

# EMPLOYER BRANDING E STRATEGIE DI INGAGGIO DELLE COMPETENZE

## Indagine sulle buone prassi aziendali 2022

Domande Risposte **160** Impostazioni



Sezione 1 di 5

### EMPLOYER BRANDING E STRATEGIE DI INGAGGIO DELLE COMPETENZE: indagine sulle buone prassi aziendali.

Le evidenze emerse dall'analisi Fòrema "Skills e lavoro in Veneto" mostrano che la grande maggioranza delle imprese è alla ricerca di nuovi collaboratori per sostenere l'aumento delle attività, fronteggiare il normale turn over, presidiare nuovi processi o ruoli organizzativi. Le attuali difficoltà si collegano allo skill gap e il mismatching tra le competenze richieste e quelle disponibili, amplificato dalle trasformazioni tecnologiche in corso, agli effetti del calo demografico, alla limitata attrattività delle opportunità offerte rispetto ai nuovi bisogni emergenti.

L'employer branding è una strategia per comunicare il valore che le condizioni di lavoro, il modello organizzativo e i benefit materiali e immateriali generano per le persone e l'organizzazione. L'indagine ha l'obiettivo di individuare le pratiche messe in atto dalle organizzazioni per fronteggiare le criticità delineate, mettendo a confronto azioni e soluzioni innovative per aumentare l'ingaggio e rendere evidenti i benefici dell'appartenenza ai propri collaboratori, attuali o potenziali.

La tua opinione è importante. Bastano 4 minuti per compilare il questionario e aiutarci a far emergere le best practices attuali.

Il questionario è suddiviso in 4 parti:

1. informazioni generali sull'azienda,
2. i moltiplicatori per attirare e far crescere i collaboratori,
3. le strategie di comunicazione del valore,
4. off-boarding e apprendimento dall'esperienza.

Grazie al tuo contributo continueremo a sviluppare servizi ed opportunità per la tua azienda.

## Report di sintesi dei risultati

## Ottobre 2022

## **EMPLOYER BRANDING E STRATEGIE DI INGAGGIO DELLE COMPETENZE**

### **Indagine sulle buone prassi aziendali**

### **I risultati della survey 2022**

Le evidenze emerse dall'analisi Fòrema "Skills e lavoro in Veneto" mostrano che la grande maggioranza delle imprese è alla ricerca di nuovi collaboratori per sostenere l'aumento delle attività, fronteggiare il normale turn over, presidiare nuovi processi o ruoli organizzativi. Le attuali difficoltà si collegano allo skill gap e al mismatching tra le competenze richieste e quelle disponibili, amplificato dalle trasformazioni tecnologiche in corso, agli effetti del calo demografico, alla limitata attrattività delle opportunità offerte rispetto ai nuovi bisogni emergenti. Lo scenario dell'Industry 5.0 delineato dalla Commissione Europea (digital e green transition come strada obbligata per rinnovare il ruolo di fattore chiave dell'industria nelle trasformazioni economiche e sociali, superando la visione centrata unicamente sull'efficienza e la produttività, utilizzando le tecnologie per generare prosperità nei limiti di produzione del pianeta) rende ancora più evidente quanto sia fondamentale per le aziende poter contare sul capitale cognitivo, le competenze e il saper fare dei collaboratori.

Il 2022 si è aperto con alcuni segnali di un nuovo approccio al lavoro: il fenomeno del cosiddetto "Great Resignation". Sono cambiate le priorità e la scala valoriale attribuita dai lavoratori al bilanciamento tra vita privata e professionale, anche sulla scorta delle esperienze maturate nel corso dei lock down; parimenti la domanda di senso e di identità sta crescendo, uscendo dalla sfera del "tempo libero" per coinvolgere in misura crescente le relazioni e le attività lavorative. Questa tendenza ha avuto grande risalto a livello mediatico – meno per la verità dal punto di vista dei dati puntuali sul mercato del lavoro – puntando tuttavia l'attenzione sulle misure e le politiche messe in atto dalle aziende per attirare e trattenere i "giusti" collaboratori.

