

**UNIONCAMERE
LOMBARDIA**
Camere di commercio lombarde

Osservatorio economico

Il mercato del lavoro in Lombardia 4° trimestre 2025

7 aprile 2026



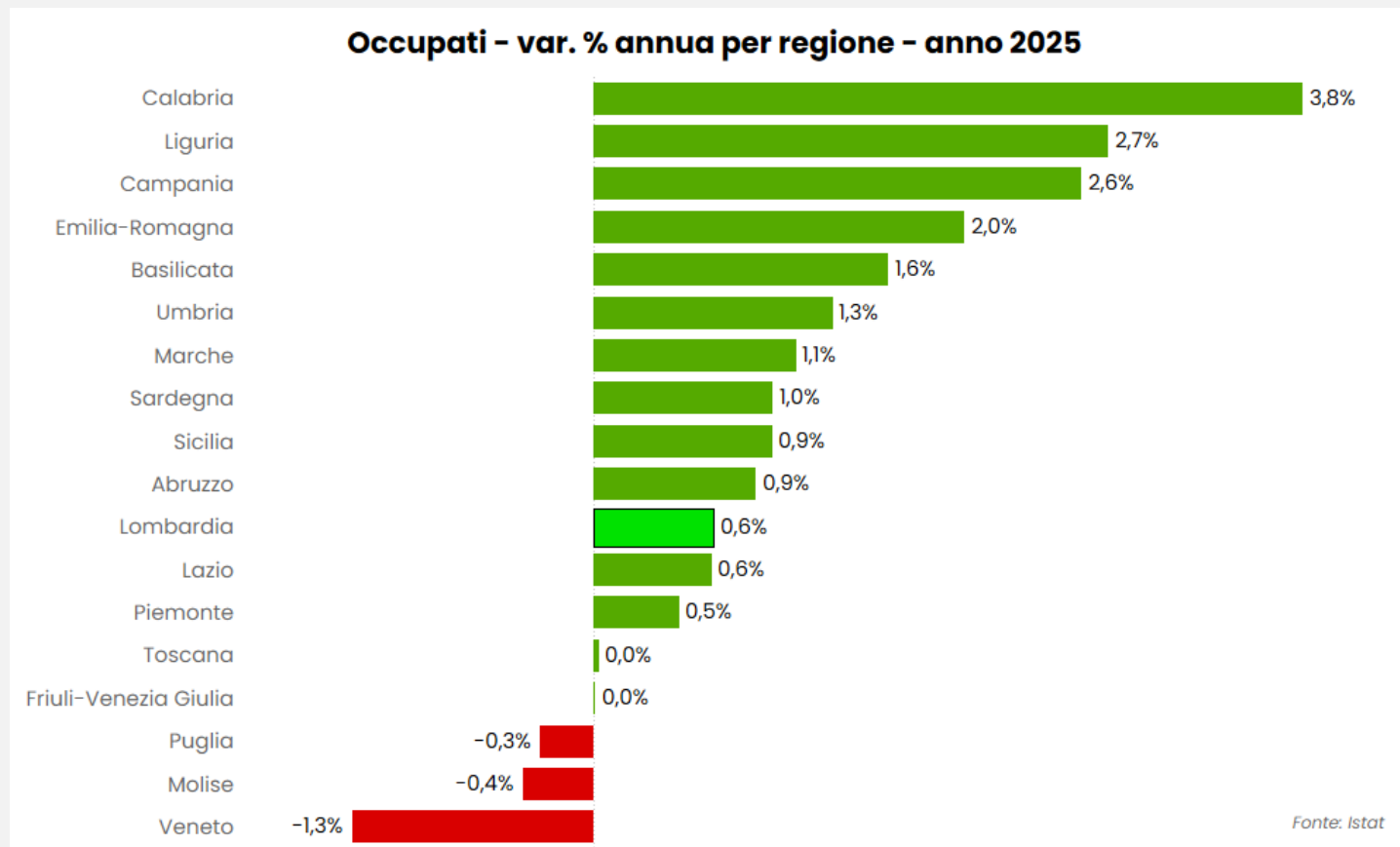
- Nel 2025 **l'occupazione in Lombardia cresce per il quinto anno consecutivo**, registrando un incremento **(+0,6%)** in linea con il dato nazionale (+0,8%). La dinamica è risultata più vivace nella prima parte dell'anno (+1,6% nel primo trimestre e +0,6% nel secondo), mentre ha evidenziato un rallentamento nel terzo (+0,1%) e nel quarto trimestre (+0,3%).
- La fase di crescita occupazionale mostra caratteristiche parzialmente diverse rispetto agli anni precedenti:
 - si arresta l'espansione dell'occupazione delle **donne** (+0,1%) e nei **servizi** (-0,9%); crescono **uomini** (+1,1%), **costruzioni** (+7,4%) e **commercio** (+1,6%);
 - diminuiscono **giovani** (-1,7%) e **laureati** (-1,6%), la crescita si concentra nella fascia **over 50** (+4,3%);
 - Riprende il lavoro **indipendente** (+9,1%), prosegue il calo dei lavoratori **part-time** (-3,9%).
- Il **tasso di occupazione 15-64** nel quarto trimestre si attesta al 69,7%, oltre sette punti sopra la media nazionale e sostanzialmente stabile rispetto allo stesso periodo del 2024. Il guadagno rispetto al 2019 è invece pari a +1,2 punti percentuali.
- Prosegue il calo della **disoccupazione**, con un tasso che si attesta al **3%**, ma diminuisce anche la partecipazione al mercato del lavoro: nel quarto trimestre il **tasso di attività** scende al **71,9%**.
- Nel quarto trimestre le ore autorizzate di **Cassa Integrazione** sono rimaste stabili, mentre nel complesso del 2025 si è registrata una lieve crescita (+4,4%) dovuta all'aumento della componente straordinaria (+23,3%).
- La domanda di lavoro espressa dalle imprese registra una stabilità del numero di **assunzioni previste** nei primi tre mesi del 2026, che rimangono però inferiori rispetto ai livelli del 2024.



Nella media del 2025 **il numero di occupati in Italia aumenta del +0,8%**, dimezzando il ritmo di crescita registrato nel 2024 (+1,5%). Gli incrementi più significativi si verificano in Calabria, Liguria e Campania, mentre segni negativi compaiono in tre sole regioni: Puglia, Molise e, soprattutto, Veneto.

La **Lombardia** evidenzia una **crescita allineata alla media** (+0,6%), confermando un **tasso di occupazione** tra i più elevati a livello nazionale: nel 2025 la percentuale di occupati sulla popolazione in età lavorativa (15-64 anni) si attesta al 69,6%, **7,1 punti sopra la media nazionale** e al quinto posto nella graduatoria delle regioni italiane; valori superiori si registrano solo in Trentino Alto Adige, Valle d'Aosta, Emilia Romagna e Toscana.

