

I numeri per le risorse umane

Executive summary

Dispensa n° 08/2026

A cura
Centro Studi Assolombarda

I numeri per le Risorse Umane sono una raccolta di indicatori sui vari temi che attengono la gestione delle risorse umane elaborati sulla base delle informazioni raccolte tra le aziende associate dall'indagine sul lavoro, svolta annualmente dal Sistema Confindustria. Il report è frutto di una collaborazione di Assolombarda con le altre associazioni lombarde¹, sotto l'egida di Confindustria Lombardia.

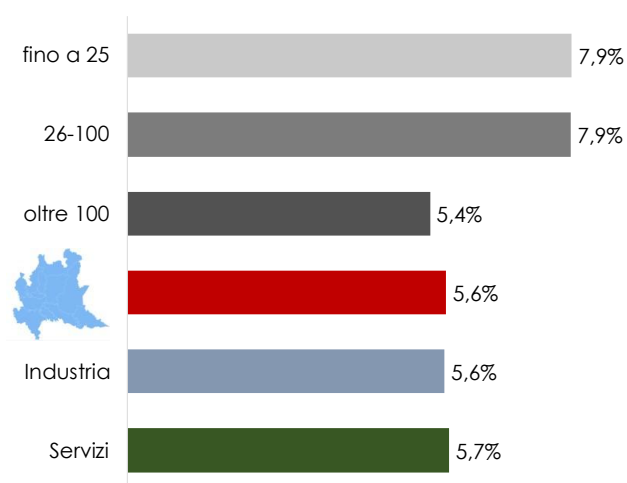
Ancor prima che un'analisi statistica il rapporto è uno strumento a beneficio di chi in azienda si occupa di capitale umano che, nell'impostare le politiche di gestione del personale, trova nel documento i necessari fattori di contesto e i benchmark di mercato.

Alcuni degli indicatori elaborati sono particolarmente ricercati dalle imprese: tra questi il tasso di turnover volontario, il tasso di assenza, la dinamica retributiva pianificata per il 2026, le retribuzioni d'ingresso per neolaureati al primo impiego, alcuni parametri legati al welfare aziendale come il valore del buono pasto, l'importo di credito welfare *on top*, i tassi di conversione del premio aziendale.

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.

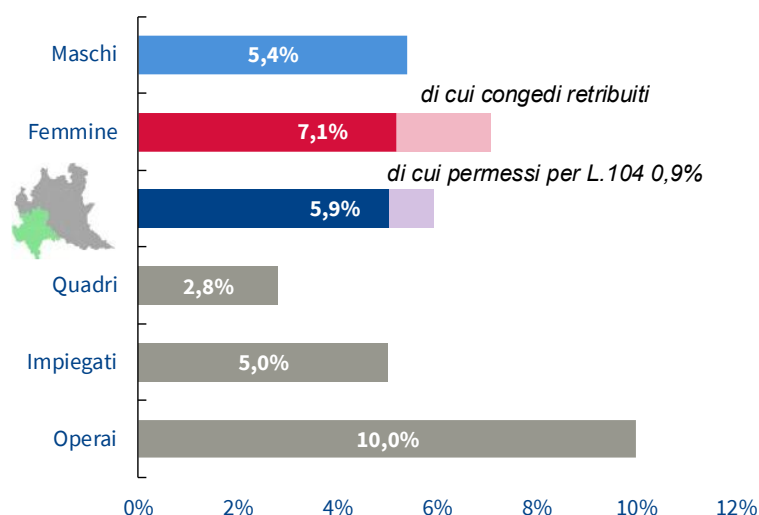
L'indicatore rappresenta una importante misura delle potenzialità aziendali in termini di retention. Dalle informazioni raccolte dall'indagine nel 2025 in Lombardia il flusso dei lavoratori in uscita per dimissioni è pari al 5,6%, in linea con il 5,4% del 2024:

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



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 2025 nel quadrilatero Assolombarda (Milano, Monza, Pavia e Lodi) la percentuale si colloca al 5,9%, con punte del 7,1% tra le donne (per le quali però incide per un terzo la causale dei congedi retribuiti) e del 10,0% tra gli operai.

