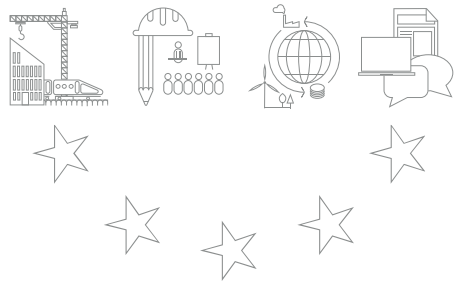
CONFINDUSTRIA
Lombardia

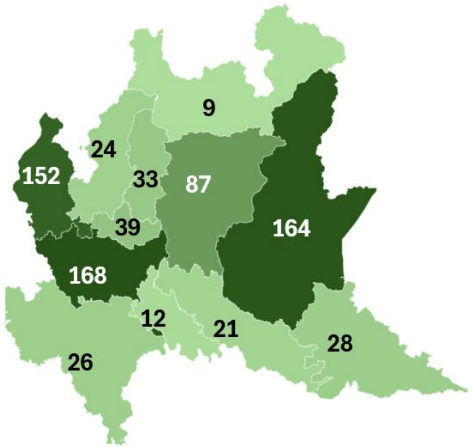
Age management, welfare aziendale e Intelligenza Artificiale: a che punto sono le imprese lombarde?

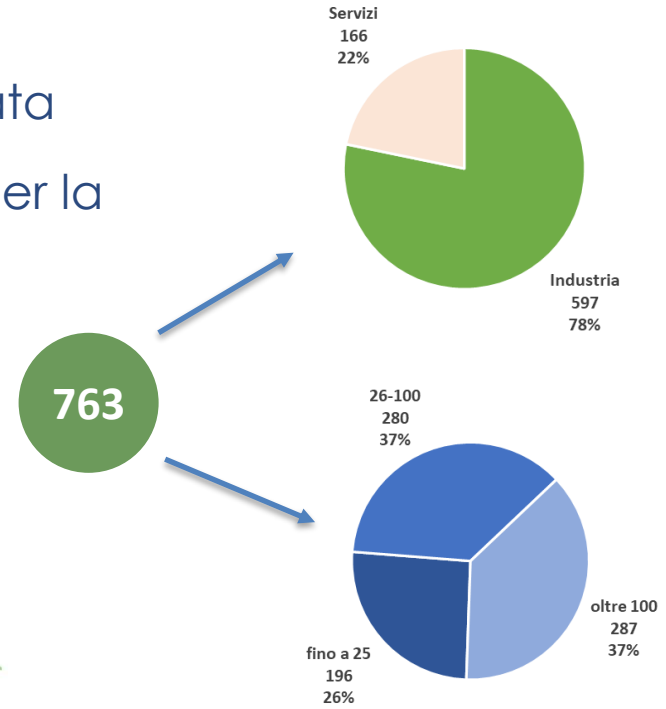
I risultati dell'Indagine sul lavoro di Confindustria Lombardia edizione 2026



Il biglietto da visita dell'indagine

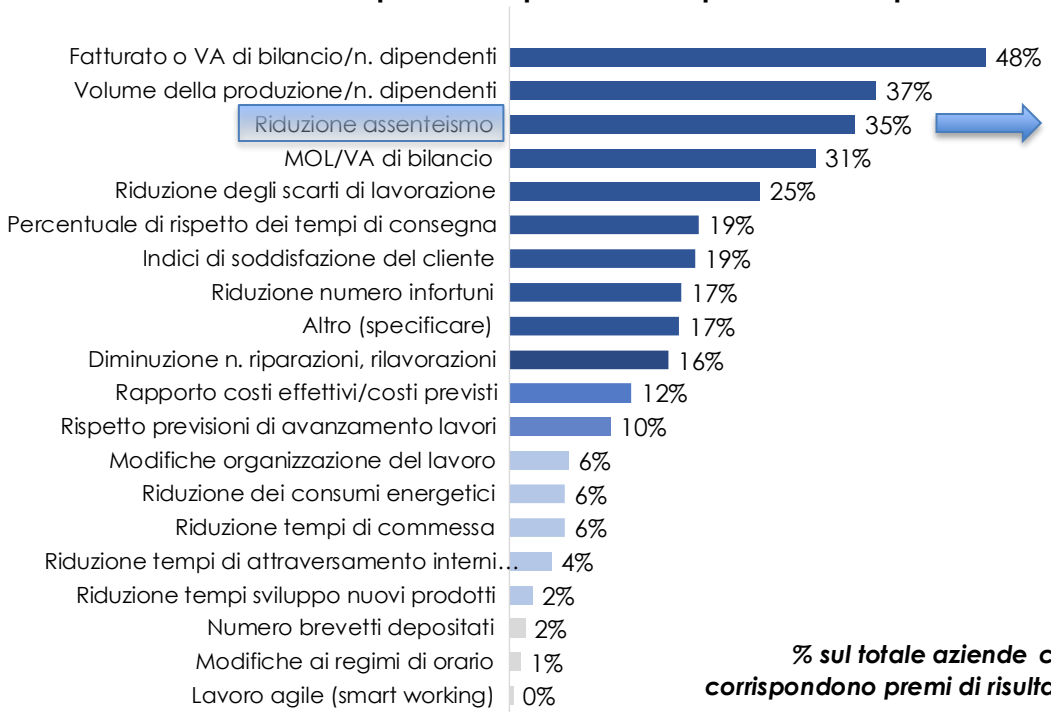
- E' una iniziativa di Sistema
- La partecipazione è ampia e qualificata
- Il rapporto di analisi è uno strumento per la gestione del personale





Esempio

I parametri per la corresponsione dei premi



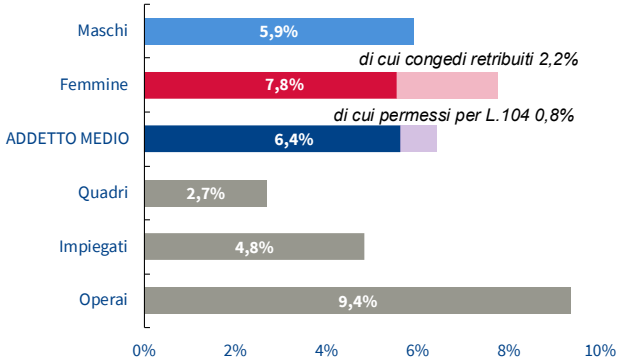
% sul totale aziende che corrispondono premi di risultato

Qual è il tasso di assenza fisiologico?