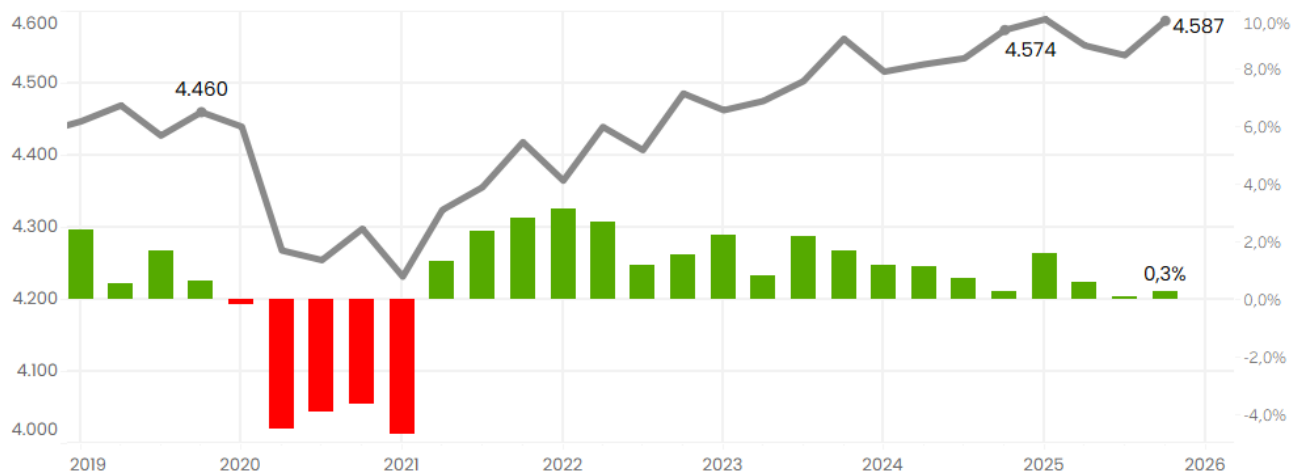
Tutte le province lombarde evidenziano un tasso maggiore della media italiana, con **Milano e Varese che registrano i valori più elevati**, mentre Lecco e Sondrio mostrano tassi più contenuti.



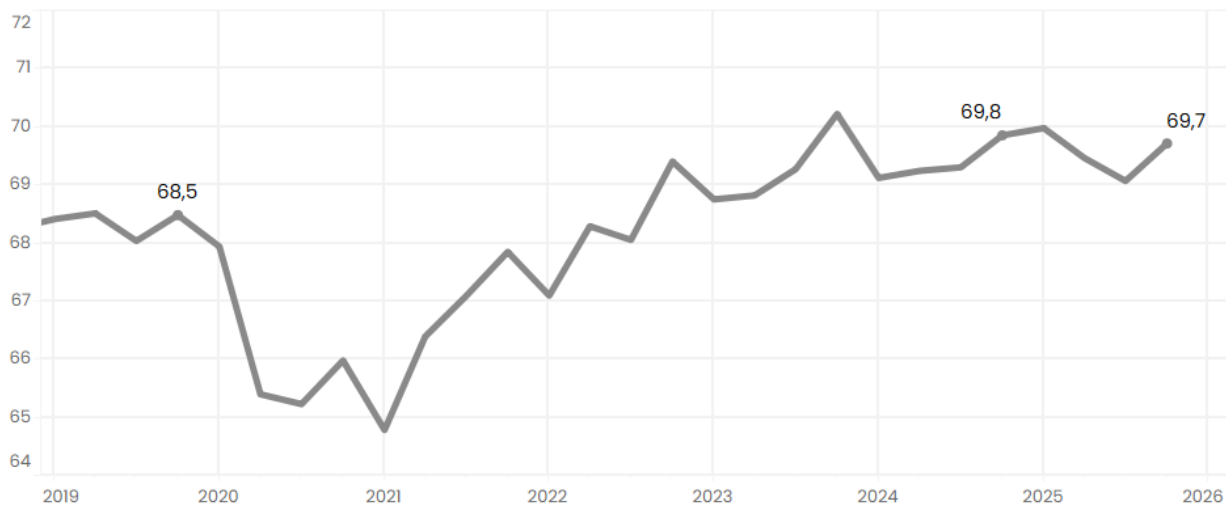


Occupati - Lombardia

Valore assoluto in migliaia (scala sx) e variazione tendenziale (scala dx)



Tasso occupazione 15-64 - Lombardia



Fonte: Istat

La dinamica trimestrale del numero di occupati in Lombardia ha mostrato incrementi più significativi nella prima parte del 2025 (**+1,6%** nel primo trimestre e **+0,6%** nel secondo) e un rallentamento nella seconda metà dell'anno (**+0,1%** e **+0,3%** nel terzo e nel quarto trimestre). Secondo le stime Istat, **gli occupati in regione negli ultimi tre mesi sono 4 milioni e 587 mila**, un numero superiore di oltre 120 mila unità rispetto ai livelli pre-Covid.

La crescita registrata dal numero di occupati risulta allineata a quella della popolazione in età lavorativa, motivo per cui il **tasso di occupazione** nel quarto trimestre 2025 (**69,7%**) è sostanzialmente stabile rispetto allo stesso periodo del 2024. Il guadagno rispetto al 2019 è invece pari a +1,2 punti percentuali.

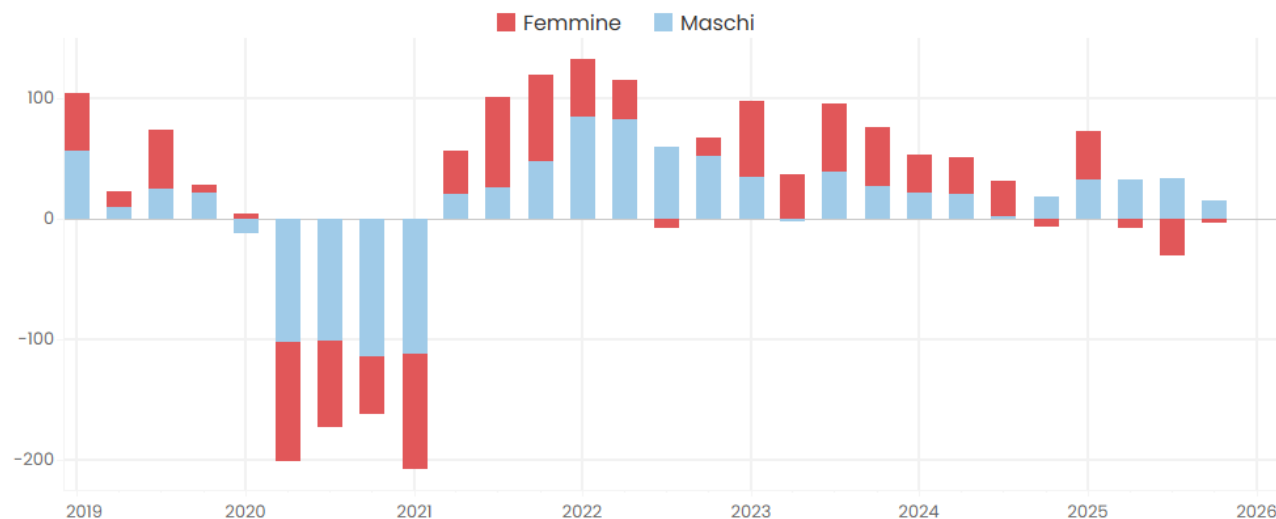


Se nel 2023 e nel 2024, la crescita occupazionale lombarda era stata guidata dall'occupazione femminile, il 2025 ha visto invertirsi questa tendenza: **il numero di lavoratrici è infatti rimasto stabile (+0,1%) a fronte di un'espansione dell'occupazione maschile (+1,1%)**. Tale dinamica si è confermata negli ultimi tre mesi dell'anno (-0,1% per le donne e +0,6% per gli uomini nel quarto trimestre).