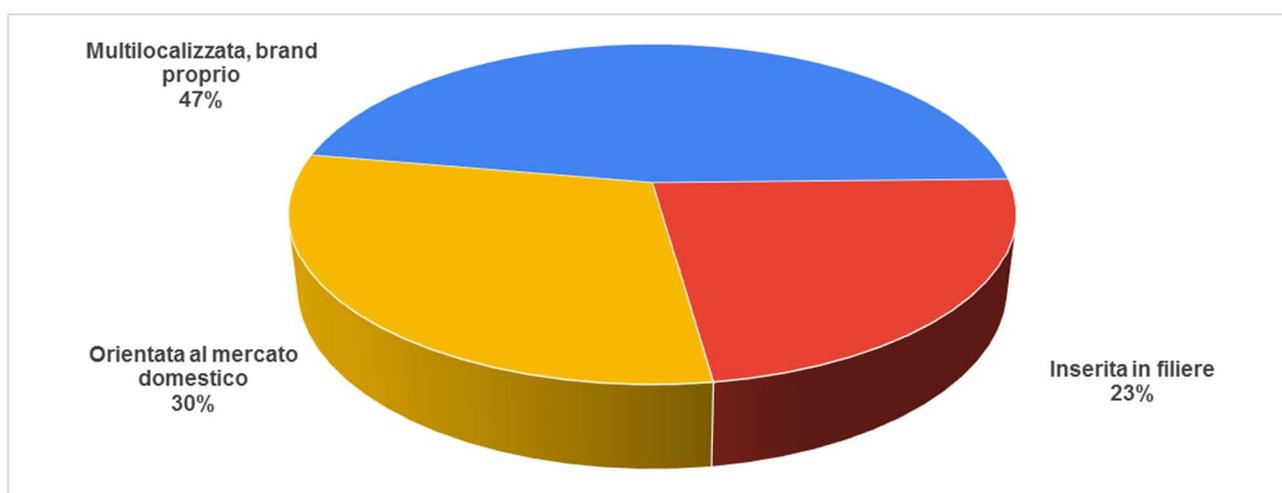
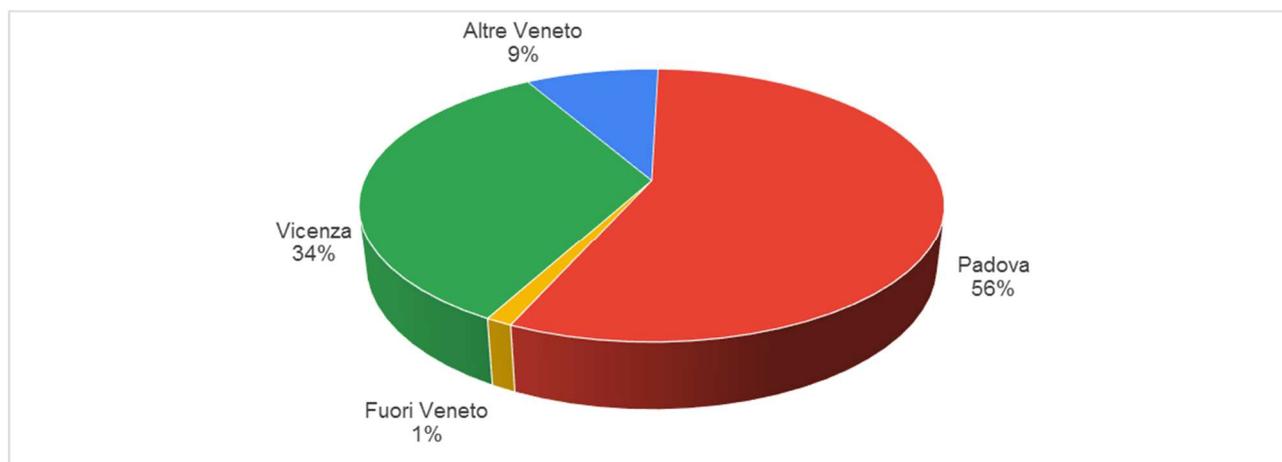
Il tema dell'employer branding diviene dunque elemento esponenziale e visibile delle strategie in uso per comunicare il valore che le condizioni di lavoro, il modello organizzativo e i benefit materiali e immateriali generano per le persone e l'organizzazione. L'esperienza professionale viene sempre più vissuta come un'esperienza umana, che deve tener conto delle nuove aspettative delle persone, oggi sempre più lontane dal modello fordista del passato, che vedeva una cesura netta tra i tempi del lavoro e quelli della vita. L'indagine ha l'obiettivo di individuare le pratiche messe in atto dalle organizzazioni per fronteggiare le criticità delineate, mettendo a confronto azioni e soluzioni innovative per aumentare l'ingaggio e rendere evidenti i benefici dell'appartenenza ai propri collaboratori, attuali o potenziali.