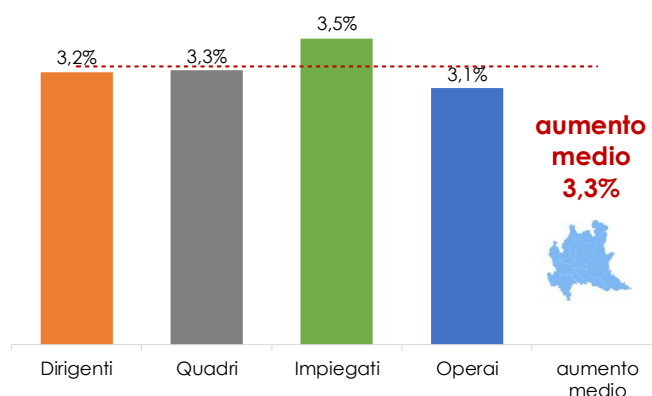


Nel report le informazioni sui tassi di assenza sono riportate con ampio dettaglio, con differenziali per dimensioni aziendali, CCNL applicato e territorio.

¹ Confindustria Bergamo, Confindustria Varese, Confindustria Como, Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Brescia, Associazione Industriale Cremona, Confindustria Mantova, Confindustria Alto Milanese

Secondo il rapporto di previsione del Centro Studi Confindustria (aprile 2026) «La dinamica delle retribuzioni “di fatto” pro-capite nell’intera economia italiana ha accelerato al +2,6% nel 2025. Un ritmo su cui è attesa attestarsi anche nel biennio di previsione, con +2,3% nel 2026 e +2,7% nel 2027».

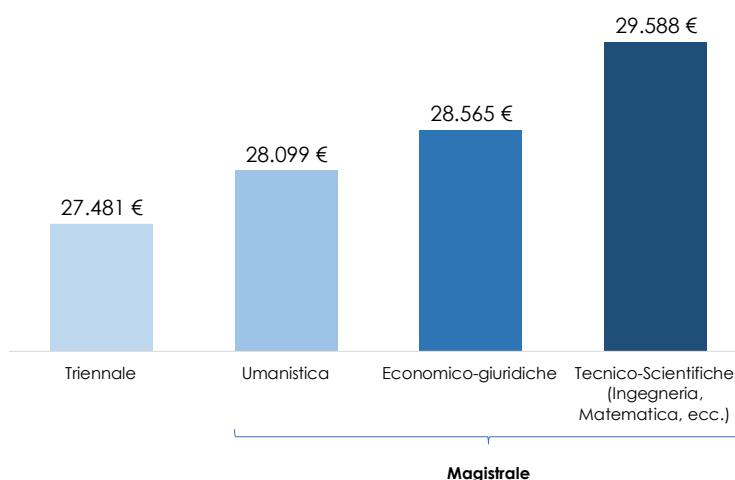
Le imprese lombarde che hanno partecipato all’indagine hanno programmato per il 2026 **incrementi retributivi di merito** pari a +3,3%, con differenze fra le varie qualifiche contenute tra il +3,1% degli operai e il +3,4% degli impiegati.



La leva retributiva continua a rappresentare uno dei fattori di attraction più efficaci per i giovani.

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 2025 nelle aziende lombarde che hanno partecipato all’indagine sul lavoro la **retribuzione d’ingresso** varia tra i 27.481€ e i 29.588€ annui lordi, con differenze legate sia al percorso (triennale o magistrale) sia all’indirizzo degli studi.



Lo **smart working**² ha avuto negli ultimi anni un rapido sviluppo, fino a diventare una modalità organizzativa tra le più apprezzate di lavoratori e una leva di attraction spesso decisiva per attirare talenti. La possibilità di lavorare da remoto, tuttavia, recentemente sembra essere oggetto di ripensamento in vari contesti, tanto che gli ultimi dati Eurostat evidenziano 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.

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 eligibili. Sul valore medio lombardo, tuttavia, incide molto il dato della città metropolitana di Milano, al netto del quale la percentuale scenderebbe al 25%. Il forte differenziale sembra una conferma dell’ipotesi, avanzata nella precedente edizione in occasione dei primi segnali di calo, che rispetto alla fase post emergenziale le imprese hanno iniziato ad introdurre 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).