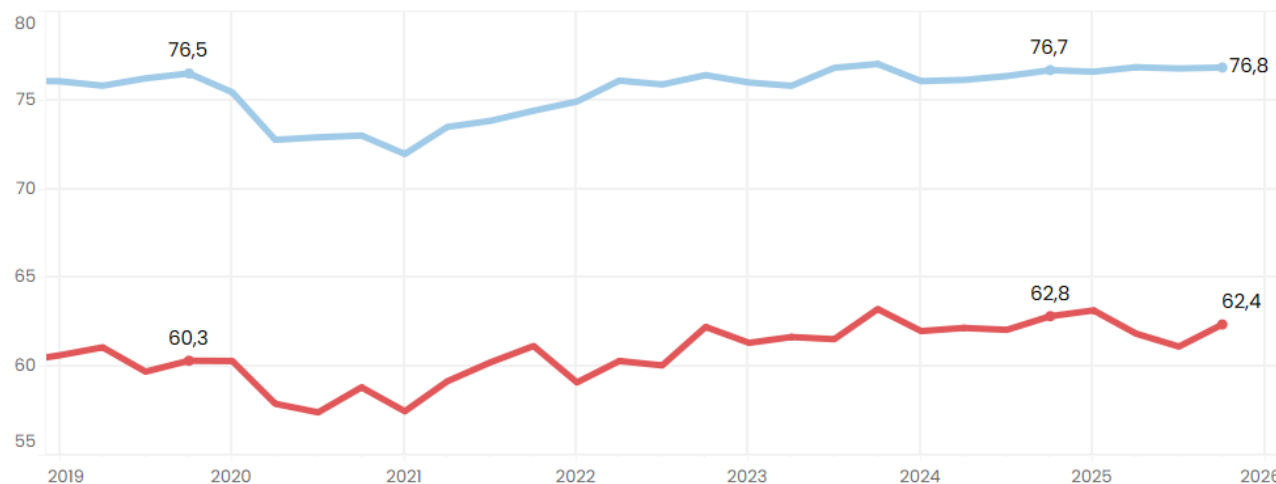
Nell'ultimo anno i **tassi di occupazione** trimestrali evidenziano anch'essi una maggior tenuta dell'occupazione **maschile** (tasso pari a **76,8%** nel quarto trimestre; +0,1 punti) rispetto a quella **femminile** (**62,4%**; -0,4 punti). In confronto al periodo pre-Covid è però la componente femminile a evidenziare il guadagno maggiore (+2,1 punti rispetto ai +0,3 degli uomini).

Il **gap di genere** (14,6 punti nel 2025) continua a penalizzare il tasso di occupazione regionale, raggiungendo i valori più elevati nelle province di Mantova e Brescia; Milano, Monza e Lecco mostrano invece il divario più ridotto.

Occupati - variazioni tendenziali assolute per sesso (migliaia) - Lombardia

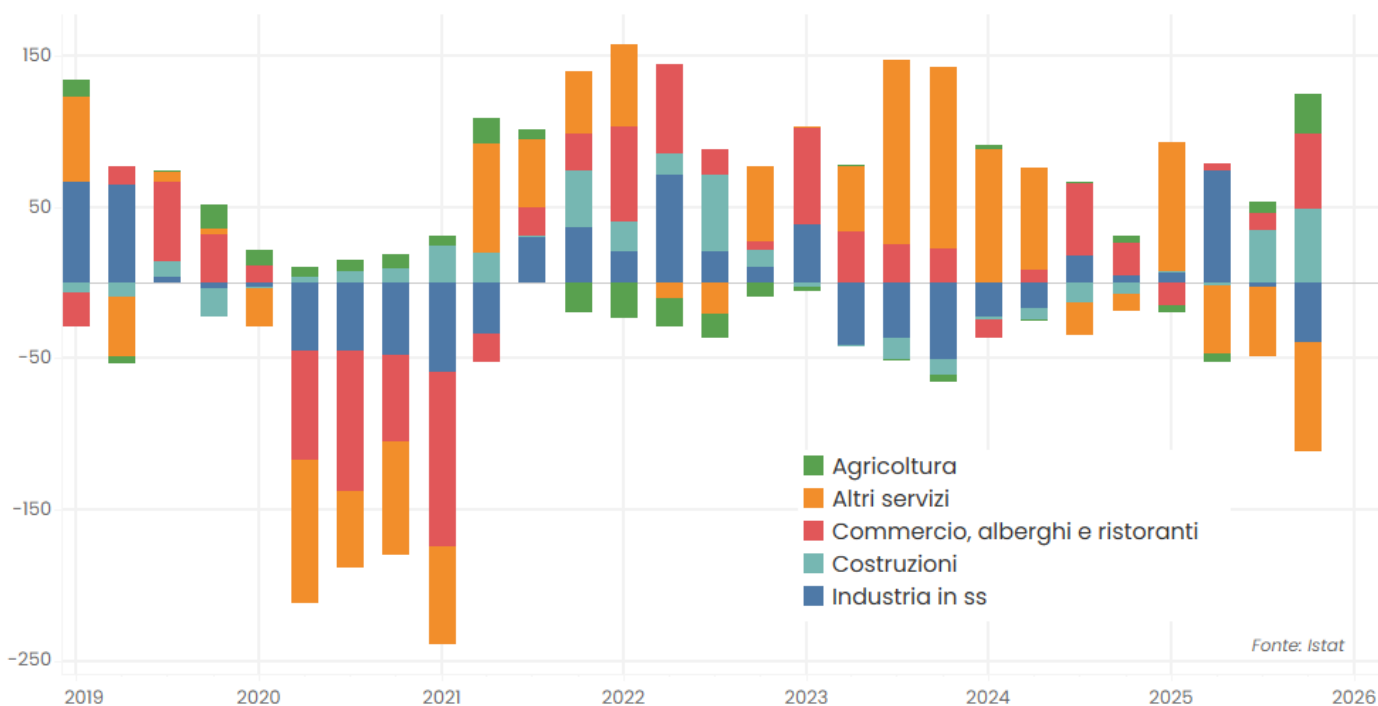


Tasso occupazione 15-64 per sesso - Lombardia





Occupati - variazioni tendenziali assolute per settore (migliaia) - Lombardia



Nel quarto trimestre si conferma il calo del comparto degli **altri servizi** (-73 mila unità su base annua, pari al -3,1%), che occupa quasi metà della forza lavoro regionale e che aveva mostrato un andamento negativo anche nei due trimestri precedenti, dopo aver a lungo guidato la crescita occupazionale post-Covid. Negativo anche il contributo dell'**industria** (-39 mila unità, pari al -3,5%), che aveva mostrato variazioni positive o nulle negli altri trimestri dell'anno. Crescono invece le **costruzioni** (+48 mila unità, pari al +17,2%) e le **attività commerciali e dei pubblici esercizi** (+50 mila unità, pari al +6,1%).

Nella media del 2025 si conferma il contributo negativo dei servizi (-0,9%), mentre crescono gli altri settori e in particolare le costruzioni (+7,4%) e il commercio (+1,6%); più limitata l'espansione dell'industria (+0,9%).