L'analisi condotta a settembre 2022 tramite survey online, ha coinvolto 160 testimonianze aziendali, rese da HR manager, imprenditori, ruoli apicali, cui abbiamo chiesto di valutare l'importanza nei propri processi di recruiting e retention di 5 famiglie di leve (o moltiplicatori):

- vantaggi contrattuali differenziali rispetto al settore o al territorio e incentivi economici aggiuntivi;
- piacevolezza e comfort degli ambienti di lavoro;
- modello organizzativo e cultura aziendale;
- apertura dell'azienda e interconnessione con gli altri attori del territorio;
- modalità di progettazione e gestione dei sistemi di welfare aziendale.

Abbiamo quindi analizzato le strategie di comunicazione utilizzate per far conoscere e rendere evidenti ai potenziali collaboratori i moltiplicatori disponibili in azienda; a chiusura della rilevazione, ci siamo concentrati sui processi di off-boarding, ossia sulle pratiche di analisi e apprendimento dall'esperienza nei casi di dimissioni volontarie dei collaboratori.

## IL PANEL DELLA SURVEY



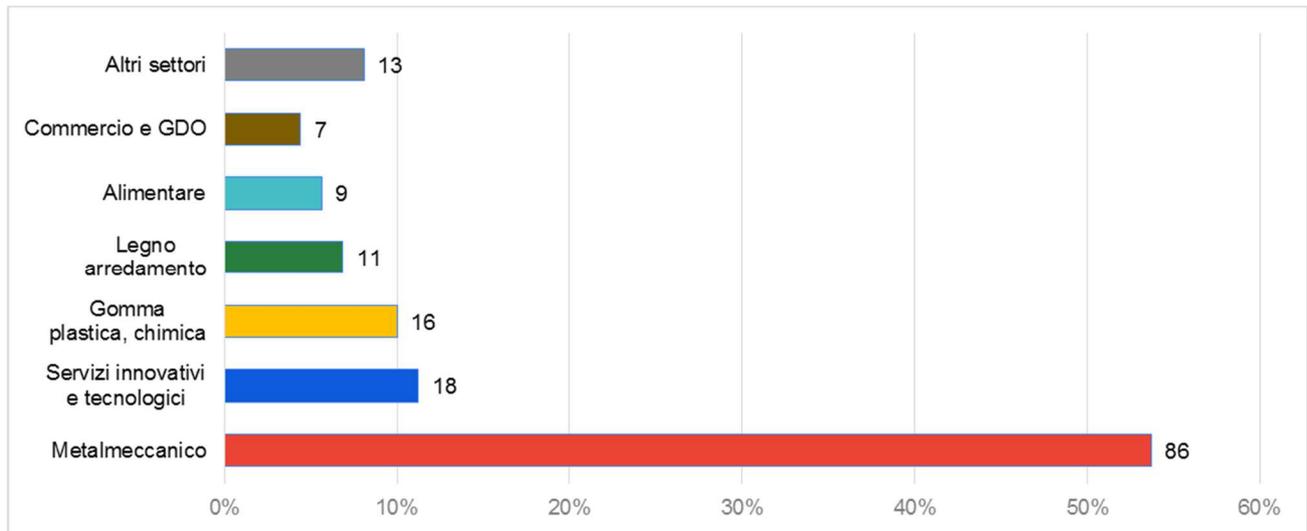
### *Localizzazione geografica delle aziende rispondenti e cluster di riferimento*

Ciascuna azienda può contare su un mix originale di misure e azioni che contribuiscono a potenziare il lavoro di chi si occupa di recruiting e di sviluppo dei collaboratori. Tuttavia in sede di progettazione dell'analisi, abbiamo supposto l'esistenza di tre approcci relativamente omogenei, basati sulle condizioni che impostano il rapporto con il mercato del lavoro per ciascuna organizzazione. Sulla base di questa ipotesi di lavoro abbiamo identificato tre cluster di analisi, entro cui inquadrare le aziende che hanno partecipato alla rilevazione:

- Cluster Multilocalizzate (CM): aziende che operano attraverso una pluralità di plant/sedi e dunque si confrontano con mercati locali del lavoro potenzialmente con dinamiche diverse; sono presenti direttamente sui mercati internazionali con un proprio brand, riconoscibile dai potenziali collaboratori. Le imprese di questo cluster dovrebbero avere una visibilità maggiore rispetto ai trend di aspettative dei potenziali collaboratori, frutto del confronto in territori diversi, e possono contare su una riconoscibilità immediata del proprio brand per sfruttarne le sinergie di posizionamento. Le aziende che si riconoscono in questo cluster sono il 47% del panel;
- Cluster Locali (CL): aziende che operano prevalentemente sul mercato domestico, con un limitato raggio d'azione, indipendentemente dal possesso di un brand proprio. Le imprese di questo cluster possiedono probabilmente una conoscenza approfondita del mercato del lavoro locale e potrebbero disporre di un capitale relazionale significativo nel proprio spazio operativo. Le aziende che si collocano in questo cluster sono il 30% del panel;

- Cluster Filiere (CF): aziende che fanno parte di filiere produttive transnazionali, in partenariato o acquisite da grandi gruppi multinazionali. La caratteristica principale è di poter accedere a esperienze diverse da quelle locali, pur scontando i limiti della distanza relativa dai centri decisionali strategici e dei vincoli del mercato locale del lavoro su cui insistono. Il 23% del panel si riconosce in questa descrizione.

L'analisi dei dati rivela che l'appartenenza ai cluster influenza la valutazione sui moltiplicatori individuati, che si riflette sugli ordini di rilevanza e sulle priorità manifestate.



Settori produttivi del panel

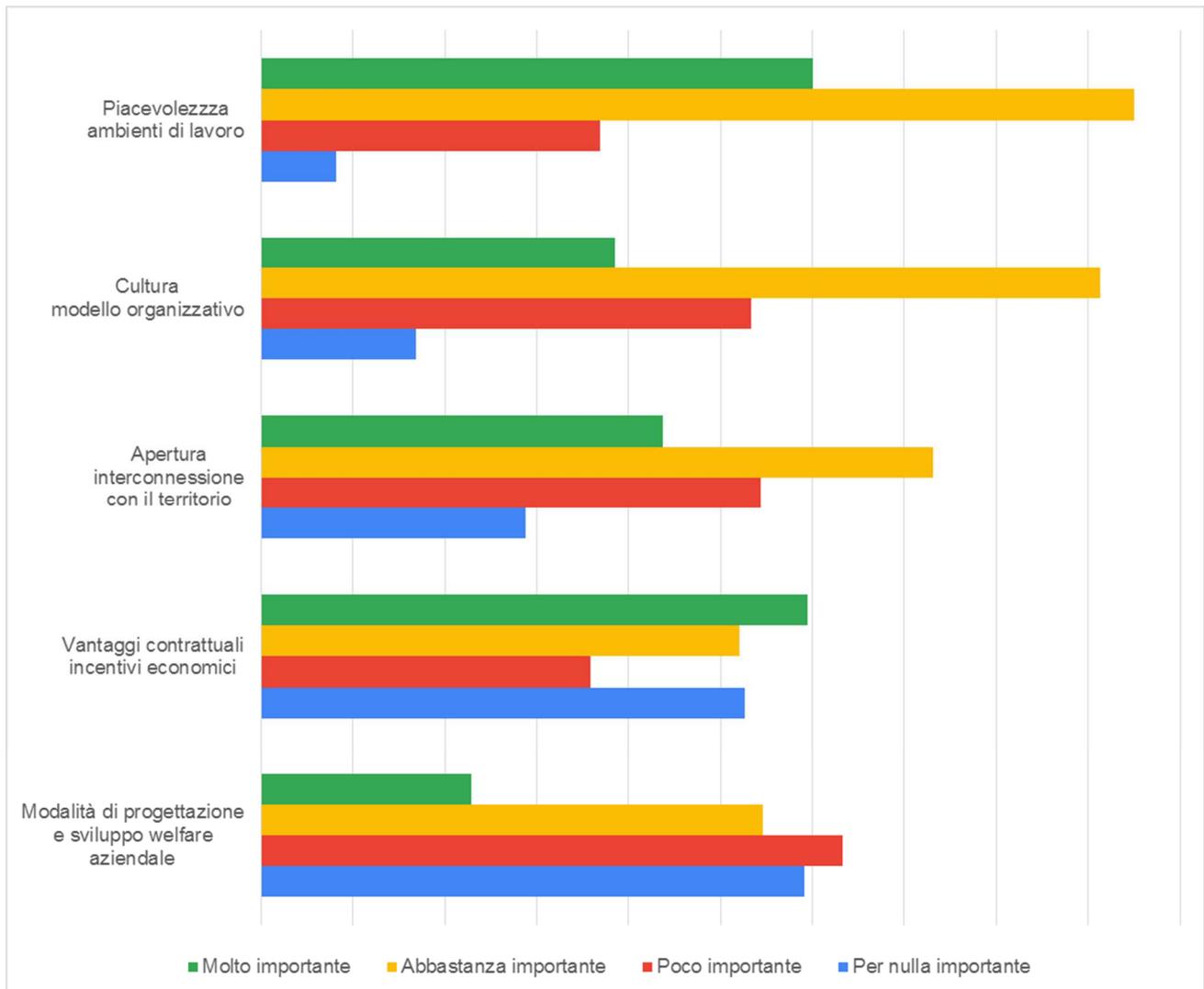
La grande partecipazione di imprese dei comparti metalmeccanici (54% del panel), seguita dalle aziende dei servizi innovativi e tecnologici (11%) e dalla chimica, farmaceutica, gomma/plastica (10%), ha evidenziato l'opportunità di dare un'ulteriore chiave di lettura ai risultati emersi - aggiuntiva rispetto ai cluster delineati - dedicando focus specifici ai settori maggiormente presenti nel tessuto industriale veneto.

