

Attrazione e *retention* del personale: le strategie delle imprese lombarde

Focus sui principali settori



Osservatorio congiunturale:
Attrazione e *retention* del personale



Negli ultimi anni, il reperimento di manodopera qualificata è divenuto una delle principali criticità del mercato del lavoro italiano, con una **difficoltà crescente nel trovare le figure professionali** necessarie rispetto al periodo pre-pandemico. Le cause principali sono riconducibili al mismatch qualitativo tra domanda e offerta di competenze, accentuato dalle transizioni digitale ed ecologica, e alla riduzione quantitativa della forza lavoro, dovuta al calo demografico; a queste tendenze si associa inoltre una debolezza storica in Italia nell'integrazione tra sistema formativo e mondo produttivo.

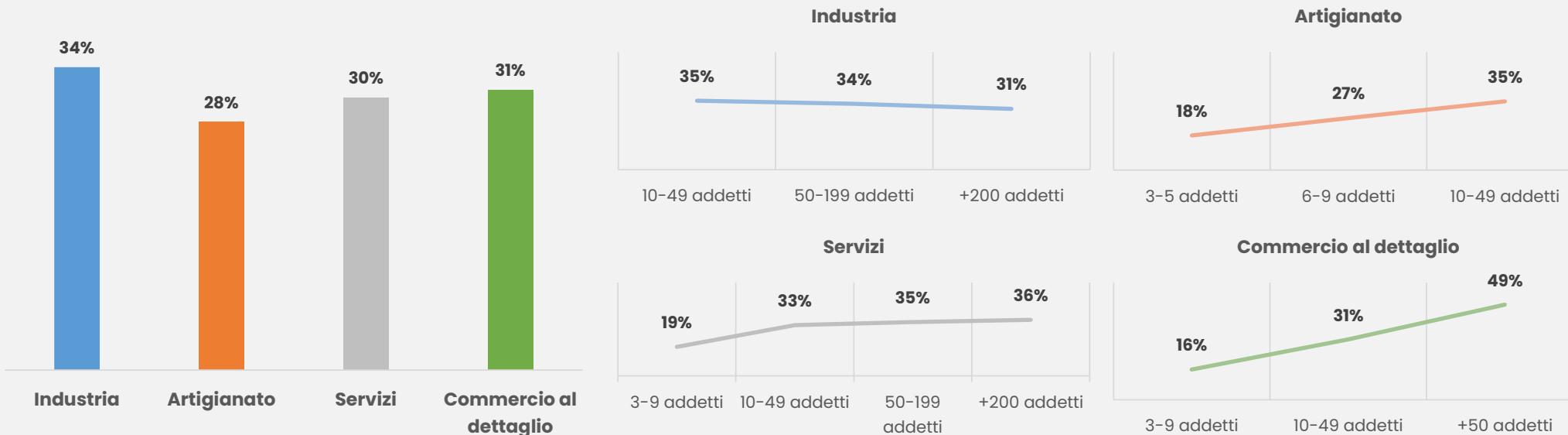
L'Osservatorio congiunturale di Unioncamere Lombardia mostra come circa un'impresa lombarda su tre segnali difficoltà nel reperire personale nell'ultimo anno, con un picco nel comparto industriale (34%): il problema appare più marcato nelle imprese di dimensione medio-grande, dove la domanda di competenze specialistiche è più elevata. Sul fronte delle strategie di attrazione e *retention* del personale, emerge un quadro variegato:

- **l'industria** consolida un modello “manageriale”, con un'intensa attività di *scouting*, anche grazie al ricorso ad agenzie del lavoro, investimenti in welfare e benefit;
- i **servizi** e il **commercio al dettaglio** puntano sulla flessibilità (orario flessibile, smart working, part time e turni personalizzabili) e sulle misure di ascolto e coinvolgimento del personale;
- **l'artigianato** privilegia le collaborazioni con la filiera formativa, puntando sui tirocini e la formazione *on the job*, e sul miglioramento dell'organizzazione lavorativa in merito ai turni e alla sicurezza.