6.2 I tassi di assenza

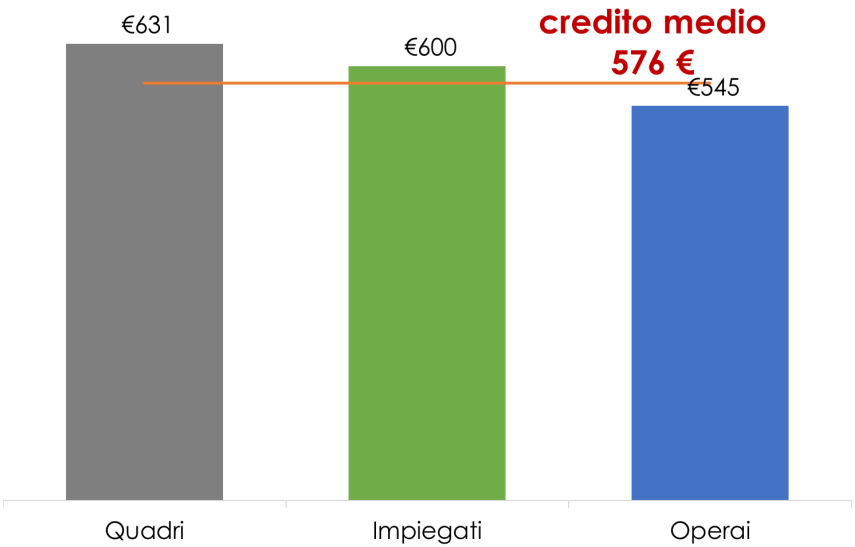
6.2.1 Gli orari di lavoro
6.2.2 I tassi di assenza
6.2.3 I numeri in dettaglio



Welfare aziendale

Quale è l'importo a disposizione dei dipendenti erogato unilateralmente dall'azienda?

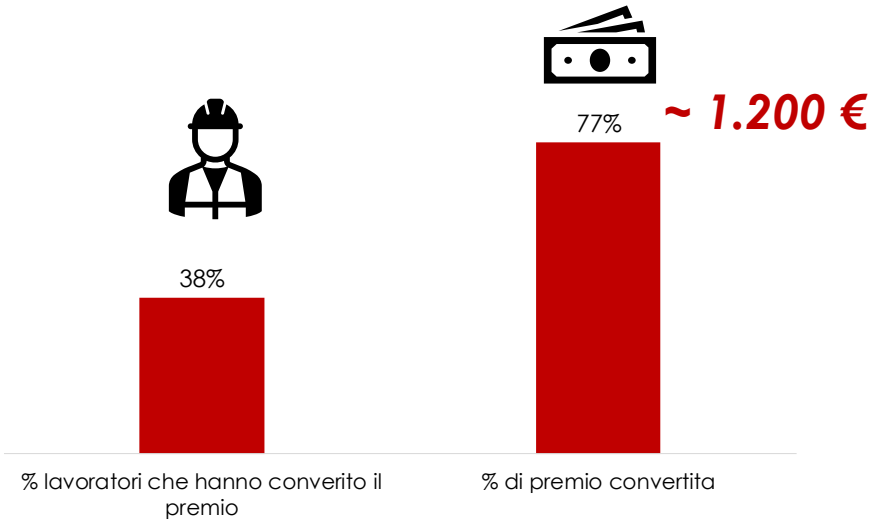
Valore medio del credito welfare



Quanti lavoratori convertono il premio di risultato? In che misura?

% sul totale dei lavoratori che ne hanno l'opportunità

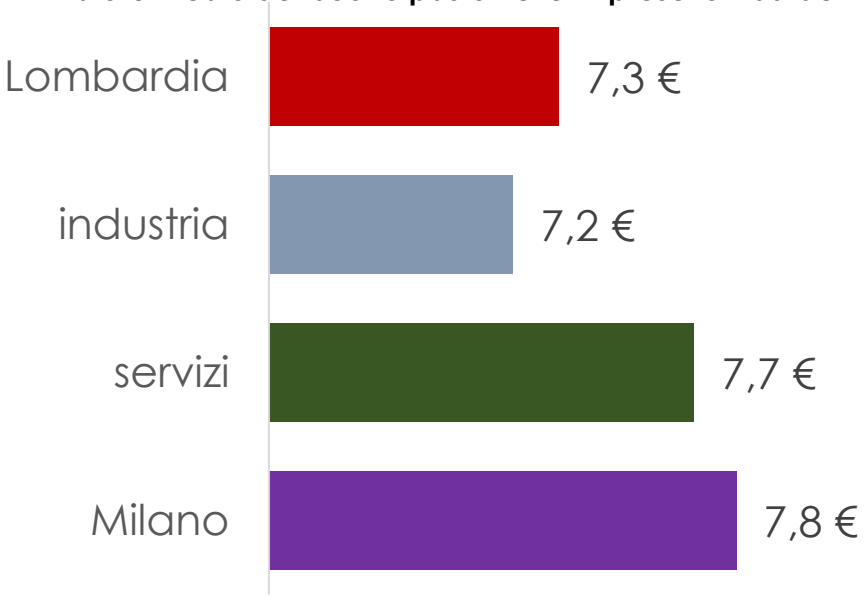
% ponderata sui lavoratori che hanno convertito il premio



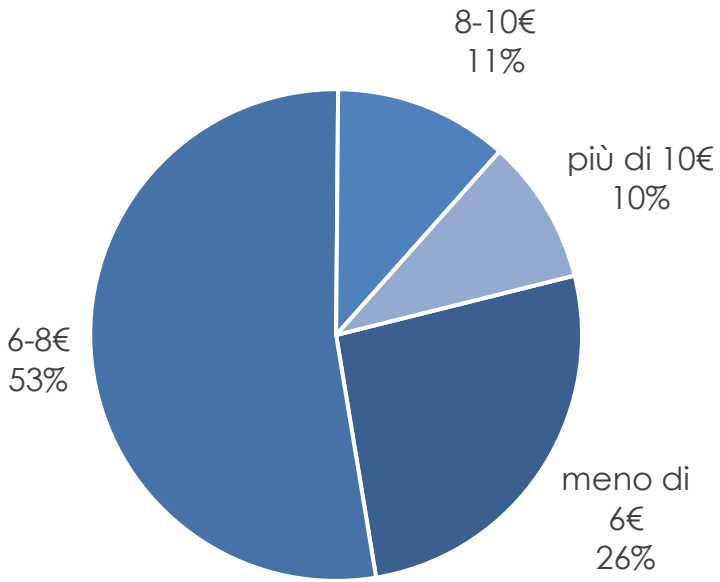
Welfare aziendale

Quanto vale il buono pasto?