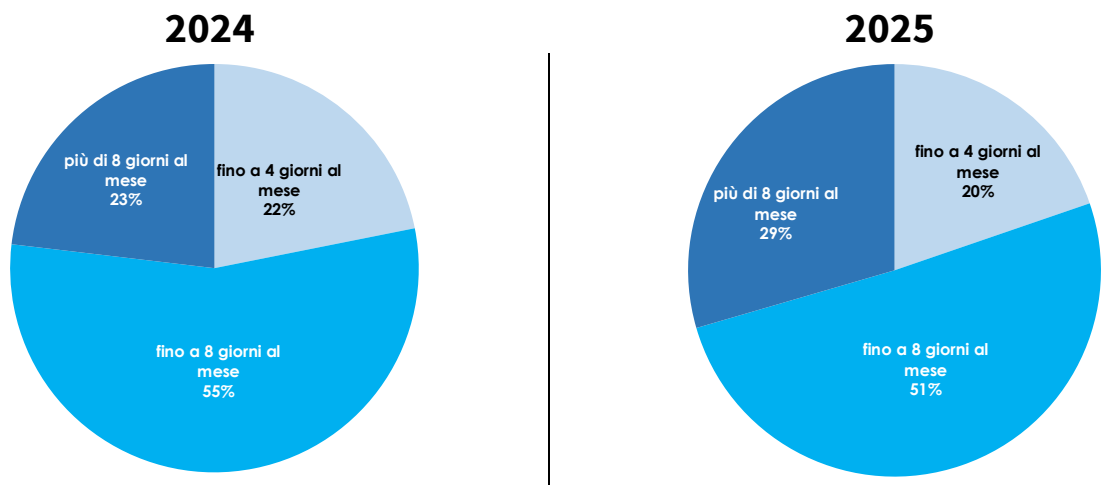
Del tutto coerente con questa ipotesi è un altro risultato della rilevazione: l’aumento della quota di smart worker a cui viene concesso operare da remoto per più di 2 giorni alla settimana (o più di 8 al mese), tipico delle mansioni altamente digitalizzate, e una diminuzione della categoria “fino 2 giorni a settimana”, più riconducibile a lavoratori con attività miste.

Se minor ricorso allo smart working c’è stato, quindi, sembra aver preso la forma di criteri più restrittivi nell’individuazione dei beneficiari, con l’esclusione di alcune funzioni aziendali precedentemente interessate,

² Sull’argomento il Centro Studi predispose annualmente un Osservatorio che riprende i dati dell’indagine integrandoli con il confronto internazionale e le informazioni presenti nel dbase Zucchetti (qui [Smart working in numeri - 2024 il rapporto relativo al 2024, di prossimo aggiornamento](#))

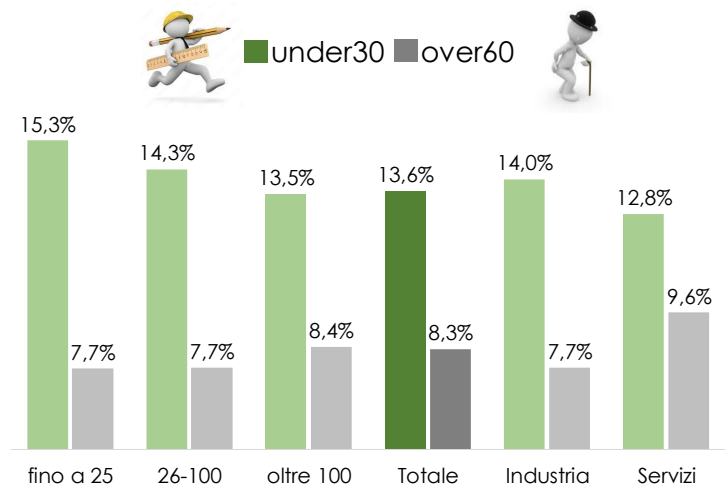
che non quello della completa rinuncia delle aziende ad una modalità organizzativa molto apprezzata dei dipendenti e dimostratasi compatibile con lo svolgimento di determinate mansioni.