## LE DIMENSIONI DELL'ANALISI

Le strategie di attrazione e sviluppo dei collaboratori, che riassumiamo sotto la fattispecie dell'employer branding, trovano attuazione concreta nella predisposizione di incentivi e benefici a favore del personale. Tuttavia i benefit economici e materiali rappresentano solo una piccola parte delle azioni che l'organizzazione - intesa come ecosistema embedded nel proprio territorio - può mettere in campo per perseguire i propri obiettivi di sviluppo e intercettare i nuovi fabbisogni emergenti da parte dei potenziali candidati. Per questo motivo abbiamo raggruppato le misure più ricorrenti in cinque categorie:

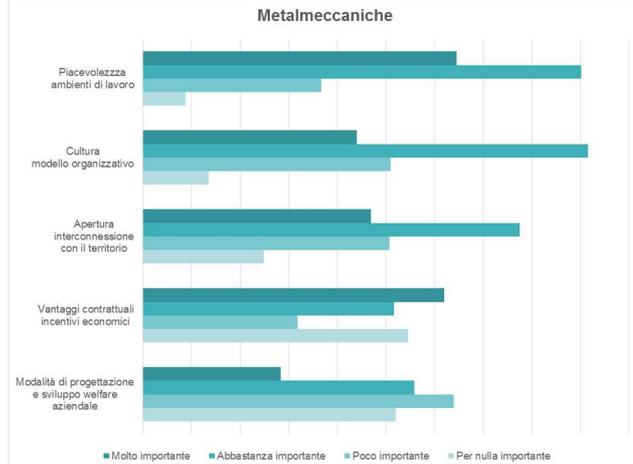
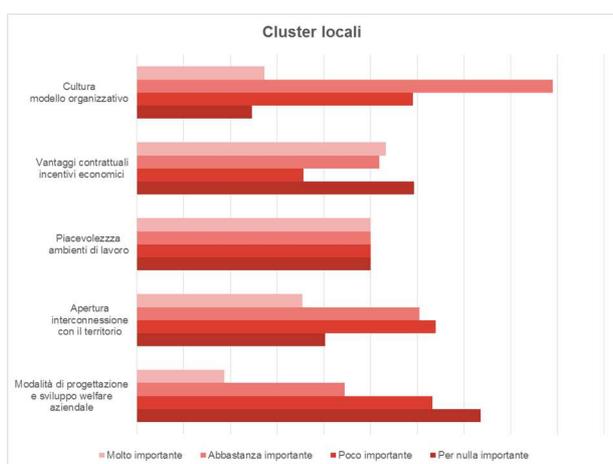
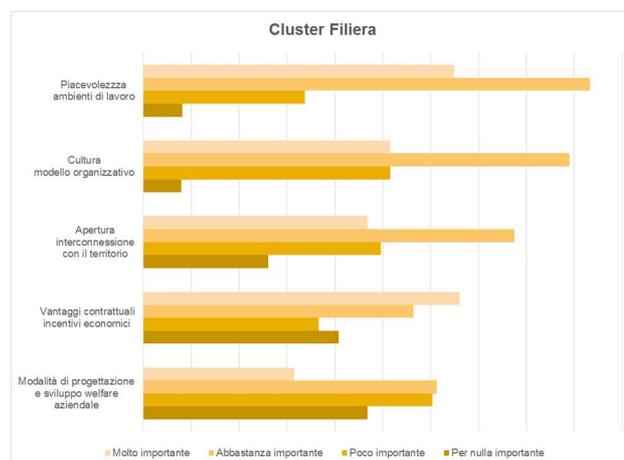
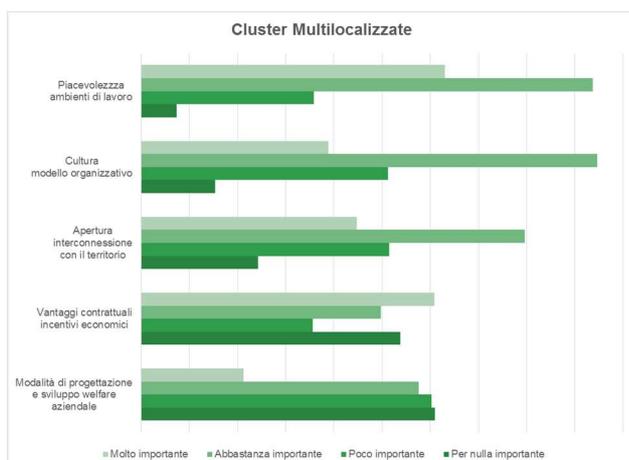
- vantaggi contrattuali e incentivi economici, ossia elementi più tradizionali come la disponibilità di retribuzioni maggiorate rispetto alla media, stabilità della relazione lavorativa, solidità dell'organizzazione;
- piacevolezza e sicurezza degli ambienti di lavoro e professionali, quale contesto fisico utile per differenziarsi rispetto ai competitor;
- cultura aziendale e modello organizzativo adottato, ambito nel quale identificare le azioni positive per sviluppare il potenziale dei collaboratori, applicare principi di trasparenza e meritocrazia, sperimentare nuove forme di generazione del valore;
- apertura e interconnessione con il territorio, ovvero la messa in evidenza dei benefici generati dall'attività d'impresa per la collettività e la permeabilità dei suoi confini alla società civile;
- modalità di progettazione e gestione del welfare aziendale, strumento molto diffuso nei settori industriali che può rappresentare un moltiplicatore chiave se gestito in maniera funzionale agli obiettivi di sviluppo.