In generale, le strategie delle imprese più strutturate stanno evolvendo verso una logica integrata, in cui **agli incentivi economici si aggiungono formazione, benessere e partecipazione**, mentre per le micro imprese la gestione del personale resta spesso informale e legata ai rapporti personali.



% imprese con difficoltà reperimento del personale negli ultimi 12 mesi



Fonte: Osservatorio congiunturale Unioncamere Lombardia, Focus attrazione e retention del personale - rilevazione 3° trimestre 2025

Un terzo delle imprese segnala problemi di reperimento della manodopera

Circa un'impresa su tre in Lombardia dichiara di avere incontrato difficoltà nel reperire personale nel corso dell'ultimo anno. La carenza di manodopera appare più accentuata nell'**industria** (34%), sia per la domanda più pressante di competenze tecniche e specializzate sia per la maggiore dimensione di impresa che caratterizza il settore. In tutti i comparti indagati, con l'unica eccezione proprio dell'industria dove il campione esclude le micro-imprese, la difficoltà di reperimento aumenta infatti al crescere del numero di addetti e si attesta sempre oltre il 30% sopra i 9 addetti. La difficoltà appare inferiore nell'**artigianato** (28%), dove prevalgono le micro-imprese che sfruttano la prossimità territoriale e le reti informali di reclutamento. Una situazione intermedia caratterizza il **commercio al dettaglio** (31%) e i **servizi** (30%).