Valore medio del buono pasto nelle imprese lombarde



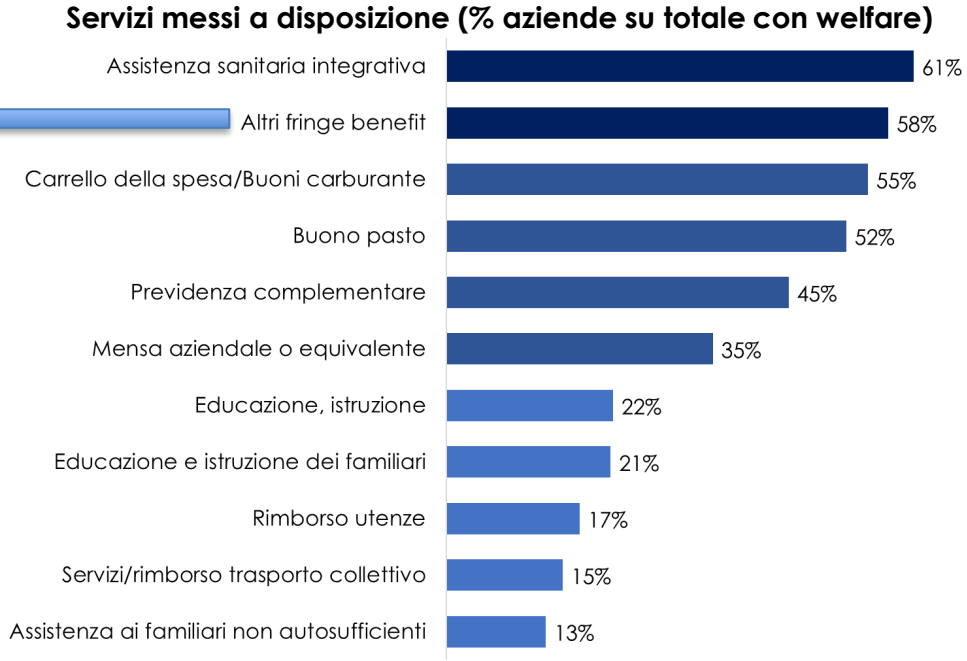
Distribuzione dei dipendenti lombardi per valore del buono pasto



Welfare aziendale

- autovetture assegnate ad uso promiscuo
- fabbricati in locazione, in uso o in comodato
- prestiti agevolati

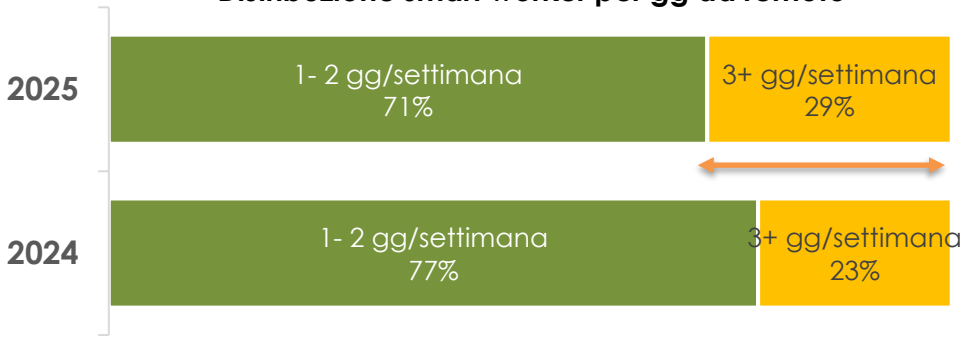
Quali sono gli strumenti di welfare più diffusi?



Smart working

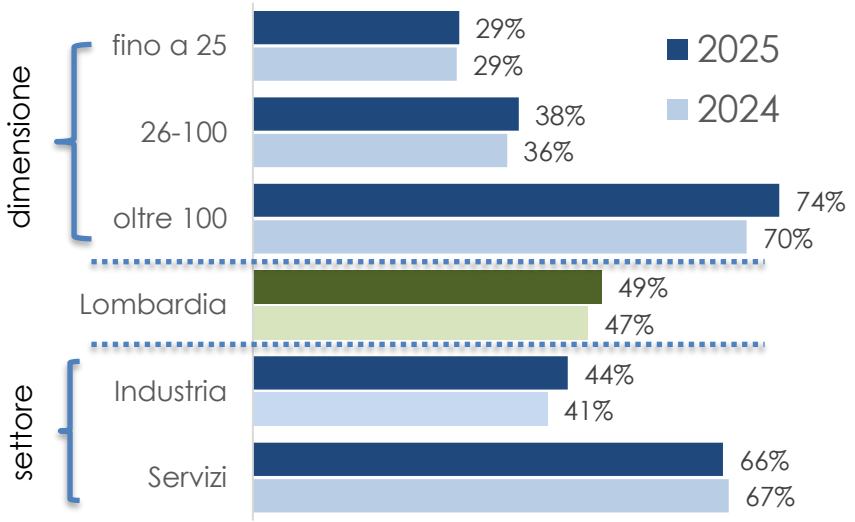
E allora perché diminuisce?

Distribuzione smart worker per gg da remoto



Le aziende lo stanno togliendo?

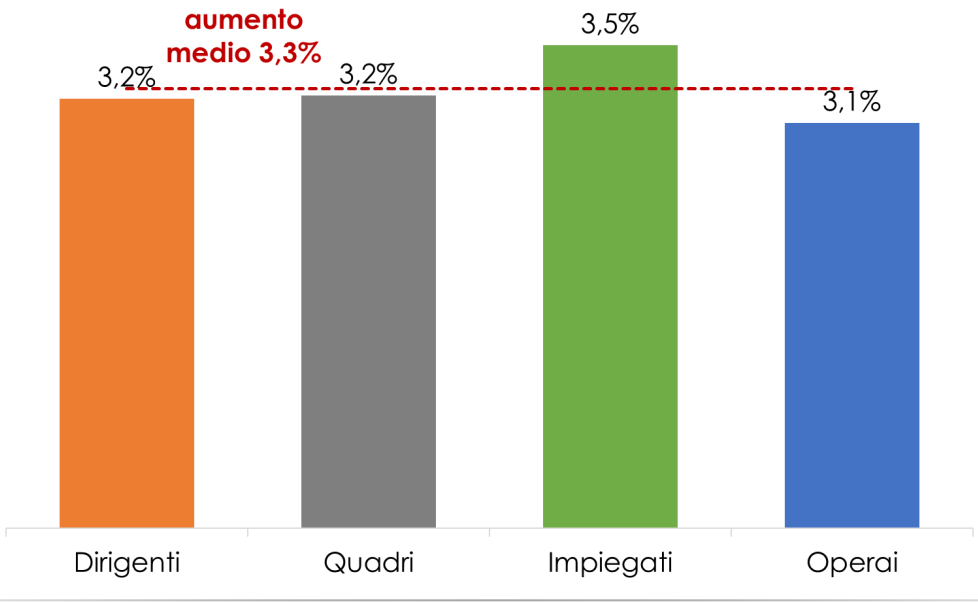
Incidenza % di aziende che utilizza smart working



Leve attraction-retention

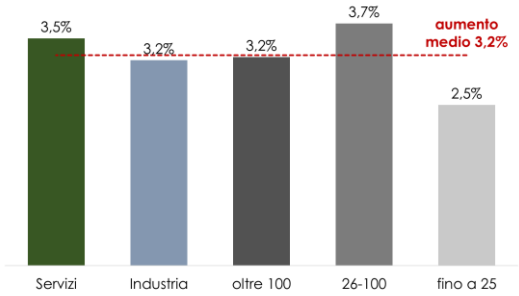
A quanto ammontano gli incrementi retributivi programmati dalle aziende per il 2026?