Abbiamo stimolato il panel nell'attribuire a ciascuna delle azioni elencate un grado di utilità (da "Per niente" a "Molto") per le proprie attività di recruiting e retention del personale, lasciando la possibilità di illustrare ulteriori azioni non mappate.



*Le categorie di moltiplicatori del valore: valutazione generale*

Tutte le famiglie di misure sono valutate da più di terzo del panel come capaci di contribuire ai processi di attrazione e sviluppo dei propri collaboratori, segnalando in tal modo che nelle prassi operative prevale la propensione ad attivare il maggior numero possibile di strumenti per non trascurare nessuna leva potenziale. Il ranking tuttavia mette al primo posto il tema della piacevolezza degli ambienti di lavoro (importante per il 78% dei rispondenti), seguito dal contributo della cultura aziendale e del modello organizzativo adottato (65%). Meno prioritario ma comunque significativo appare il peso della progettazione e gestione dei sistemi di welfare aziendale (39%) – anche a causa delle rigidità normative di questo istituto – mentre a livello intermedio troviamo l’interconnessione con il territorio e gli elementi retributivi e contrattuali (importanti rispettivamente per il 58% e il 56% dei rispondenti).

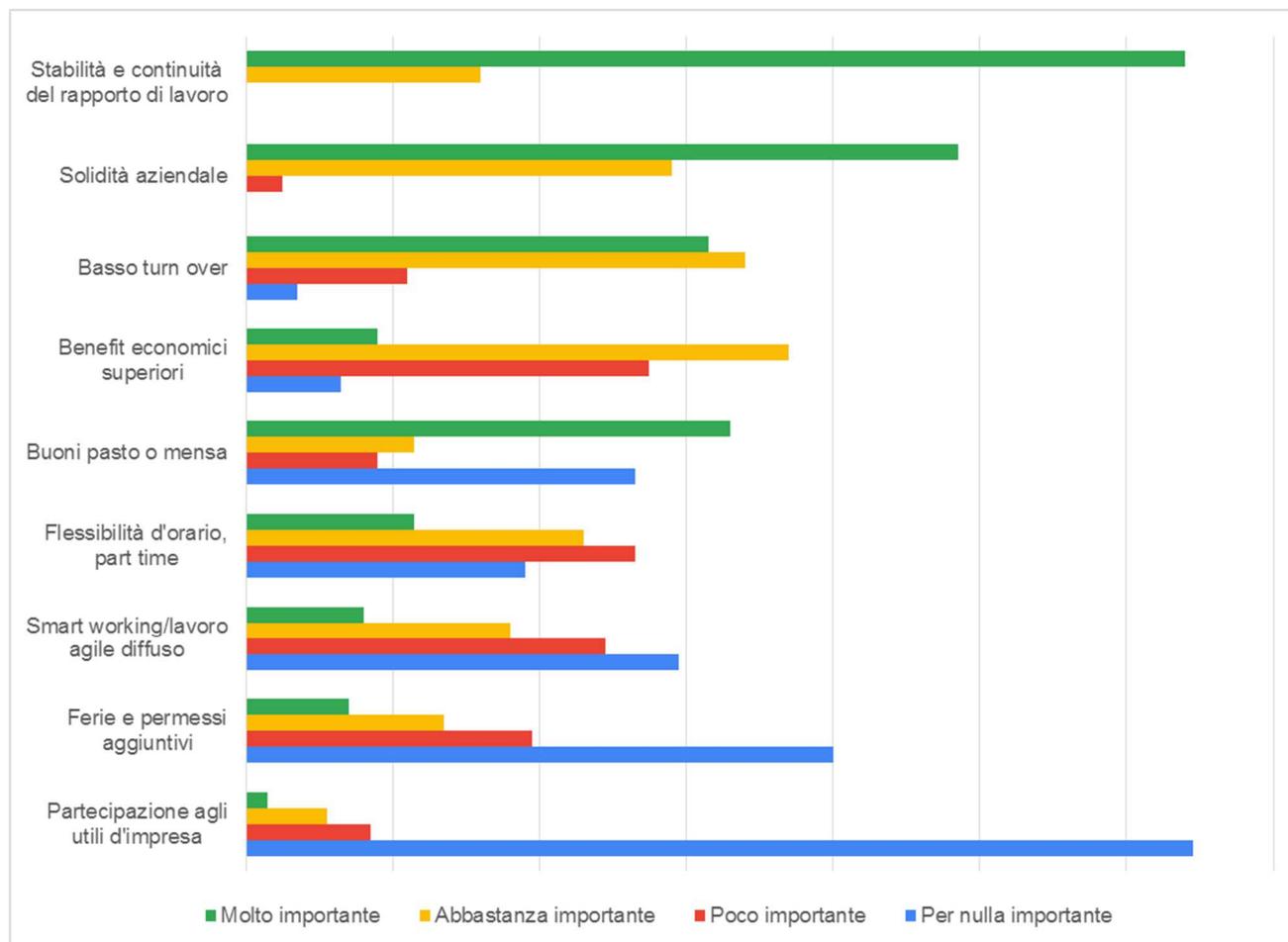


*Il ranking delle categorie di moltiplicatori per i quattro cluster di analisi*

I quattro cluster dimostrano trend simili: solo le imprese che operano prevalentemente sul mercato domestico (Cluster Locali) vanno in controtendenza mettendo al primo posto la cultura organizzativa (al top per il 58% dei rispondenti), seguita dai vantaggi economici e contrattuali riservati ai collaboratori (52%).