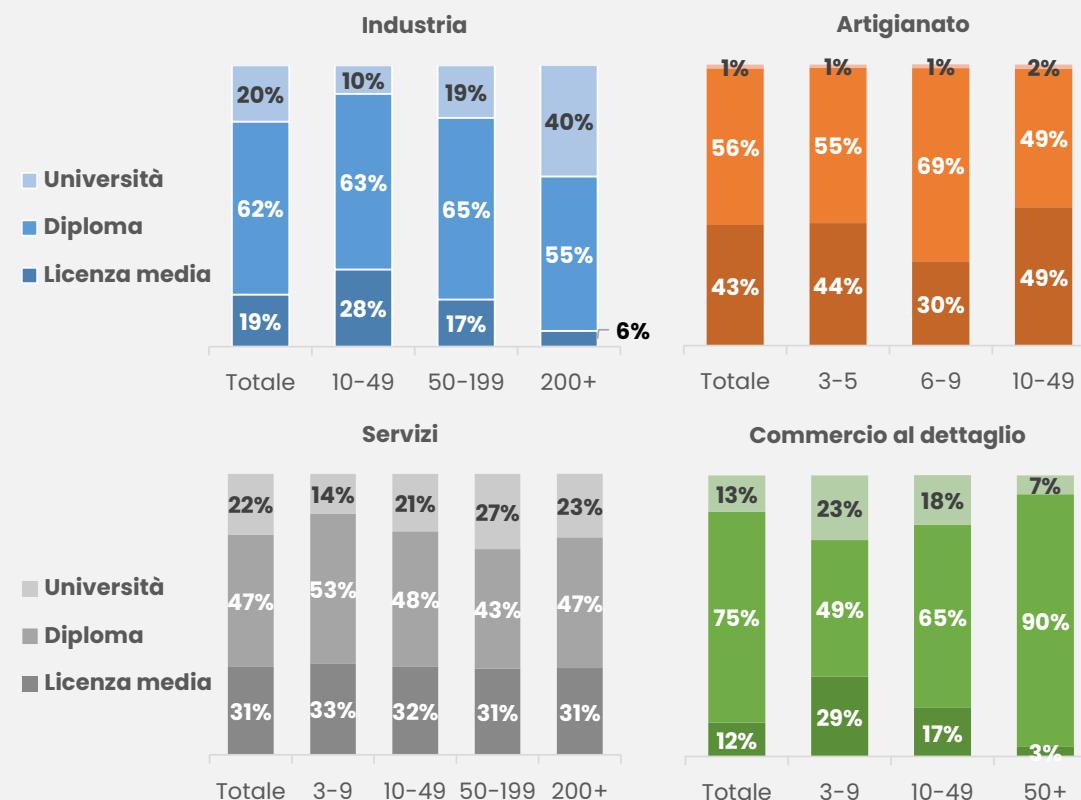
Difficoltà di reperimento

I diplomati con esperienza le figure più «inseguite»

Il **diploma** si conferma il **titolo di studio** più difficile da reperire per le imprese lombarde che hanno sperimentato tale criticità nell'ultimo anno, con una percentuale che va dal 47% dei servizi al 75% del commercio. Questa prevalenza riflette la struttura produttiva regionale, orientata a ruoli tecnico-operativi e gestionali intermedi. Il livello di istruzione **universitario** è ricercato soprattutto nei settori dei servizi (22%) e dell'industria (20%) e tende ad assumere maggiore importanza al crescere della dimensione di impresa, salendo fino al 40% per le grandi realtà industriali. Nei servizi la difficoltà