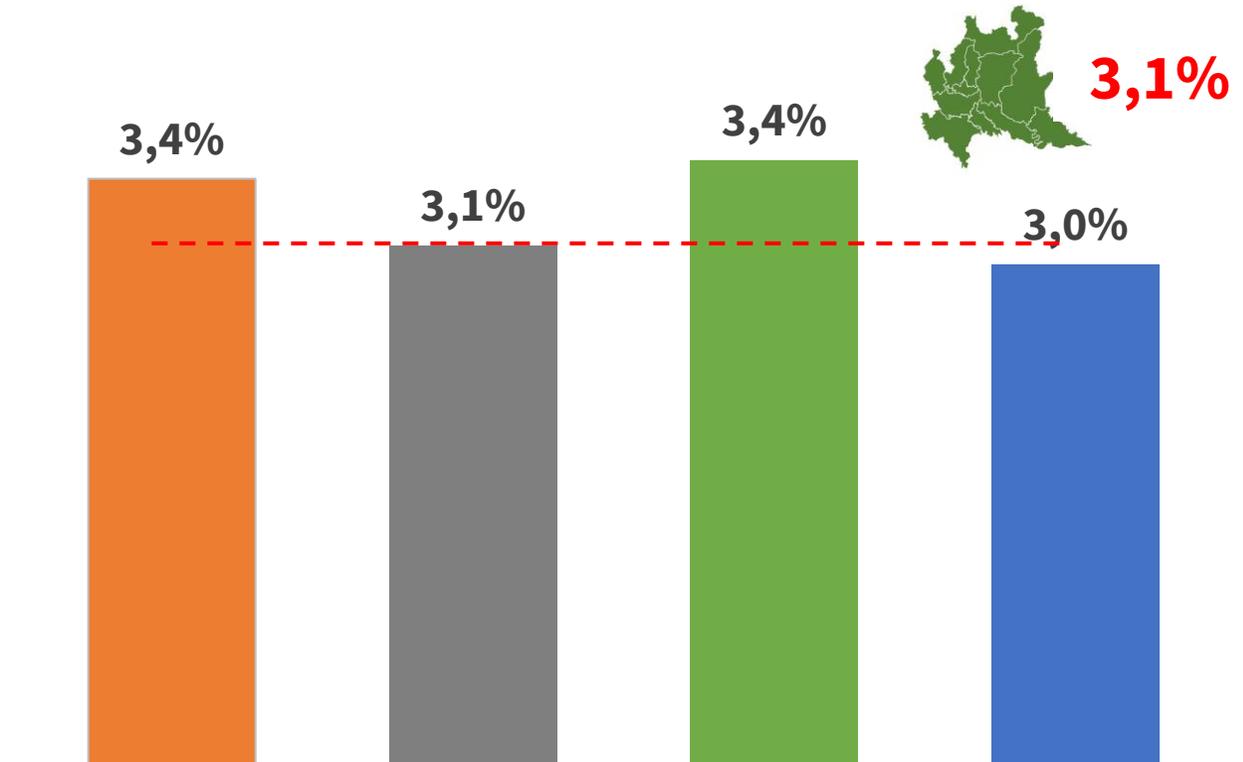
Andamento retribuzioni di fatto

«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)».



Fonte: Rapporto di Previsione aprile 2025, CSC

Politiche di merito - 2025, Lombardia



Fonte: Indagine sul lavoro

Le condizioni d'ingresso



Rimborso medio per tirocini extracurricolari
Lombardia, 2024



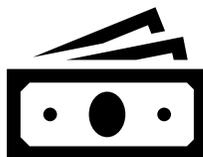
€26.755

27.474

26.513

Triennale

Retribuzioni d'ingresso neolaureati
Lombardia, 2024



(annuo lordo)