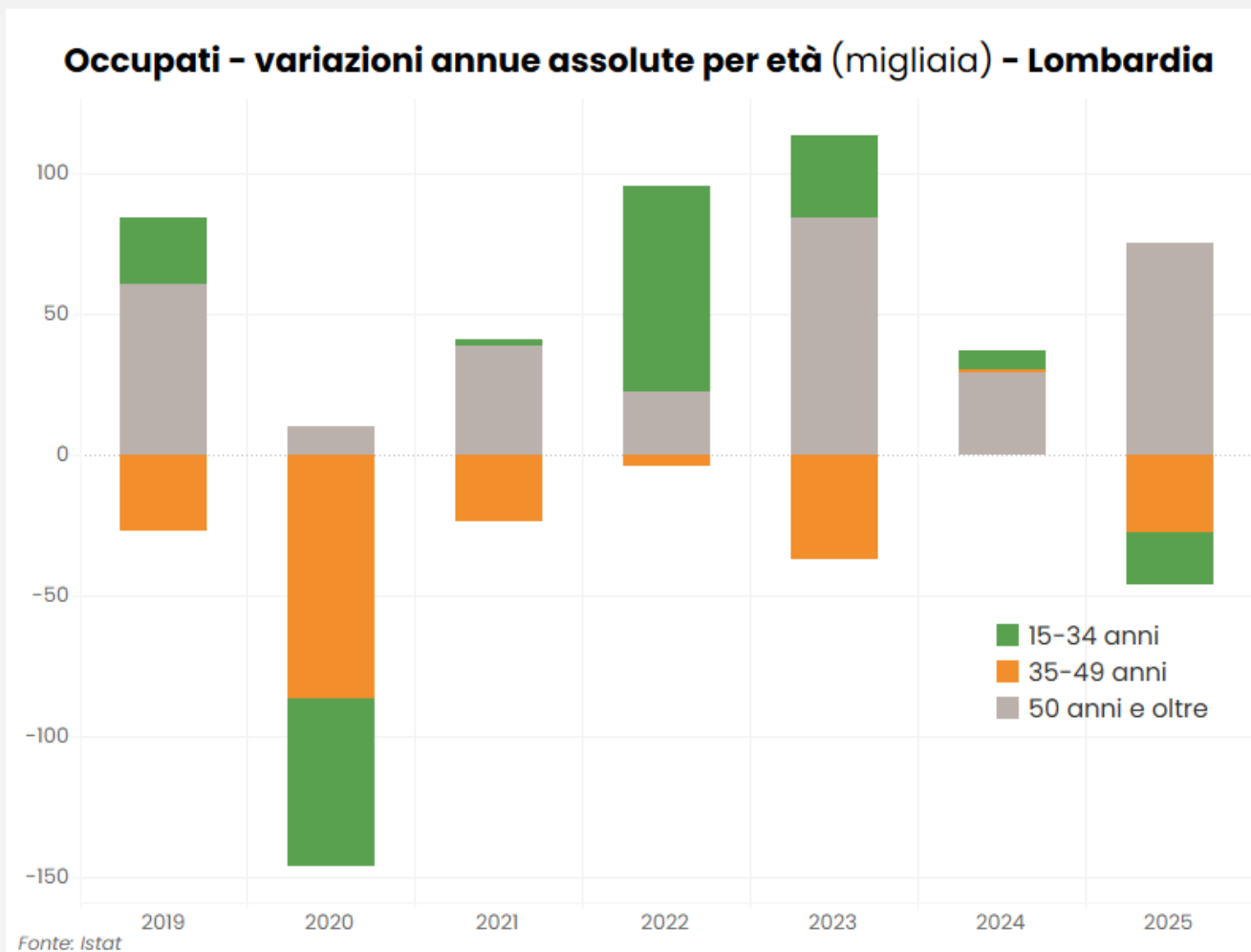


Il dato in media annua consente di disporre di ulteriori informazioni sull'evoluzione dell'occupazione in Lombardia, non disponibili a livello trimestrale.

Per quanto riguarda le classi di età, nel 2025 la crescita è stata frutto esclusivamente dell'espansione della **fascia sopra i 50 anni (+4,3%)**, sia per motivi demografici legati al processo di invecchiamento della popolazione, sia per i provvedimenti legislativi che hanno ritardato l'età necessaria per il raggiungimento della pensione.

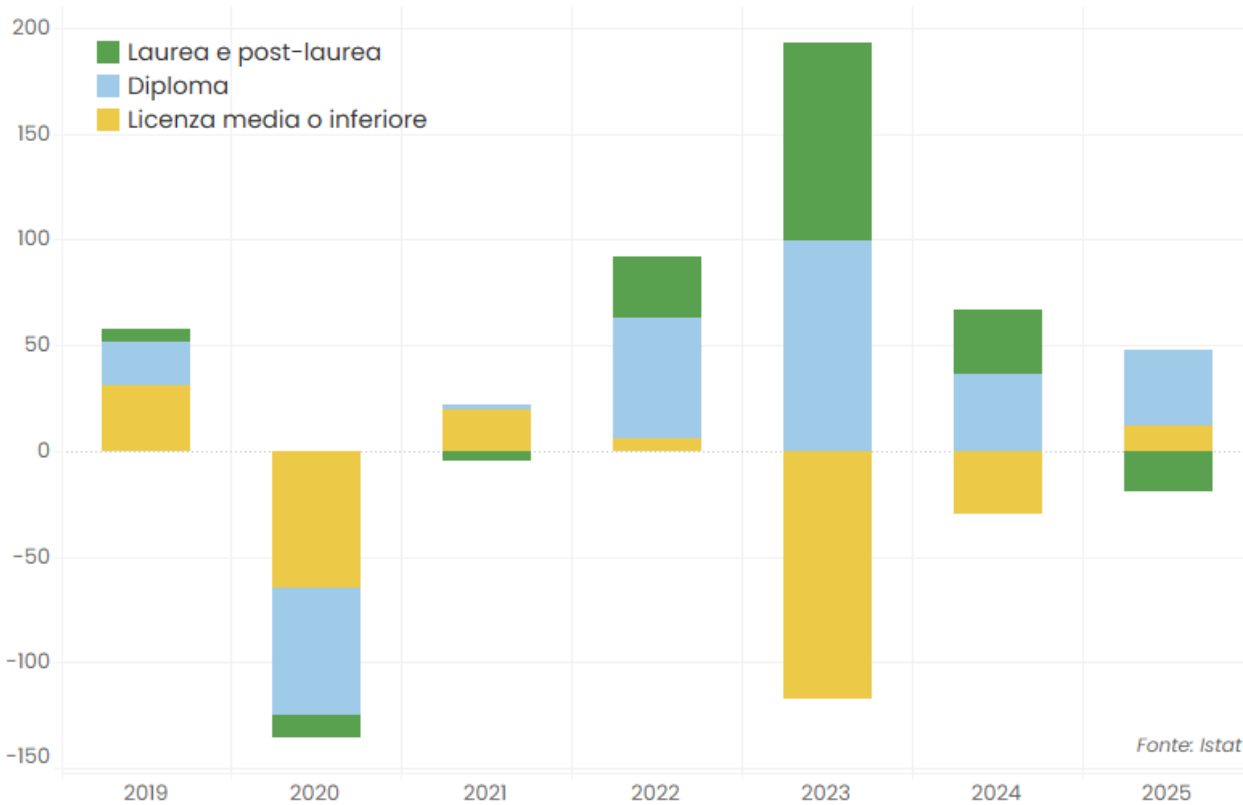
Risultano invece negativi i contributi della fascia di età **35-49 anni (-1,6%)**, confermando il trend calante in corso da diversi anni, e della fascia **15-34 anni (-1,7%)**, che aveva invece mostrato una crescita nell'ultimo triennio.

I tassi di occupazione, che depurano il dato dagli effetti demografici, confermano la crescita per la classe 50-64 (71,6%; +2,3 punti) e il calo per quella 15-34 (51,9%; -1,7 punti). Stabile invece il tasso 35-49 (85,8%), evidenziando come il calo di occupati in questa fascia di età sia dovuto esclusivamente a una riduzione della popolazione di riferimento.