Estensione temporale dello smart working per i lavoratori

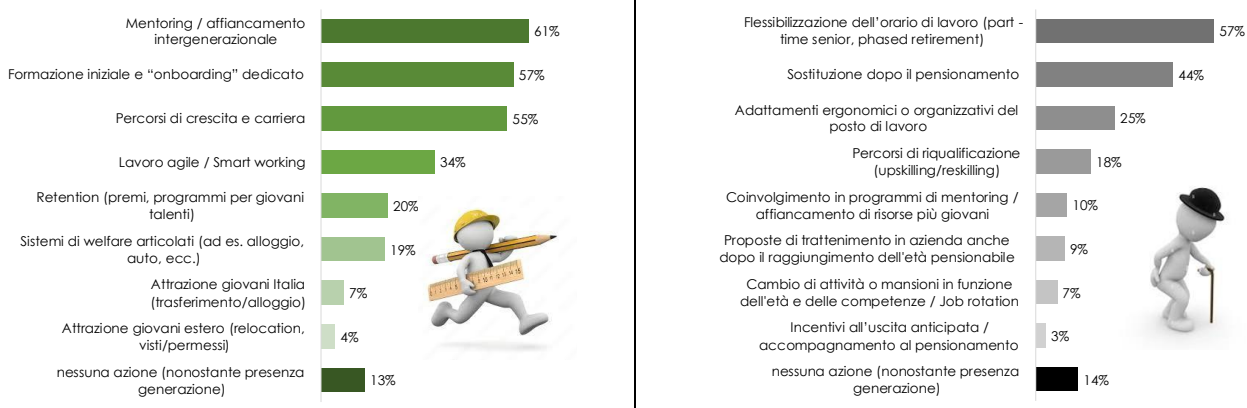


Il tema dei giovani e del **ricambio generazionale** è di grande attualità, in una fase di “inverno demografico” che da un lato complica il reclutamento di nuove risorse, dall’altro rende inevitabili politiche di *age management*.

L’edizione 2026 del rapporto contiene informazioni utili a inquadrare il fenomeno. Innanzitutto, quanti sono i giovani under 30 negli organici delle imprese lombarde? Mediamente il 13,6% del personale, a fronte dell’8,3% degli over 60. La quota di giovani diminuisce al crescere delle dimensioni e nell’industria raggiunge il 14%, nei servizi si registra la quota maggiore di over60 (9,6%).



Azioni già implementate dall'azienda (o di prossima implementazione)



Solo il 13% delle imprese lombarde con giovani under 30 in organico non hanno implementato (o hanno in programma di implementare) qualche tipo di azione per la loro gestione. Tra quelle attive, invece, le azioni più frequenti sono il *mentoring* con affiancamento intergenerazionale, la formazione *onboarding* dedicata e la programmazione di percorsi di crescita. Un terzo delle imprese è attento alle esigenze dei giovani mettendo a

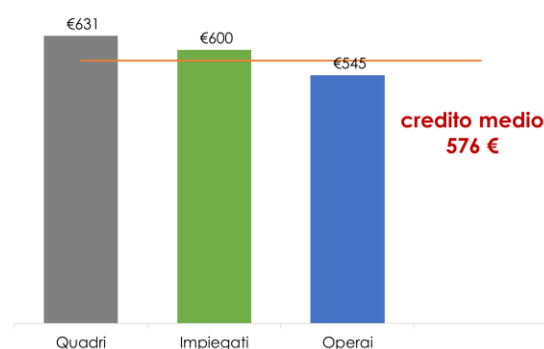
loro disposizione lo smart working, mentre poco frequenti sono gli interventi specificamente mirati alla *retention* o sistemi di welfare dedicati e piuttosto rari *housing* o azioni di attraction dall'estero.

Le politiche di *age management* sono del tutto assenti in una percentuale analoga di imprese: 14%. Tra tutte le altre, il 44% si concentra unicamente sulla sostituzione dopo il pensionamento. Gli interventi più frequenti verso dipendenti più anziani consistono nella flessibilizzazione dell'orario di lavoro, negli adattamenti ergonomici; il 18% offre percorsi di riqualificazione e nel 7% è prevista la possibilità di *job rotation*. Emblematico delle difficoltà di reperimento di risorse sul mercato è che ben il 10% delle imprese con over 60 in organico arrivi a proporre al lavoratore di rimanere in azienda anche dopo il raggiungimento dell'età pensionabile.

Il **welfare aziendale**³ è un'importante leva di attraction, presente nell'84% delle aziende lombarde: tra queste, il 36% offre anche la possibilità di convertire in welfare il premio aziendale.

Dai dati raccolti **converte il premio** il 38% dei dipendenti in organico, e la **quota di premio convertita** risulta collocarsi intorno al 77% del premio aziendale.

In Lombardia il 54% delle imprese che mette a disposizione dei propri dipendenti il welfare aziendale offre unilateralmente un credito aggiuntivo (**welfare on top**), quantificabile in media in 576 €, con differenziali per qualifica che vanno dai 545 € degli operai ai 600 € degli impiegati, fino ai 631 € dei quadri.



L'indagine ha anche raccolto informazioni per determinare l'importo medio del **buono pasto**, un altro elemento non irrilevante da considerare quando si quantifica il valore economico erogato a fronte della prestazione lavorativa. In Lombardia si colloca sui 7,3€, ma a Milano arriva a 7,8€: su base annua, considerando 220 giorni lavorativi, parliamo di un importo intorno ai 1.450€. Confindustria ha anche fortemente promosso un aumento della soglia di esenzione fiscale dei buoni pasto elettronici, 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.