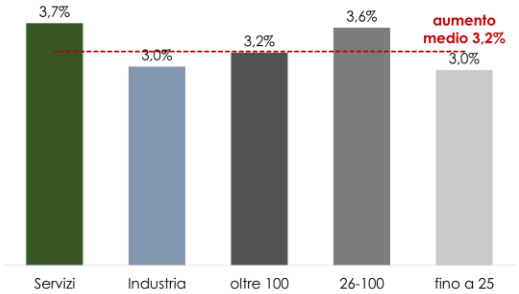
Percentuale di aumento delle retribuzioni nel 2026 (%)



Leve attraction-retention

Dirigenti

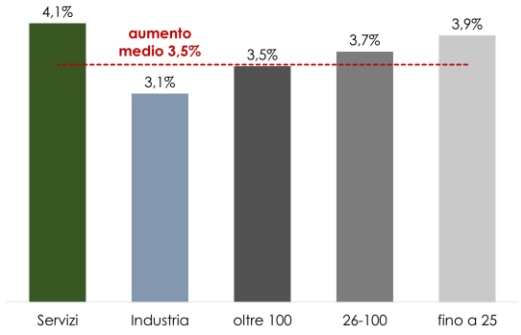


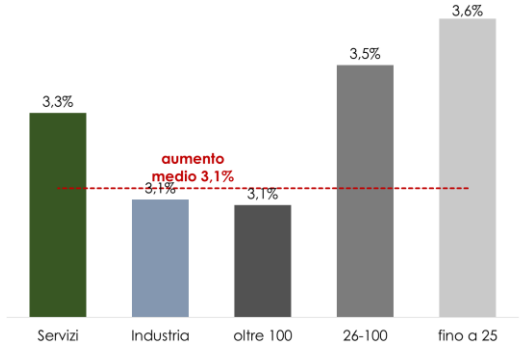


Quadri

A quanto ammontano gli incrementi retributivi programmati dalle aziende per il 2026?

Impiegati

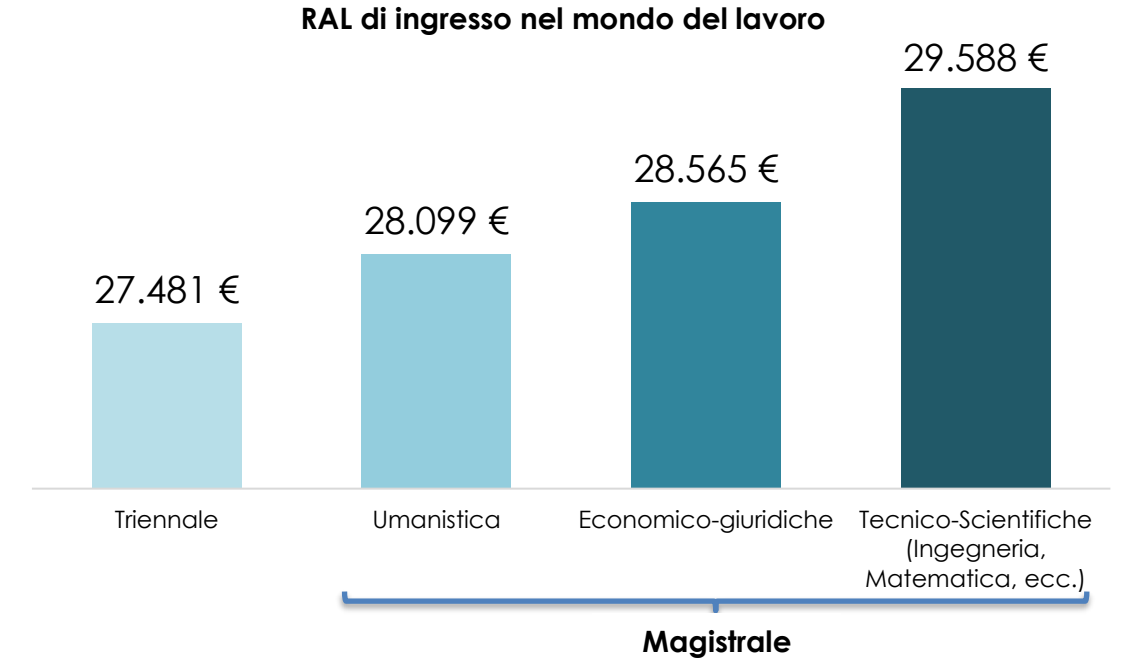




Operai

Leve attraction-retention

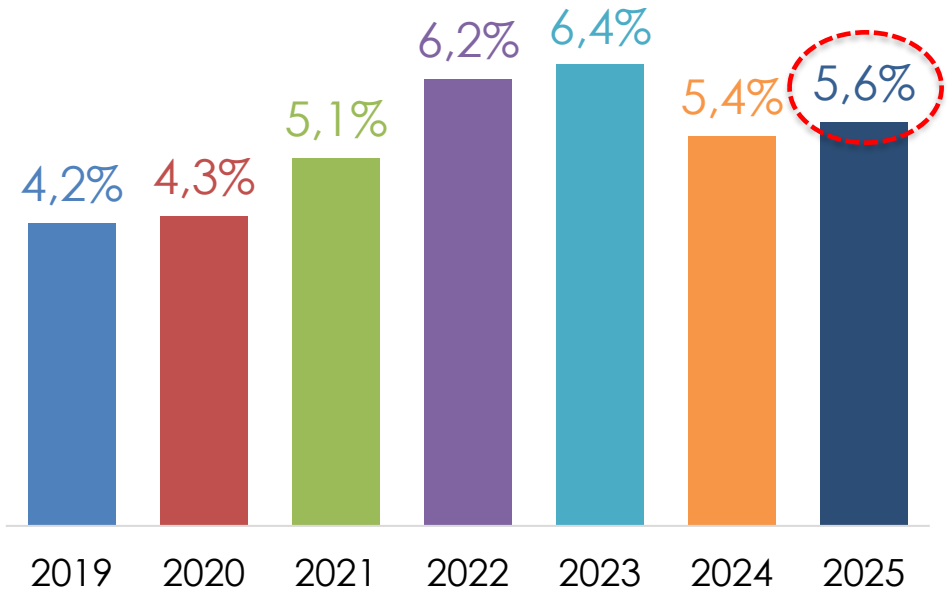
Con quale retribuzione entrano in azienda i giovani neolaureati?