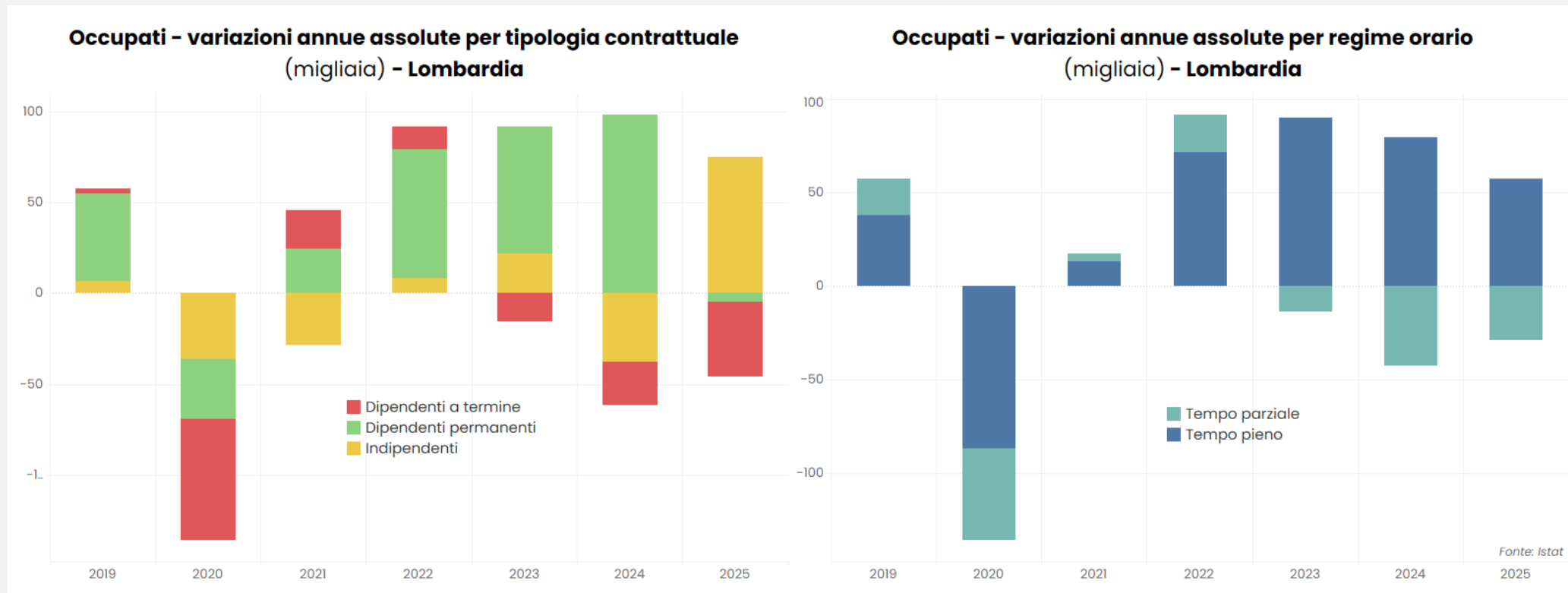
Occupati – variazioni annue assolute per titolo di studio
(migliaia) – Lombardia



Dopo tre anni di crescita, nel 2025 diminuisce (**-1,6%**) il numero di occupati in possesso di un titolo di studio **terziario** (laurea o superiore), un calo legato probabilmente a quello dell'occupazione giovanile. La crescita è guidata soprattutto dai diplomati (+1,6%), ma anche gli occupati che hanno frequentato solo la **scuola dell'obbligo** tornano a mostrare un aumento (+1,1%). Si interrompe quindi la tendenza che aveva visto negli ultimi anni una progressiva qualificazione della forza lavoro lombarda.

I tassi di occupazione per titolo di studio confermano una **relazione positiva con il livello di istruzione**, ma se i tassi relativi al diploma (74,4%) e alla scuola dell'obbligo (52,6%) mostrano una crescita, il tasso dei laureati scende dall'87% all'86%.

L'incidenza dei laureati sull'occupazione lombarda si conferma limitata (25,9%), allineata alla media italiana e molto inferiore a quella dell'Unione Europea (38,7% nel 2024).



Se negli anni scorsi erano stati soprattutto i **dipendenti a tempo indeterminato** a spingere la crescita occupazionale in Lombardia, nel 2025 la tendenza positiva di questa componente si arresta (-0,1%). Ad aumentare sono infatti solamente gli **indipendenti** (+9,1%), la cui incidenza, dopo il calo del 2024, sale al 19,8%; continua invece la diminuzione dei **dipendenti a tempo determinato** (-11,2%).

Nel 2025 calano per il terzo anno consecutivo i lavoratori **part-time** (-3,9%), la cui incidenza scende al 15,4%.

Le posizioni **a tempo pieno** registrano invece il quinto anno consecutivo di crescita (+1,5%), confermando la tendenza a intensificare la quantità di lavoro dell'occupazione regionale.



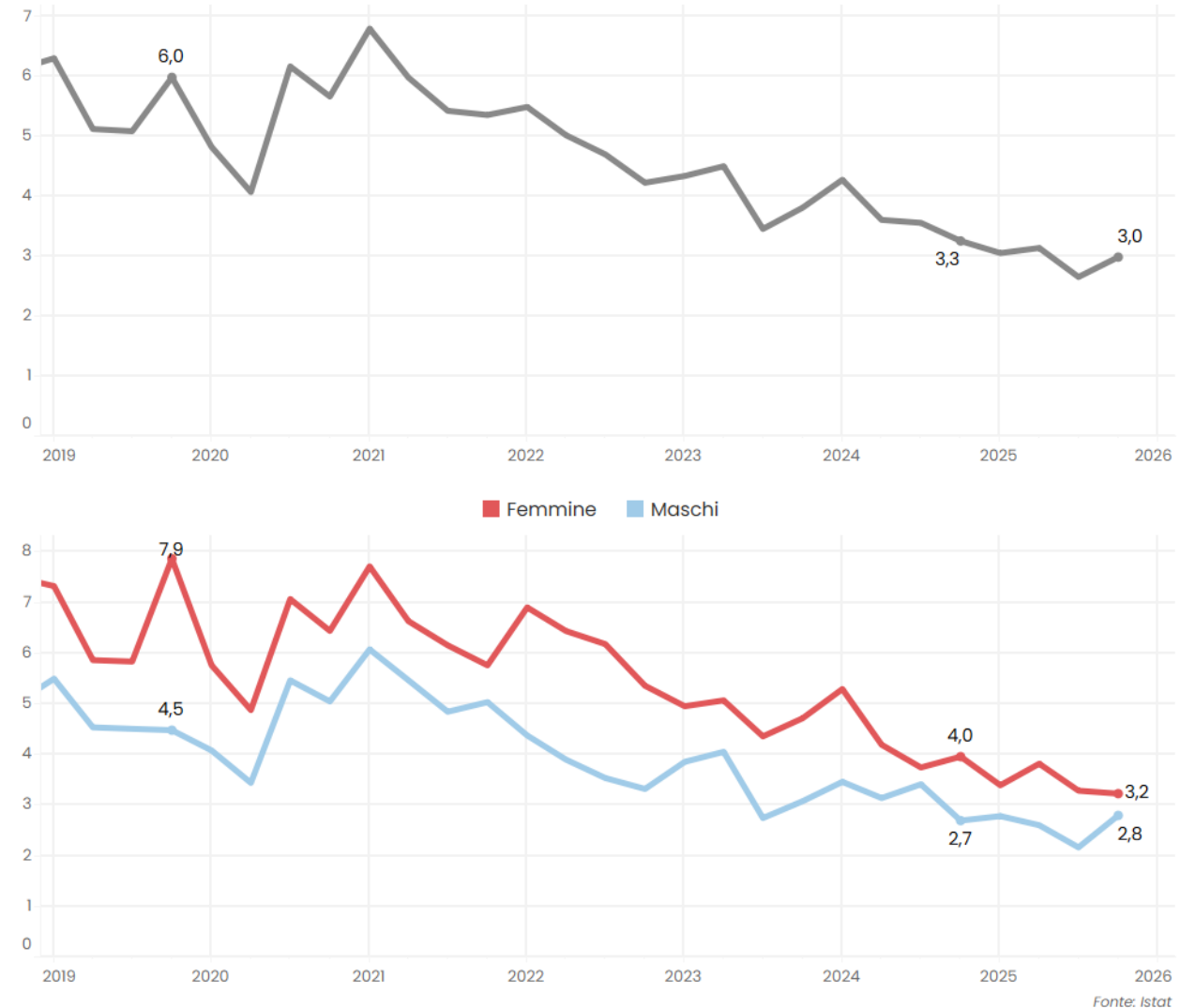
Mercato del lavoro – la disoccupazione

Nel quarto trimestre 2025 prosegue il calo della disoccupazione che dal 2021 in poi ha caratterizzato il mercato del lavoro lombardo: il numero di persone attivamente in cerca di lavoro in Lombardia viene stimato in **141 mila unità**, in calo del **-8,2%** su base annua.