di reperimento riguarda però anche i **livelli di istruzione più bassi** (31%), richiesti soprattutto nella logistica e nei servizi operativi di supporto alle imprese, sebbene la quota più elevata si riscontri nell'artigianato (43%).

Per quanto riguarda l'**esperienza** richiesta: le difficoltà riguardano soprattutto le figure con **1 o 5 anni di lavoro** alle spalle, indicate da una percentuale compresa tra il 48% dell'artigianato e il 66% del commercio. Personale **senza esperienza** è ricercato soprattutto dalle imprese artigiane (40%), probabilmente in un'ottica di formazione diretta sul campo (tirocini, ecc.).

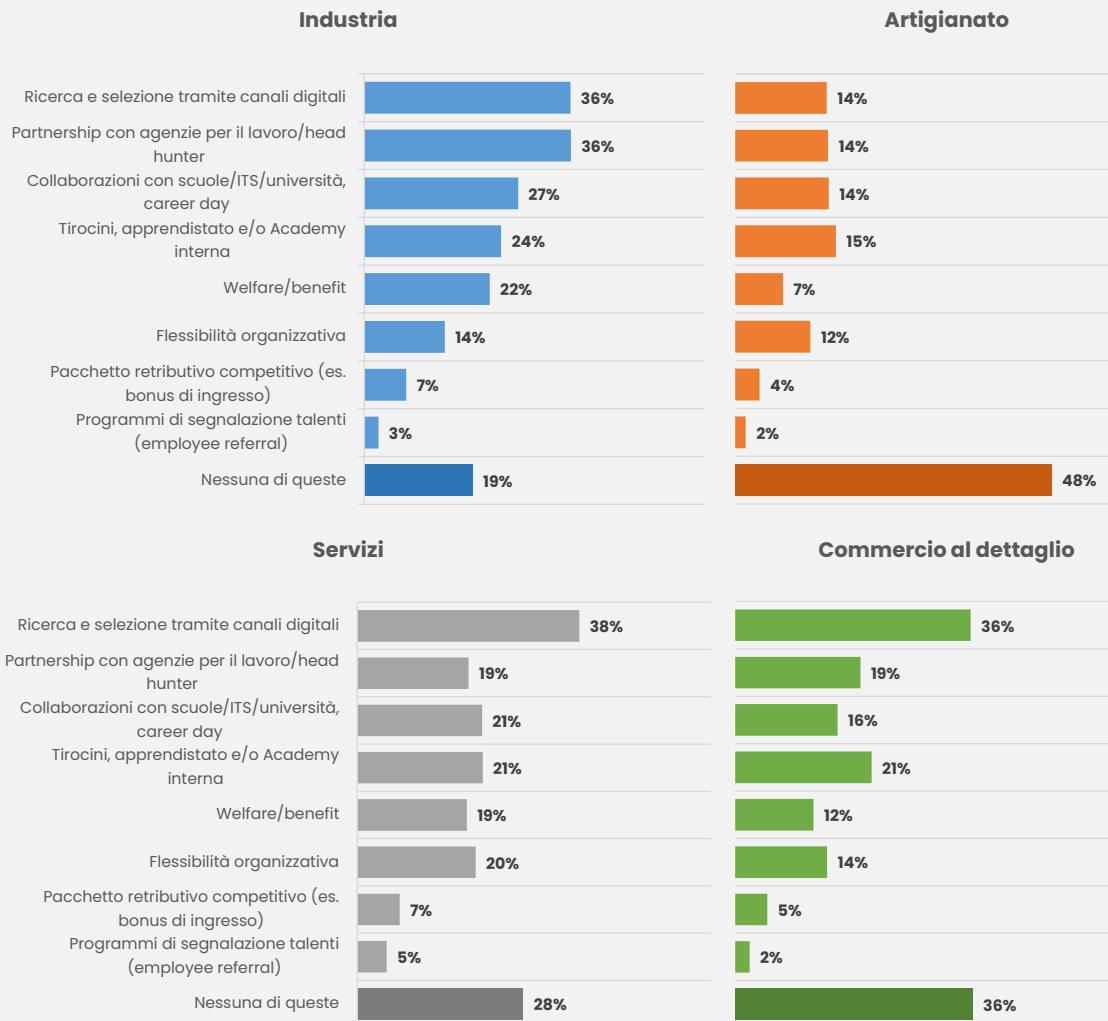
Livello di istruzione delle figure professionali
più difficili da reperire