Leve attraction-retention

Qual è il tasso fisiologico di uscita volontaria?

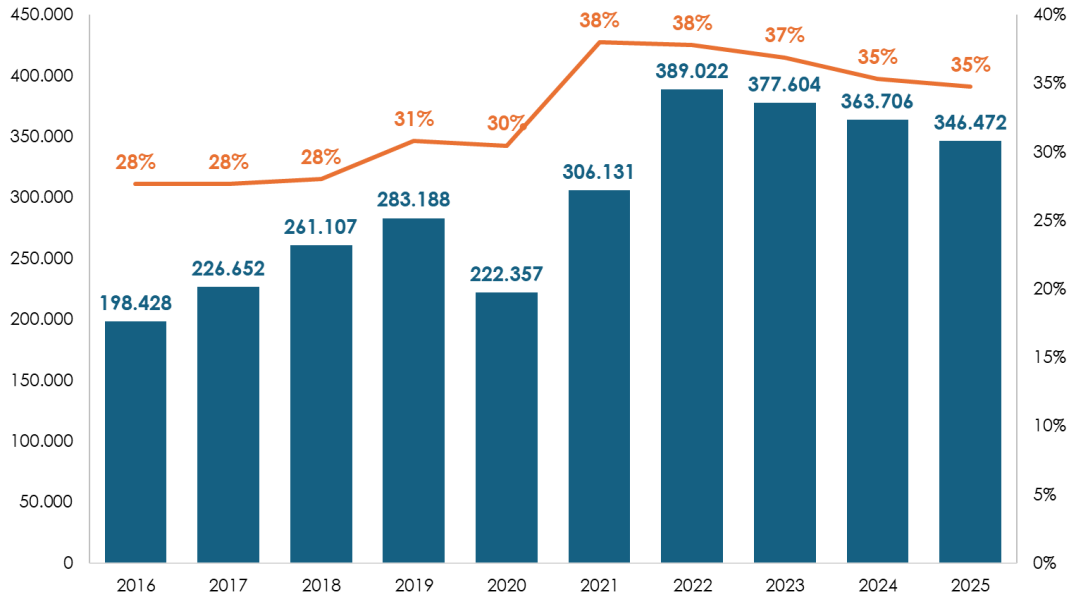
Tasso di turnover volontario* (serie storica)



** Rapporto tra il numero di lavoratori usciti per dimissioni nel corso dell'anno e il totale di quelli in organico al 31.12 in quello precedente.*

Leve attraction-retention

Numero delle dimissioni e incidenza su totale cessazioni

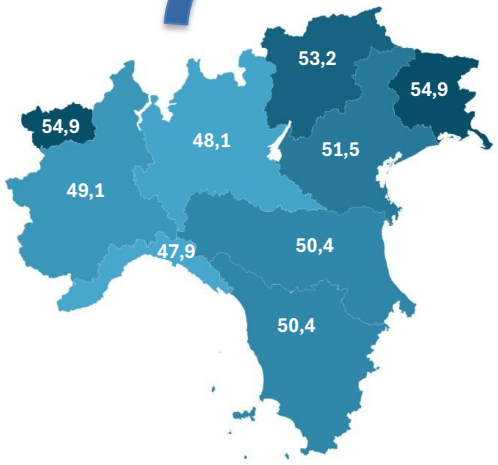


Gennaio-settembre.
Fonte: elaborazioni su dati INPS.