€28.947 29.491

€27.402

28.279

27.023

5%

€27.842

28.708

27.529

28.761



Umanistica

Economico-giuridica

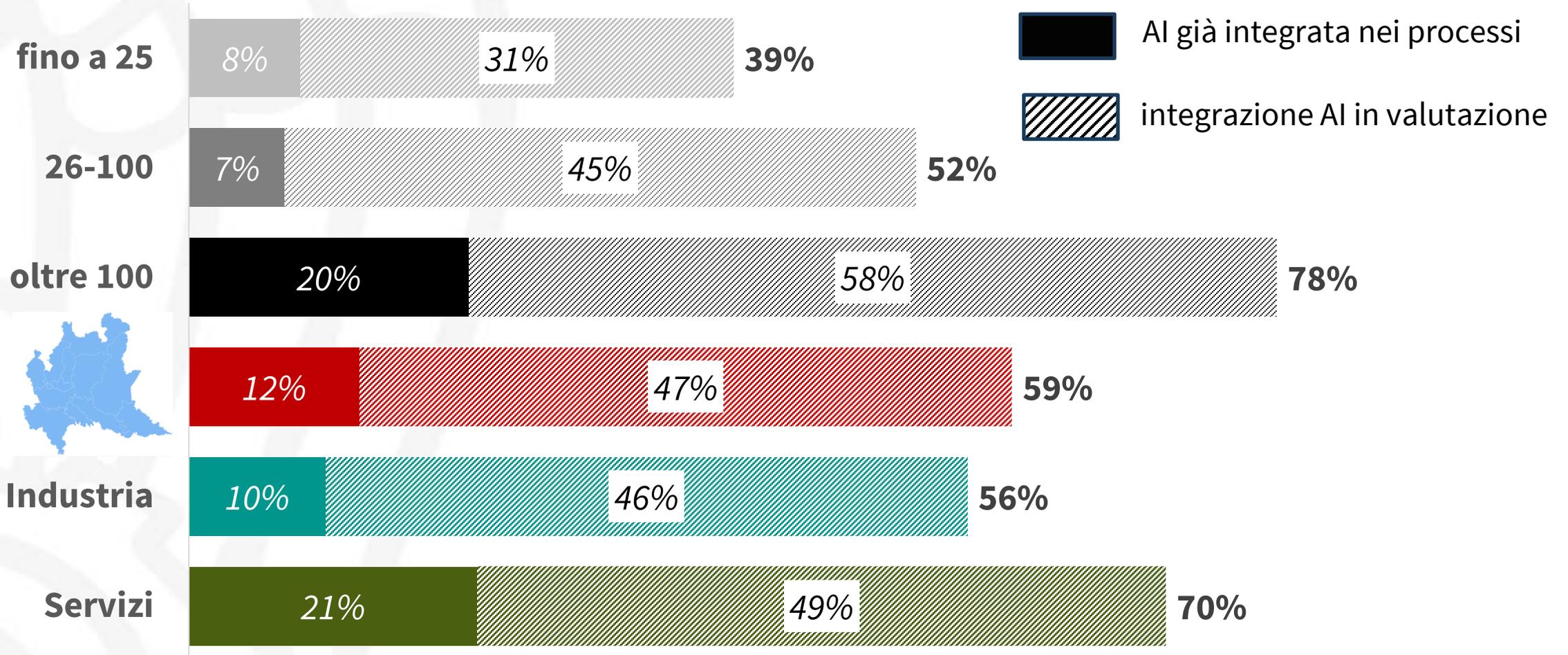
Tecnico-scientifica

Magistrale

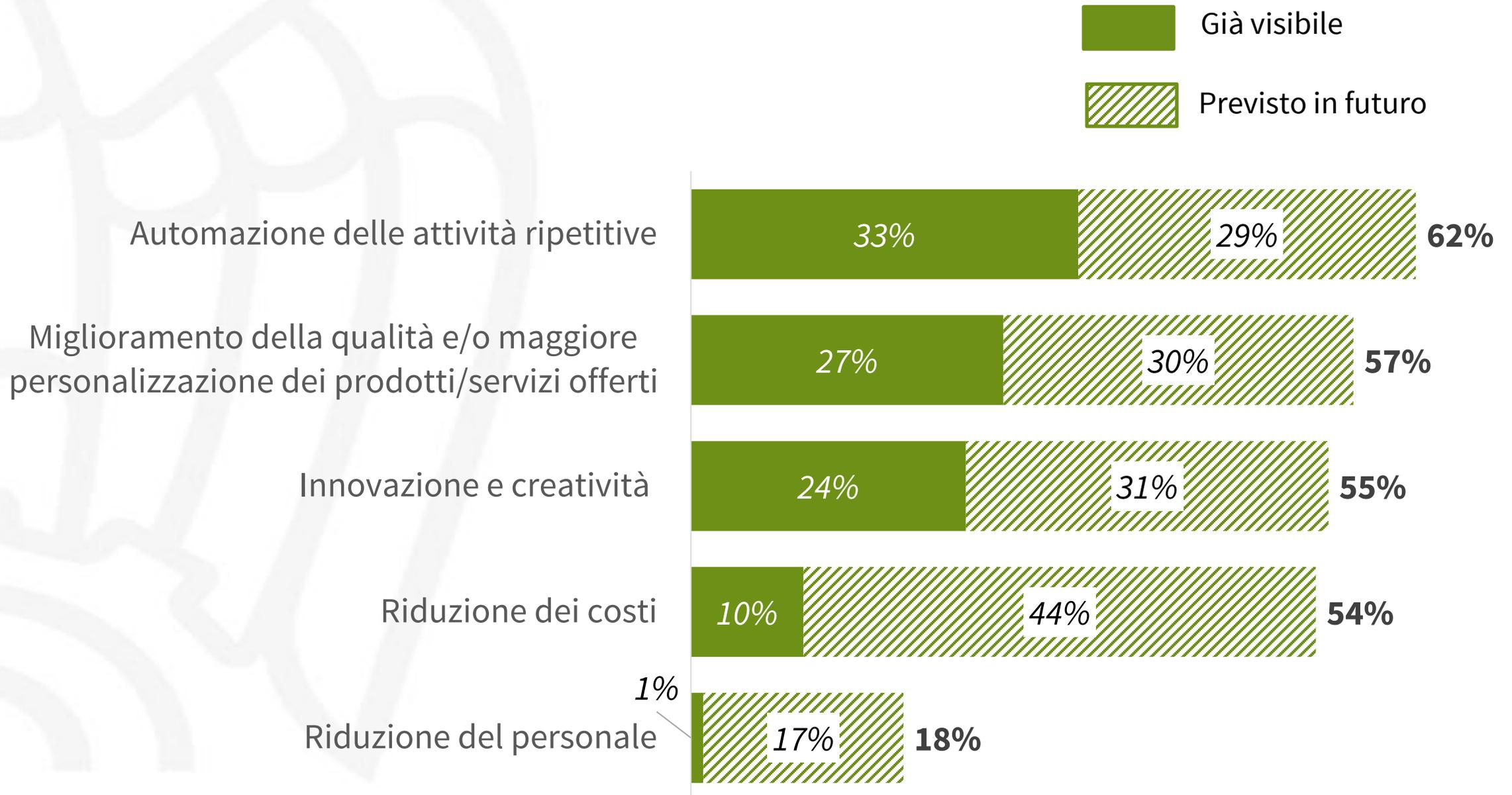
Il focus dell'indagine

INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE IMPRESE LOMBARDE

Integrazione dell'AI nei processi aziendali



Effetti osservati e attesi dell'IA



In sintesi

- Il **reperimento del capitale umano** rappresenta una importante criticità per molte imprese lombarde. Se i dati Excelsior stimano che in Lombardia nel 2024 che quasi la metà delle ricerche non va a buon fine, l'indagine conferma che il fenomeno è molto diffuso: sono più del 60% le aziende che cercano e non trovano le competenze necessarie. Il rapporto offre il **quadro numerico** utile a decidere l'impostazione di politiche di *attraction* e *retention* davvero efficaci.
- Indicatori utili a misurare l'*efficienza aziendale* e il *clima interno* sono il **tasso di assenza**, stabile nel territorio Assolombarda al **5,1%** delle ore lavorabili, e il **tasso di dimissioni**, pari in Lombardia al 5,4% di uscite per dimissioni sull'organico di inizio anno, in controtendenza dopo 4 anni di continua crescita dal 2019 al 2023 (picco del 6,4%).