L'obiettivo è stato finalmente ottenuto nel 2026, quando la soglia è salita da 8 a 10 euro, con un impatto positivo per un numero di lavoratori lombardi stimabile nell'11% del totale: tale è infatti, stando ai dati dell'indagine, la percentuale di chi usufruisce di un buono pasto tra gli 8€ (la soglia fissata fino al 31.12.2025) a 10€ (la nuova soglia dall'1.1.2026).

Nel rapporto viene aggiornato il monitoraggio introdotto nella precedente edizione sulla diffusione dell'**intelligenza artificiale**, sia per quanto attiene all'integrazione nei processi aziendali sia per quanto riguarda l'adeguamento delle competenze del personale.

L'indagine lascia intravedere un diffuso cambio di passo. Le imprese lombarde hanno adottato o stanno valutando di adottare strumenti di intelligenza artificiale salgono dal 59% al 64%, ma soprattutto quasi raddoppia (passando dal 12% al 22%) l'incidenza delle realtà che dalla semplice valutazione si sono incamminate verso la concreta implementazione. Conseguentemente, è aumentato anche l'impegno delle HR per l'adeguamento delle competenze del personale, soprattutto nelle realtà più piccole: le realtà con meno di 25 dipendenti impegnate nella formazione del proprio personale è balzata al 27%, dall'17% del 2024.

Con la crescente diffusione e la concreta implementazione dell'AI nei processi aziendali aumenta anche la consapevolezza delle difficoltà dell'investimento, in particolare sul tema della sicurezza e privacy dei dati e sulla carenza di informazioni sulle opportunità che questa innovativa tecnologia offre alle nostre imprese.

Di seguito l'indice del rapporto 2026.

³ Sull'argomento il Centro Studi predispone annualmente un Osservatorio che riprende i dati dell'indagine integrandoli con informazioni sui trend di mercato raccolte tra i principali operatori del settore (Aon Advisory And Solutions Srl, Day Ristoservice Spa, Doubleyou Srl, Edenred Italia Srl, Jakala SpA SB, Health Italia Spa, Howden Assiteca Spa, Timeswapp Srl, Welfare4you Srl) (qui Osservatorio Welfare Assolombarda - Anno 2024 il rapporto relativo al 2024, di prossimo aggiornamento)

Sommario

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	10
2.1.3	La dinamica retributiva nel 2026	12
2.2	I sistemi di incentivazione.....	13
2.2.1	L'ammontare del premio di risultato.....	13
2.2.2	La diffusione della retribuzione variabile	14
2.2.3	I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale	15
2.2.4	I parametri per la corresponsione dei premi	16
3	Le leve di attraction e retention	19
3.1	Il welfare aziendale.....	19
3.1.1	Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva.....	19
3.1.2	I servizi di welfare aziendale messi a disposizione	20
3.1.3	Il buono pasto	21
3.1.4	Le fonti di finanziamento del welfare aziendale.....	23
3.1.5	Il credito welfare	24
3.1.6	La conversione del premio di risultato	25
3.2	Lo smart working.....	27
4	L'integrazione dell'IA nelle imprese lombarde: <i>work in progress</i>	31
4.1	Premessa	31
4.2	Diffusione dell'intelligenza artificiale tra le imprese lombarde.....	32
4.3	Le azioni intraprese in ambito Risorse Umane.....	33
4.4	Le difficoltà nell'adozione.....	35
5	Le politiche di assunzione	37
5.1	Il ricambio generazionale	37
5.1.1	Le azioni per la gestione dei lavoratori under 30.....	38
5.1.2	Le azioni per la gestione dei lavoratori over 60	39
5.2	Le difficoltà di assunzione.....	40
5.2.1	Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior	40
5.2.2	Le informazioni disponibili dall'Indagine Confindustria	41
5.3	Le condizioni di inserimento	43
5.3.1	Le retribuzioni d'ingresso per i neolaureati	43
5.3.2	Gli aumenti dopo il primo anno	46
5.3.3	I rimborsi per i tirocini extracurricolari	47
6	Gli indicatori di feedback organizzativo	49
6.1	I tassi di turnover.....	49
6.1.1	Turnover complessivo	49
6.1.2	Turnover volontario.....	50
6.2.1	Gli orari di lavoro	53
6.3	I tassi di assenza	59
6.3.1	I numeri in dettaglio	65
7	Appendice.....	99