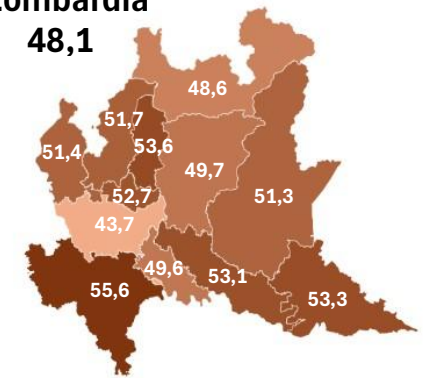
Difficoltà di reperimento

% di candidati di difficile reperimento

Fonte: indagine Excelsior

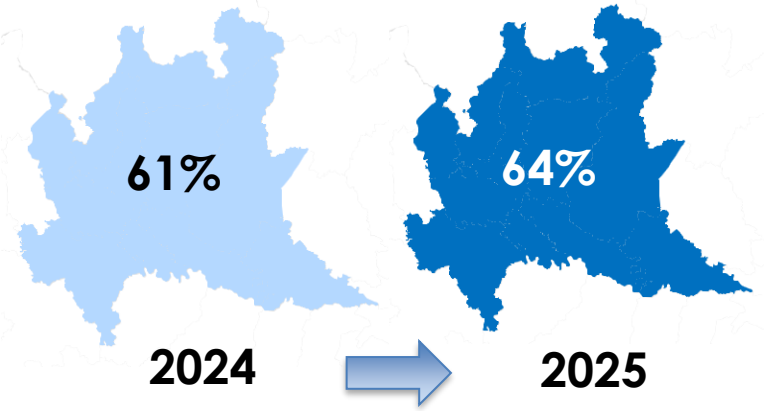


Lombardia
48,1



% di aziende che segnalano difficoltà

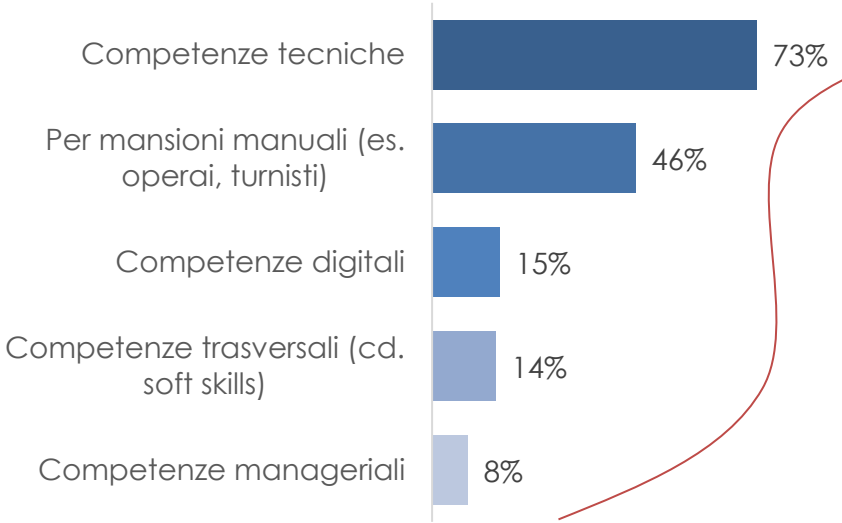
Fonte: indagine Confindustria



Difficoltà di reperimento

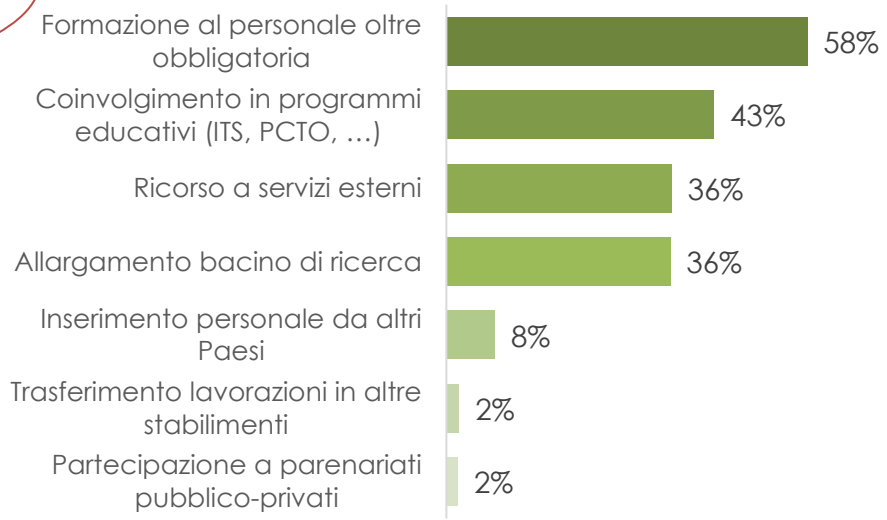
Quali competenze mancano?

Competenze/mansioni di difficile reperimento (% aziende su totale)



Come fanno fronte al problema le aziende?

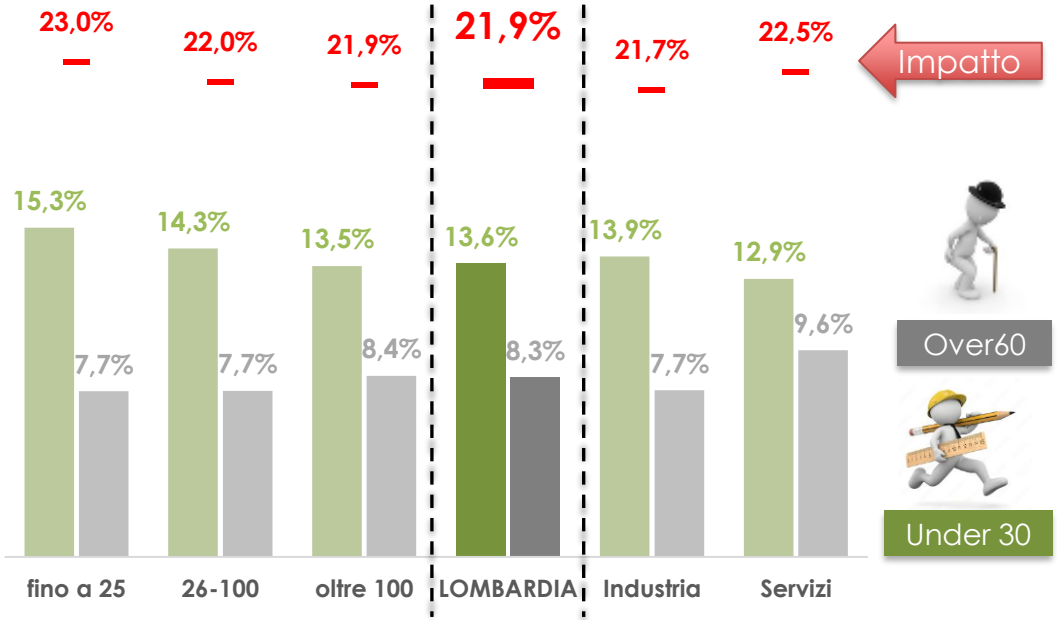
Rimedi a carenza competenze (% aziende su totale in difficoltà)



Ricambio generazionale

Quanto impatta il ricambio generazionale sulle aziende?

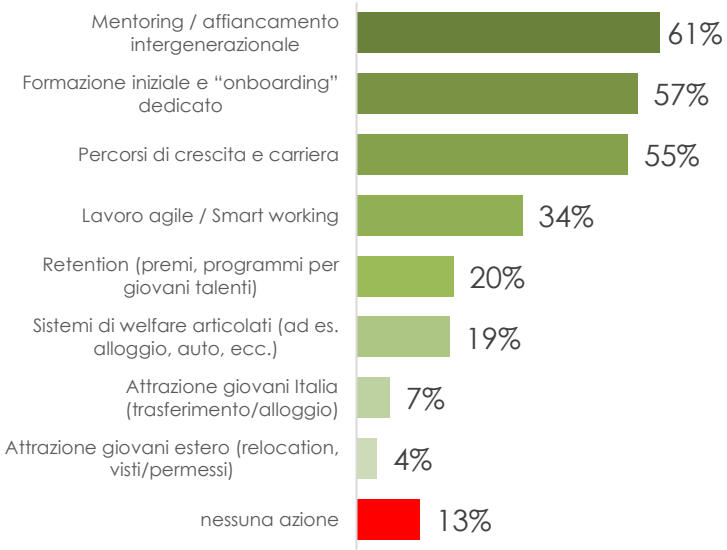
Quota % lavoratori under30 e over60 (% sul totale dei dipendenti)



Ricambio generazionale

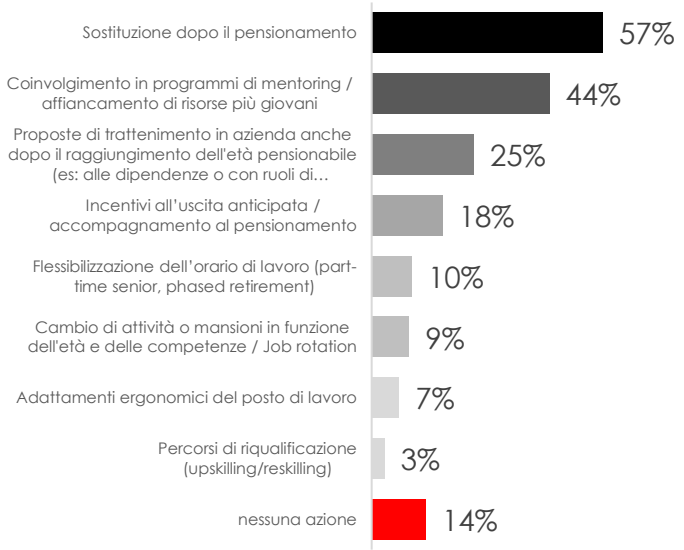
Quali iniziative si stanno adottando per le nuove leve?