- I dati raccolti forniscono un utile benchmark sulle principali leve di *attraction*:
 - **la diffusione dello smart working si sta stabilizzando**: le aziende lombarde che offrono la possibilità di lavorare da remoto sono il 47% del totale, dal 51% del 2023, mentre cresce la quota di smart worker al 28% dal 26% rilevato dall'edizione precedente dell'indagine;
 - **cresce l'apprezzamento del welfare aziendale**: la percentuale di aziende che offre la possibilità di convertire il premi in welfare sale al 41% dal 39% del 2023 e in misura ancor più marcata (dal 22% al 29%) cresce la percentuale di dipendenti che coglie tale opportunità.
 - le **retribuzioni d'ingresso** offerte dalle aziende lombarde ai giovani neolaureati alla prima esperienza variano tra i 26 mila e i 28 mila € annui lordi, e **presentano differenziali per tipo di laurea ma anche per ambito geografico**.
- Il 59% delle imprese lombarde ha adottato (12%), o sta valutando di adottare (il restante 47%), **strumenti di intelligenza artificiale**. Per molte di queste imprese l'AI è uno strumento per automatizzare attività ripetitive, per migliorare la qualità e per sviluppare innovazioni, mentre l'impatto sui livelli occupazionali è per ora quasi assente.



I numeri per le Risorse Umane - edizione 2025

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