Fonte: Osservatorio congiunturale Unioncamere Lombardia,
Focus attrazione e retention del personale - rilevazione 3° trimestre 2025



Leve utilizzate per attrarre personale (*risposta multipla*)

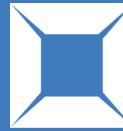


Leve per attrarre personale

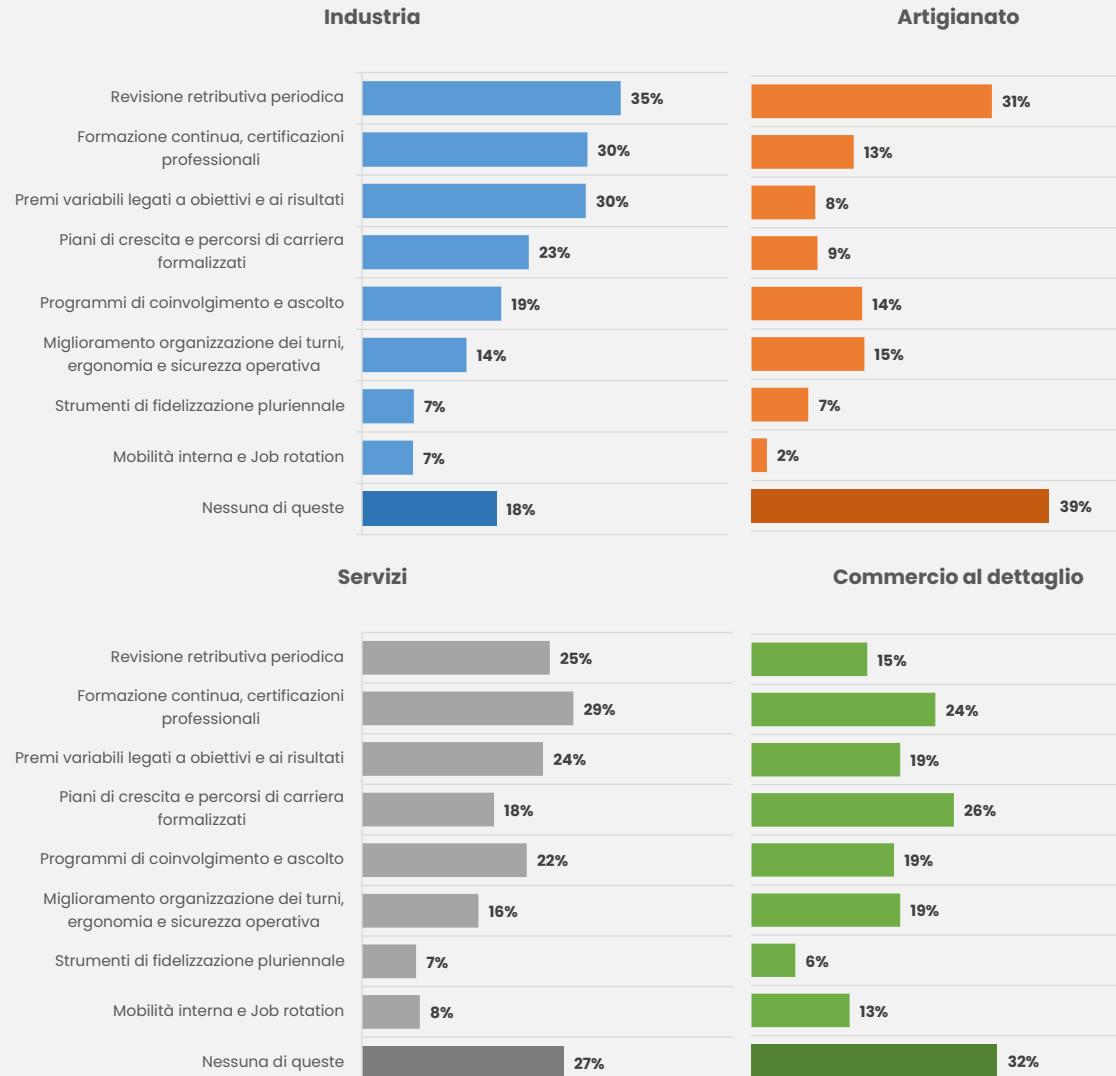
La metà delle imprese artigiane non utilizza leve di attrazione, solo il 20% nell'industria

I **canali digitali** sono lo strumento più utilizzato dalle imprese lombarde per attrarre personale, con l'eccezione dell'artigianato, dove prevalgono i **tirocini** e le **collaborazioni con la filiera formativa**; nell'industria è molto ampio anche il ricorso alle **agenzie del lavoro**. Per quanto riguarda gli incentivi offerti, nell'industria prevalgono **welfare e benefit**, mentre negli altri settori riveste un ruolo più importante la **flessibilità organizzativa**.

Nonostante l'elevata difficoltà di reperimento, una quota significativa di imprese non mette in campo **nessuna leva**: una percentuale che va dal 19% dell'industria al 48% dell'artigianato. In generale, le imprese meno attive nella ricerca di personale sono quelle più piccole, che probabilmente ricorrono a conoscenze personali e a canali informali. Le imprese che hanno sperimentato difficoltà di reperimento mettono invece in campo con maggior frequenza tutte le leve elencate.



Misure per trattenere figure chiave (*risposta multipla*)