% di aziende che segnalano l'iniziativa (sul totale con under30)



… e per chi è a fine carriera?

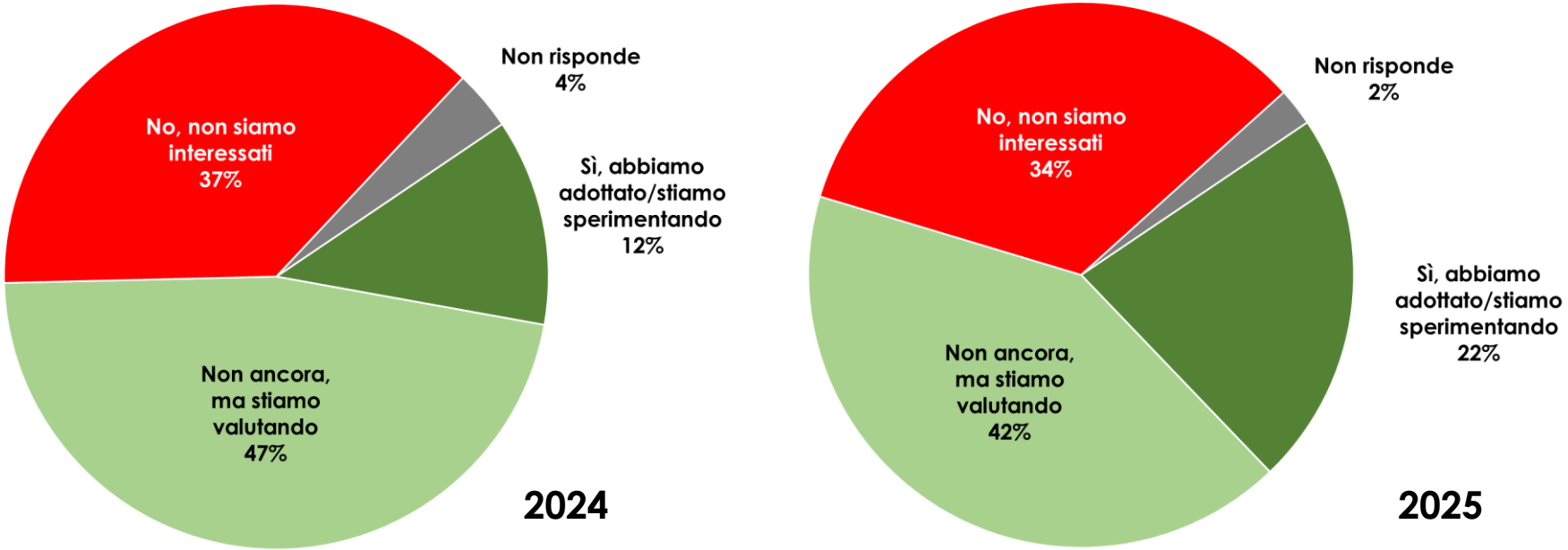
% di aziende che segnalano l'iniziativa (sul totale con over60)



Intelligenza Artificiale

Quanti stanno cominciando a introdurla nei processi?

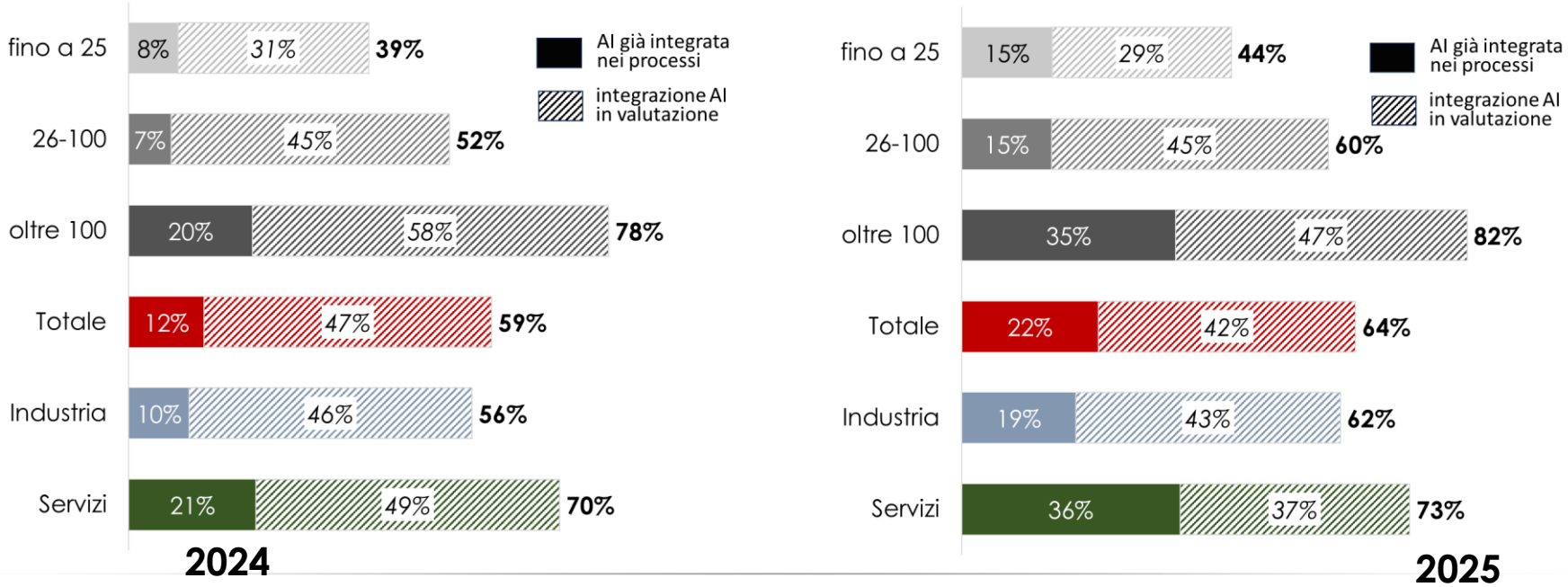
Grado di adozione (% aziende su totale)



Intelligenza Artificiale

Quanti stanno passando dalla valutazione all'operatività?