Il **tasso di disoccupazione** (15-74 anni) si attesta al **3%**, con una diminuzione di -0,3 punti rispetto allo stesso periodo del 2024: il calo riguarda la componente femminile (-0,8 punti), mentre quella maschile rimane sostanzialmente stabile (+0,1 punto). Tra le regioni italiane, solo il Trentino Alto Adige mostra un valore inferiore.

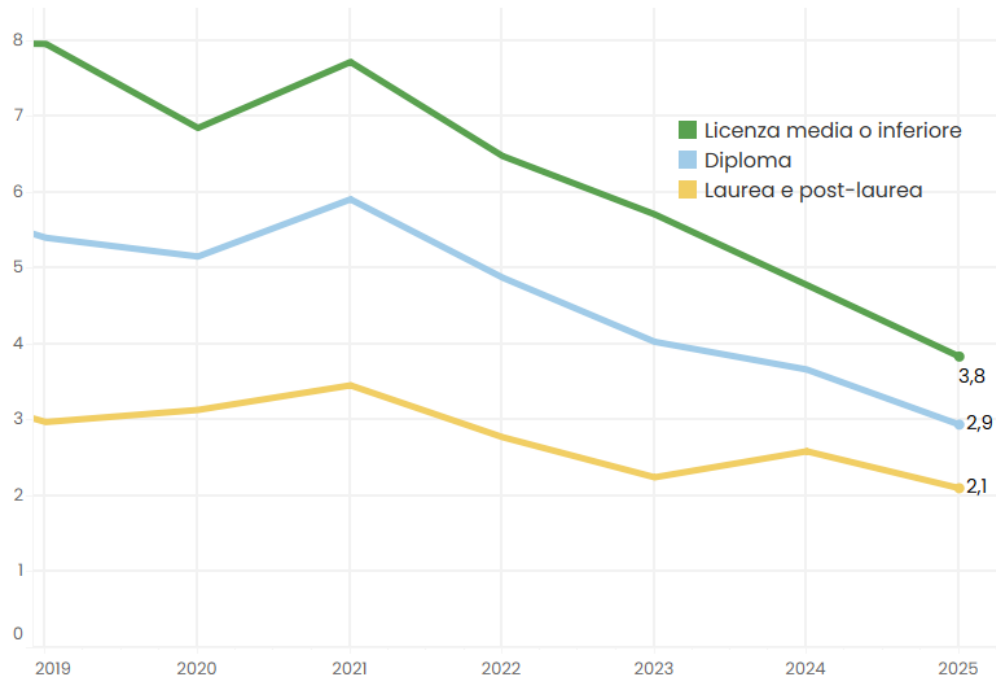
Anche nella media del 2025 il tasso di disoccupazione lombardo è pari al 3%, mentre tra i territori il record spetta a Bergamo, che evidenzia il valore più basso (1,3%) tra tutte le province italiane. Tassi molto contenuti si registrano anche a Lodi, Cremona e Lecco, mentre livelli più elevati di disoccupazione caratterizzano Como, Sondrio e Pavia.

Tasso disoccupazione 15-74, totale e per sesso - Lombardia

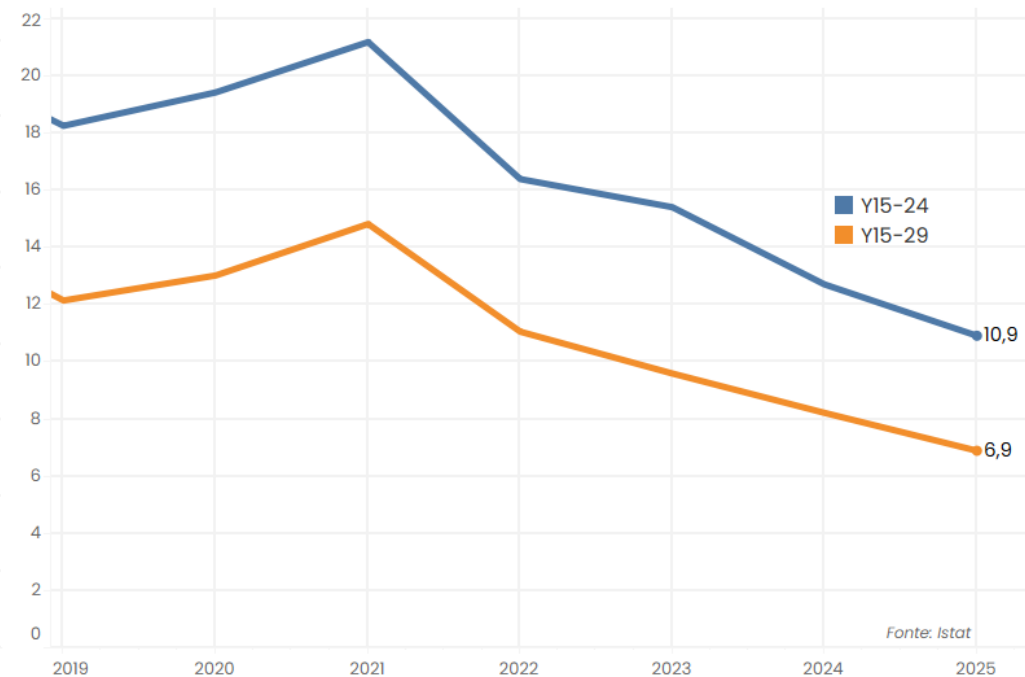




Tasso disoccupazione 15-74 per titolo di studio - Lombardia



Tasso disoccupazione giovanile - Lombardia



Anche nel 2025 si conferma la **relazione negativa tra disoccupazione e titolo di studio**: il tasso presenta infatti valori maggiori per i titoli di studio più bassi, raggiungendo il 3,8% per chi ha al più la licenza media. Tuttavia negli ultimi anni i divari tra i livelli di istruzione si sono affievoliti: se nel 2021 la differenza tra il tasso della scuola dell'obbligo e della laurea era di 4,2 punti, nel 2025 è sceso a 1,7 punti.