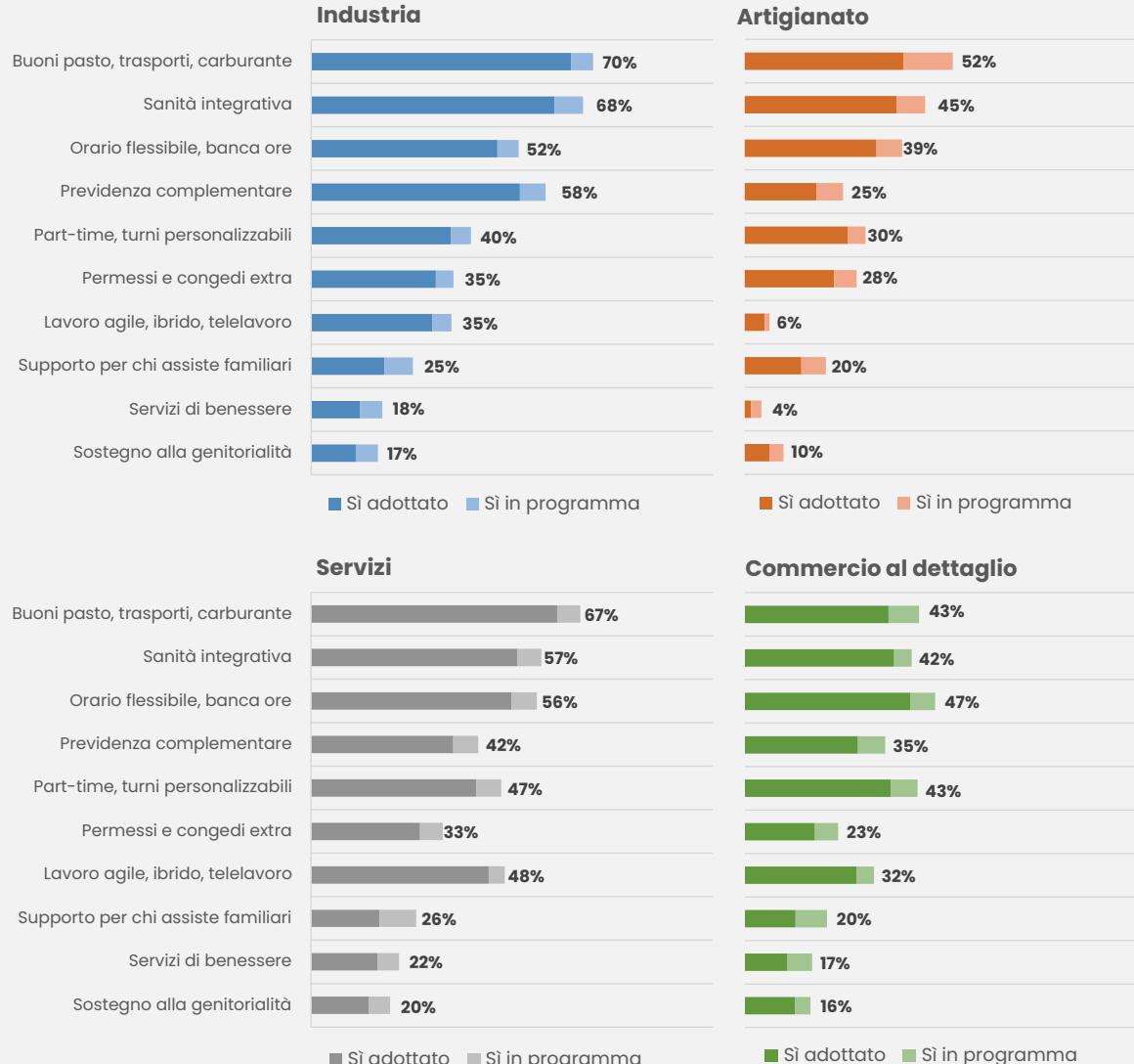


Non solo retribuzione e premi, ma anche formazione, crescita e clima aziendale

La **revisione retributiva periodica**, in linea con il mercato e le performance, rimane la misura di *retention* più diffusa, soprattutto nell'industria (35%) e nell'artigianato (31%). Anche i **premi variabili** assumono un'elevata importanza, tuttavia la **formazione continua** e i **piani di carriera** emergono come elementi chiave nelle imprese più strutturate, a conferma della tendenza a fidelizzare i dipendenti attraverso percorsi di crescita interna. Nel settore dei servizi, spicca il peso delle politiche di **coinvolgimento e ascolto** (22%), spesso associate a un miglioramento del clima aziendale e della partecipazione organizzativa. L'artigianato mostra un approccio più tradizionale legato all'**organizzazione dei turni** e alla **sicurezza** (15%), tuttavia quasi 4 imprese artigiane su 10 (39%) non adottano misure di *retention*, segno di una gestione del personale ancora familiare e poco formalizzata tipica delle micro e piccole imprese.