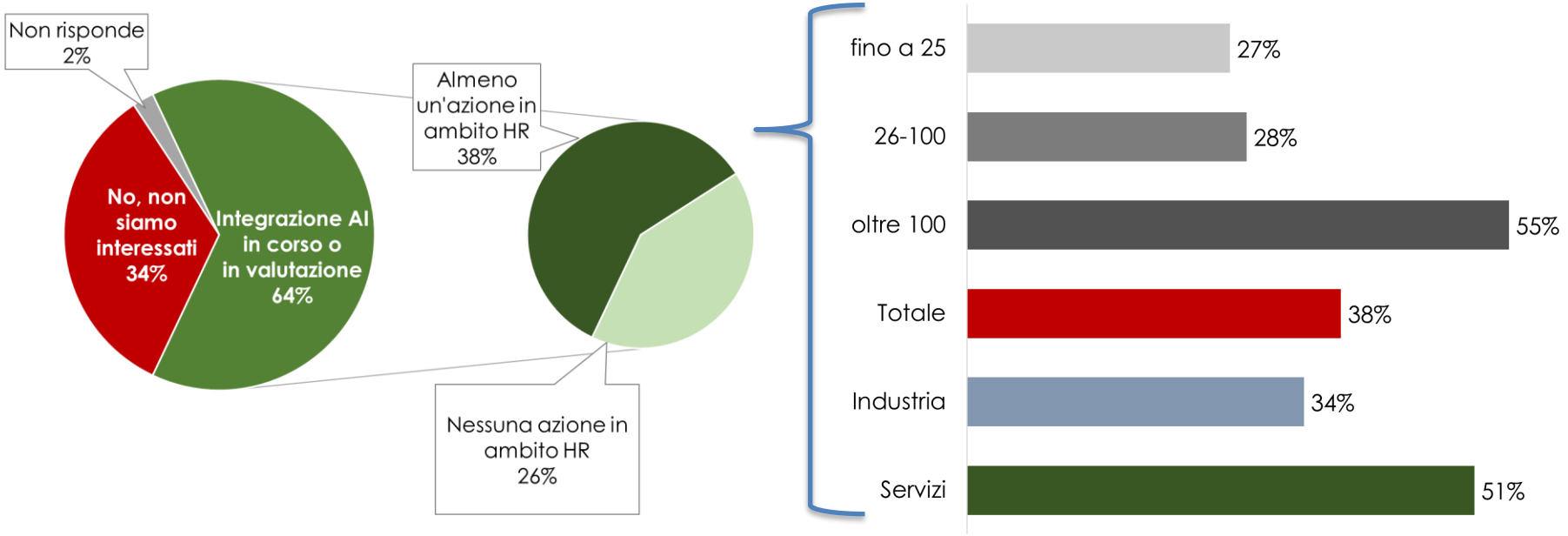
Grado di adozione (% aziende su totale)



Intelligenza Artificiale

Quanti si stanno attivando in ambito HR?

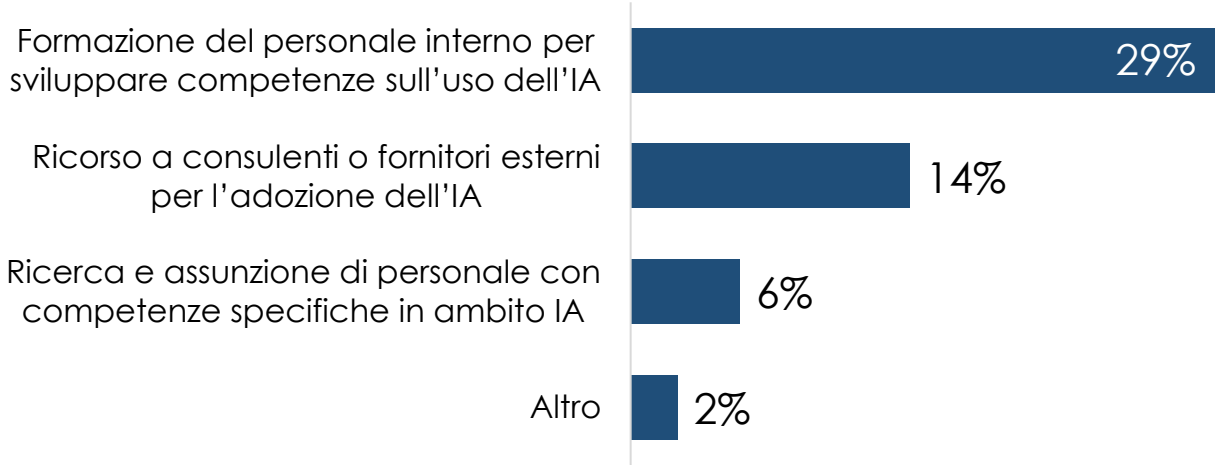
Grado di adozione (% aziende su totale)



Intelligenza Artificiale

Quali azioni sono maggiormente adottate con riferimento alle Risorse Umane?

Attività messe in campo (% aziende su totale, possibili più risposte)



I referenti

Filippo Villani
filippo.villani@confindustriavarese.it

CONFINDUSTRIA Varese

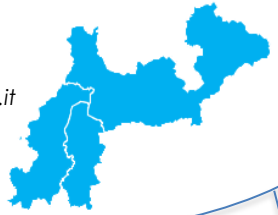
Vittoria Marvelli
vittoria.marvelli@confindustriavarese.it



Mauro Medola
medola@confindustrialeccoesondrio.it

CONFINDUSTRIA LECCO E SONDRIO

Bianca Paganin
b.paganin@confindustriacomo.it



DA CENT'ANNI NEL FUTURO
CONFINDUSTRIA COMO

Davide Fedreghini
fedreghini@confindustriabrescia.it

CONFINDUSTRIA Brescia



Tommaso Ganugi
ganugi@confindustriabrescia.it

Massimo Tripodi
tripodi@ali.legnano.mi.it

CONFINDUSTRIA ALTO MILANESE

Pietro Frecassetti
p.frecassetti@confindustriabergamo.it

CONFINDUSTRIA Bergamo



Chiara Torri
c.torri@confindustriabergamo.it

Andrea Fioni
andrea.fioni@assolombarda.it

ASSOLOMBARDA

Matteo Laffi
matteo.laffi@assolombarda.it



Alessia Giannini
giannini@assind.mn.it

CONFINDUSTRIA Mantova

Leonardo Lodi
lodi@assind.mn.it

Associazione Industriali Cremona



Giovanni Garavelli
garavelli.giovanni@assind.cr.it