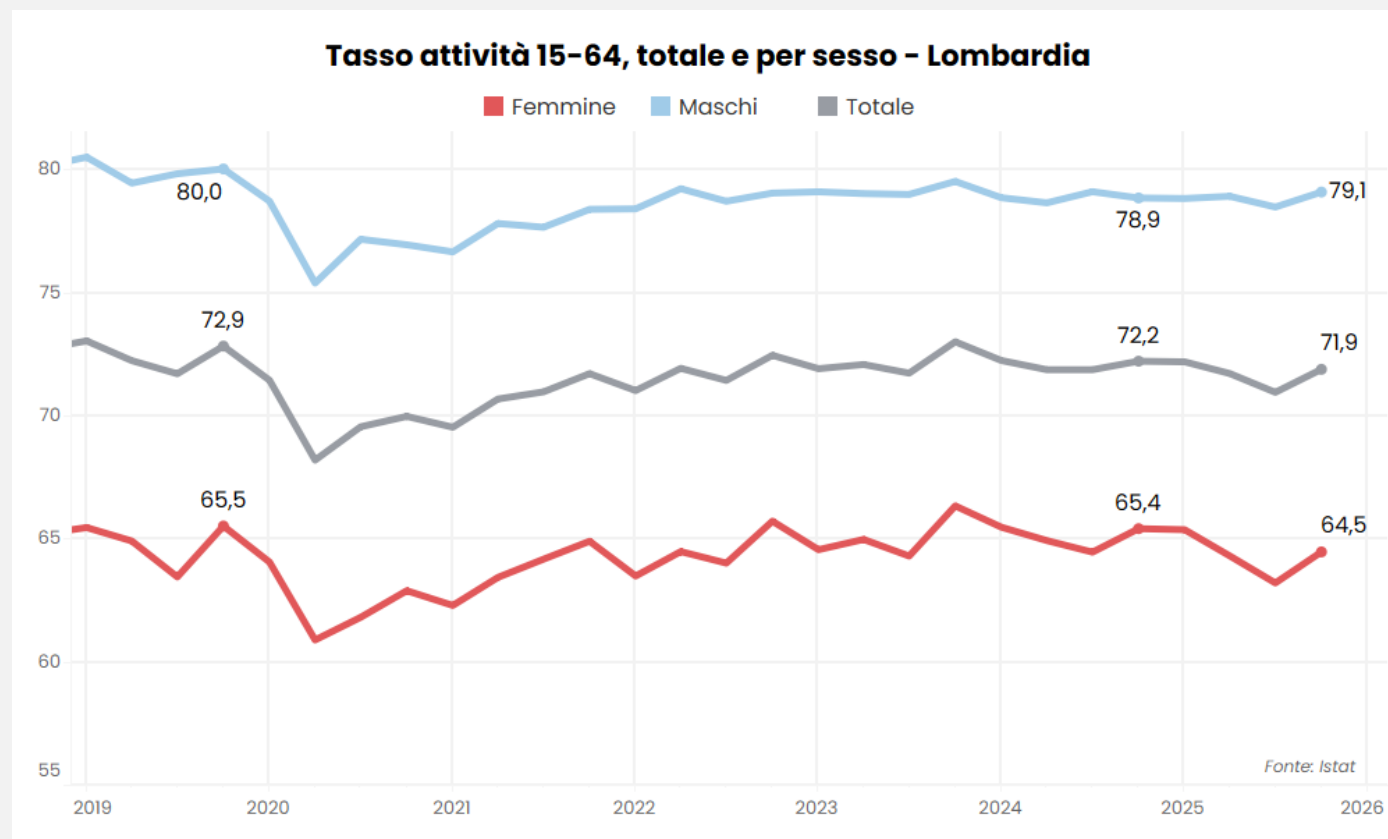
Il tasso di **disoccupazione giovanile** risulta più elevato di quello complessivo: tra i **15-24 anni** di età è pari al **10,9%**. Considerando però che l'ingresso effettivo nel mercato del lavoro avviene spesso più tardi, per via del progressivo allungamento del ciclo formativo, una misura più corretta è il tasso **15-29 anni**, che si attesta al **6,9%**. Entrambi hanno evidenziato una sensibile riduzione negli ultimi anni.

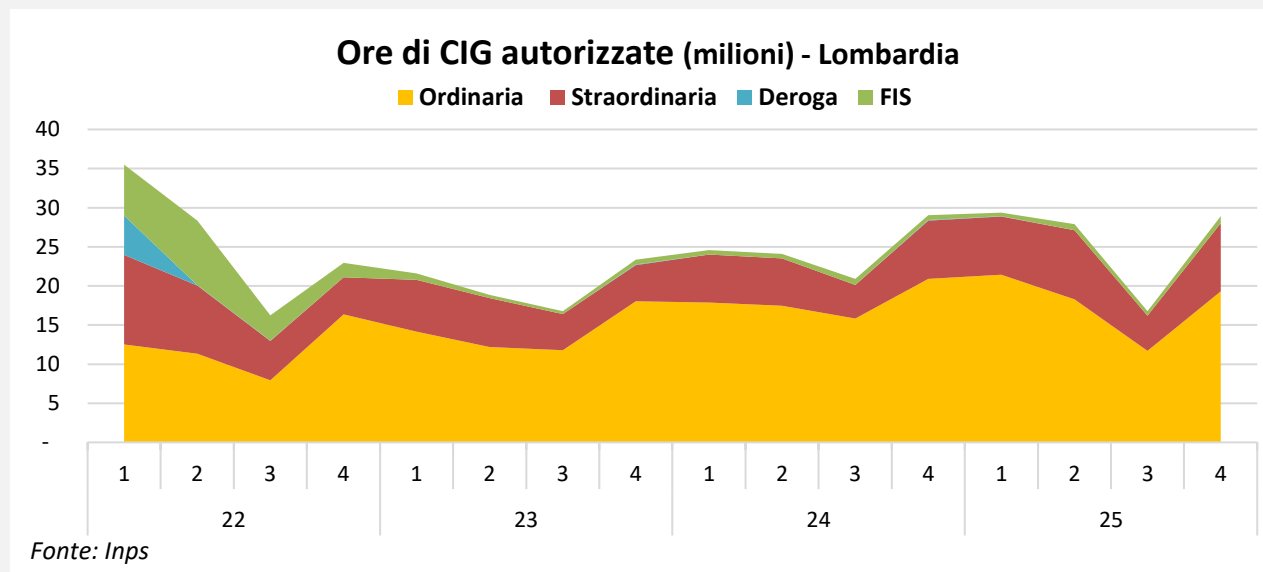


Il **tasso di attività**, che misura la partecipazione al mercato del lavoro, è dato dal rapporto tra la somma di occupati e disoccupati sulla popolazione in età lavorativa (15-64). In questi anni l'aumento dell'occupazione e il calo della disoccupazione hanno agito in senso opposto sul tasso, ma l'effetto complessivo è stato lievemente negativo: il valore nel quarto trimestre 2025, pari al **71,9%**, risulta inferiore sia rispetto allo stesso periodo del 2024 (-0,3 punti) che rispetto al 2019 (-1,0 punti).

L'aumento dell'occupazione è quindi avvenuto «svuotando» il bacino dei disoccupati ma senza riuscire ad attivare fasce di popolazione esterne al mercato del lavoro. **La partecipazione al mercato del lavoro non è quindi aumentata** nonostante la crescita occupazionale.

Visto il valore molto ridotto raggiunto dal tasso di disoccupazione, che difficilmente potrà subire ulteriori significativi ribassi, e l'elevata difficoltà di reperimento da parte delle imprese, diventerà importante il coinvolgimento di segmenti di popolazione, come le donne e i giovani, che presentano ancora bassi livelli di partecipazione.





In Lombardia nel quarto trimestre del 2025 le ore autorizzate di **Cassa Integrazione Guadagni**, comprese quelle nei Fondi Solidarietà, ammontano a 28,9 milioni, stabili rispetto allo stesso periodo del 2024. Nel complesso, **il 2025 ha registrato 103 milioni di ore** autorizzate, un valore in lieve crescita rispetto all'anno precedente (+4,4%).

L'aumento ha riguardato la componente **straordinaria** (29,5 milioni di ore; +23,3%), mentre quella **ordinaria** è risultata in live calo (70,8 milioni di ore; -1,8%); trascurabili le ore approvate nei Fondi di Solidarietà (2,7 milioni; +5%) e sostanzialmente nulle quelle in deroga.