Misure di welfare e conciliazione adottate o in programma



Welfare e conciliazione

Industria più avanti sul welfare, il terziario punta sulla flessibilità

Il welfare aziendale, frontiera avanzata delle politiche di **retention**, risulta più diffuso nell'industria, da un lato per effetto di contratti nazionali più generosi e dall'altro grazie alla maggiore dimensione delle imprese: il 70% ha adottato o ha in programma benefit economici come **buoni pasto, trasporti e carburante**, inoltre più della metà delle imprese industriali offre/offrirà **sanità integrativa** (68%) e **previdenza complementare** (58%). Nel terziario assume invece maggiore importanza l'organizzazione del lavoro: **orario flessibile, smart working, part time e turni personalizzabili** occupano posizioni elevate nel ranking delle misure adottate o in programma, con percentuali superiori al 40% nei servizi e al 30% nel commercio al dettaglio. Il comparto artigiano, ancora una volta penalizzato dalle piccole dimensioni, presenta percentuali più basse per quasi tutte le misure, eccetto i **permessi e congedi extra** e il **supporto per chi assiste familiari**.



Nota metodologica e licenza d'uso

I dati presentati in questo rapporto derivano dall'indagine realizzata nel 3° trimestre 2025 da Unioncamere Lombardia su quattro campioni: imprese industriali, imprese artigiane, imprese commerciali e imprese dei servizi. Per la selezione delle aziende da intervistare è stata utilizzata la tecnica del campionamento stratificato proporzionale secondo: l'attività economica in base alla codifica ATECO 2007, la dimensione d'impresa e la provincia di appartenenza. Alcuni degli strati sono stati sovra campionati per garantire una maggiore significatività dei dati disaggregati per classe dimensionale, provincia o settore. Per garantire il raggiungimento della numerosità campionaria fissata è stata estratta casualmente anche una lista di soggetti sostituti. Questo metodo garantisce ogni trimestre la raccolta di 1.500 interviste valide, cioè al netto delle mancate risposte, per l'indagine sulle imprese industriali, 1.100 per l'indagine sulle imprese artigiane, 1.200 per l'indagine sulle imprese commerciali e 1.200 per l'indagine sulle imprese dei servizi.

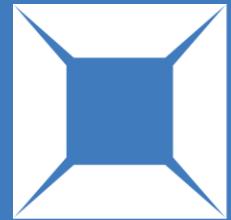
Le interviste vengono svolte utilizzando una tecnica mista CATI e CAWI che permette di rilevare, in tempi alquanto contenuti, più di 20 variabili quantitative e una decina di variabili qualitative. Ogni trimestre viene anche sottoposto un questionario relativo a un Focus di approfondimento su diverse tematiche (per esempio: investimenti, credito, digitalizzazione, temi rilevanti del momento, ecc...).

Il rapporto è stato redatto dalla Funzione Informazione Economica di Unioncamere Lombardia.

I dati del presente rapporto sono protetti da licenza "Creative Commons". Dati, grafici ed elaborazioni possono essere utilizzati liberamente SOLO A CONDIZIONE di citare correttamente la fonte nel seguente modo "Fonte: Unioncamere Lombardia" e il riferimento alla licenza "Creative Commons".



Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale.
Per leggere una copia della licenza visita il sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> o spedisci una lettera a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



**UNIONCAMERE
LOMBARDIA**
Camere di commercio lombarde

Funzione Studi e Informazione Economica

www.unioncamerelombardia.it



Osservatorio congiunturale – L'accesso al credito