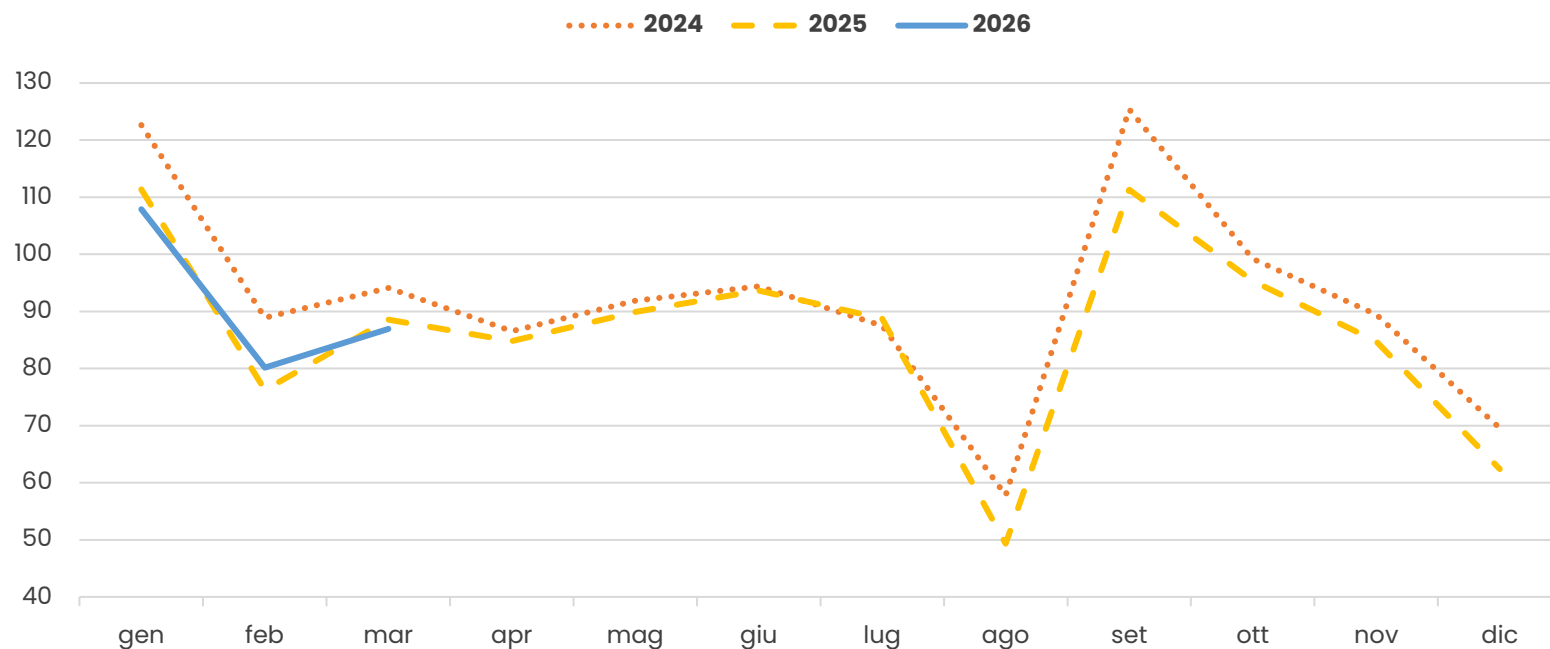
A livello settoriale, i principali contributi alla crescita della CIG nel 2025 provengono dalla meccanica, dalla chimica-gomma-plastica e dalla metallurgia; in calo risultano invece l'industria delle pelli-calzature e della carta-stampa e i settori della filiera dell'edilizia.



I dati più recenti forniti dal Sistema Informativo Excelsior sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese lombarde mostrano una **sostanziale stabilità della domanda di lavoro nel primo trimestre 2026**: la crescita registrata a febbraio (+5,2%) si contrappone infatti alle flessioni di gennaio (-3,1%) e marzo (-1,8%), per una variazione trimestrale complessiva su base annua del -0,4%. Il rallentamento è invece più evidente rispetto ai livelli del 2024 (-7,9% il calo trimestrale).

Resta elevata la **difficoltà di reperimento del personale**: a marzo 2026 riguarda il **47%** di tutte le assunzioni previste, una percentuale stabile su base annua e in forte aumento rispetto ai livelli pre-Covid (era il 29,4% a marzo 2019).

Entrate mensili previste dalle imprese (migliaia) - Lombardia



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior



Forze di lavoro	Insieme delle persone occupate e delle persone in cerca di occupazione.
Occupati	Persone tra i 15 e gli 89 anni che nella settimana di riferimento: hanno svolto almeno un'ora di lavoro a fini di retribuzione o di profitto; sono temporaneamente assenti dal lavoro perché in ferie, con orario flessibile, in malattia, in maternità/paternità obbligatoria, in formazione professionale retribuita dal datore di lavoro; sono in congedo parentale e ricevono e/o hanno diritto a un reddito o a prestazioni legate al lavoro, indipendentemente dalla durata dell'assenza; sono assenti in quanto lavoratori stagionali ma continuano a svolgere regolarmente mansioni e compiti necessari al proseguimento dell'attività; sono temporaneamente assenti per altri motivi e la durata prevista dell'assenza è pari o inferiore a tre mesi.
Persone in cerca di occupazione	Persone non occupate tra 15 e 74 anni che: hanno effettuato almeno un'azione attiva di ricerca di lavoro nelle quattro settimane precedenti e sono disponibili a lavorare (o ad avviare un'attività autonoma) entro le due settimane successive; oppure, inizieranno un lavoro entro tre mesi e sono disponibili a lavorare (o ad avviare un'attività autonoma) entro le due settimane successive, qualora fosse possibile anticipare l'inizio del lavoro.
Inattivi	Persone che non fanno parte delle forze di lavoro, ovvero quelle non classificate come occupate o in cerca di occupazione.
Tasso di occupazione	Percentuale di popolazione occupata rispetto al totale della popolazione in età lavorativa (da 15 a 64 anni).
Tasso di attività	Percentuale di popolazione appartenente alle forze di lavoro rispetto al totale della popolazione in età lavorativa (da 15 a 64 anni).
Tasso di disoccupazione	Rapporto percentuale tra le persone in cerca di occupazione e le forze di lavoro.

Istat: Banca dati IstatData (<http://esploradati.istat.it/>)

Inps: Osservatorio sul mercato del lavoro (<https://www.inps.it/osservatoristatistici/14>)


Inps: Osservatorio sulle ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni (<https://www.inps.it/osservatoristatistici/5>)

Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: Sistema Informativo Excelsior (<https://excelsior.unioncamere.net/>)




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.


Tu sei libero di:


 **Condividere** — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato

Il licenziante non può revocare questi diritti fintanto che tu rispetti i termini della licenza.

Alle seguenti condizioni:

 **Attribuzione** — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

 **Non Commerciale** — Non puoi utilizzare il materiale per scopi commerciali.

 **Non opere derivate** — Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.

Divieto di restrizioni aggiuntive — Non puoi applicare termini legali o misure tecnologiche che impongano ad altri soggetti dei vincoli giuridici su quanto la licenza consente loro di fare.

Note: non sei tenuto a rispettare i termini della licenza per quelle componenti del materiale che siano in pubblico dominio o nei casi in cui il tuo utilizzo sia consentito da una eccezione o limitazione prevista dalla legge.

Non sono fornite garanzie. La licenza può non conferirti tutte le autorizzazioni necessarie per l'utilizzo che ti prefiggi. Ad esempio, diritti di terzi come i diritti all'immagine, alla riservatezza e i diritti morali potrebbero restringere gli usi che ti prefiggi sul materiale.

Dati, grafici ed elaborazioni possono essere utilizzati liberamente **SOLO A CONDIZIONE** di citare correttamente la fonte e il riferimento alla licenza "Creative Commons".

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



**UNIONCAMERE
LOMBARDIA**

Camere di commercio lombarde

www.unioncamerelombardia.it