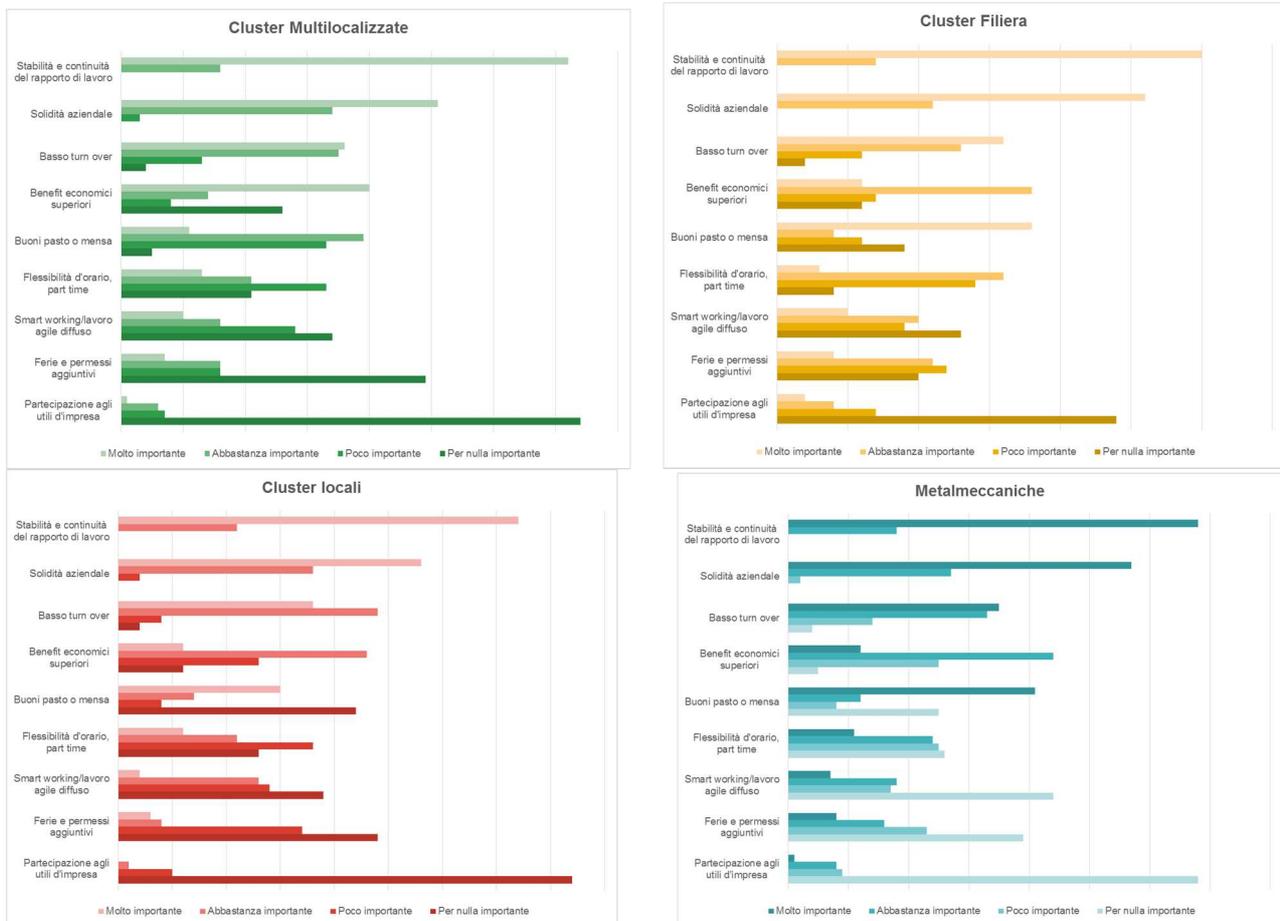
## VANTAGGI CONTRATTUALI E INCENTIVI ECONOMICI

Le misure comprese nella categoria possono contribuire a sostenere i processi di reclutamento e mantenimento del personale, quando creano un differenziale di appetibilità immediatamente percepibile e confrontabile da parte dei potenziali collaboratori. Agli elementi contrattuali (economici e di flessibilità oraria) si affiancano la possibilità di garantire un impiego almeno nel medio periodo e la solidità economico-finanziaria dell'azienda, coprendo i basics dell'ingaggio professionale, condizioni oggi spesso problematicizzate in particolare dai giovani, ma che continuano a fondare l'ingaggio all'interno di un'organizzazione.



*Vantaggi contrattuali e incentivi economici a supporto del recruiting e dell'ingaggio del personale*

Le priorità maggiori indicate dal panel ricadono su tre elementi accomunati dal tema tradizionale della sicurezza del posto di lavoro: la stabilità del rapporto è importante per tutti i rispondenti - registrando il massimo della rilevanza nell'80% dei casi - seguita dalla solidità economico-finanziaria dell'azienda (97%) e dal basso turn over interno (82%), elemento spesso di riscontro da parte dei collaboratori rispetto ai primi due. Condizioni economiche superiori alla media del settore o del territorio rappresentano un elemento cardine della value proposition in fase di reclutamento per il 58% del panel, mentre nella scala delle priorità troviamo agli ultimi posti l'utilizzo estensivo di forme di lavoro agile (importante per il 33%), la concessione di ferie o permessi aggiuntivi rispetto al contratto collettivo nazionale applicato (26%) e la partecipazione dei dipendenti agli utili d'impresa (9%).



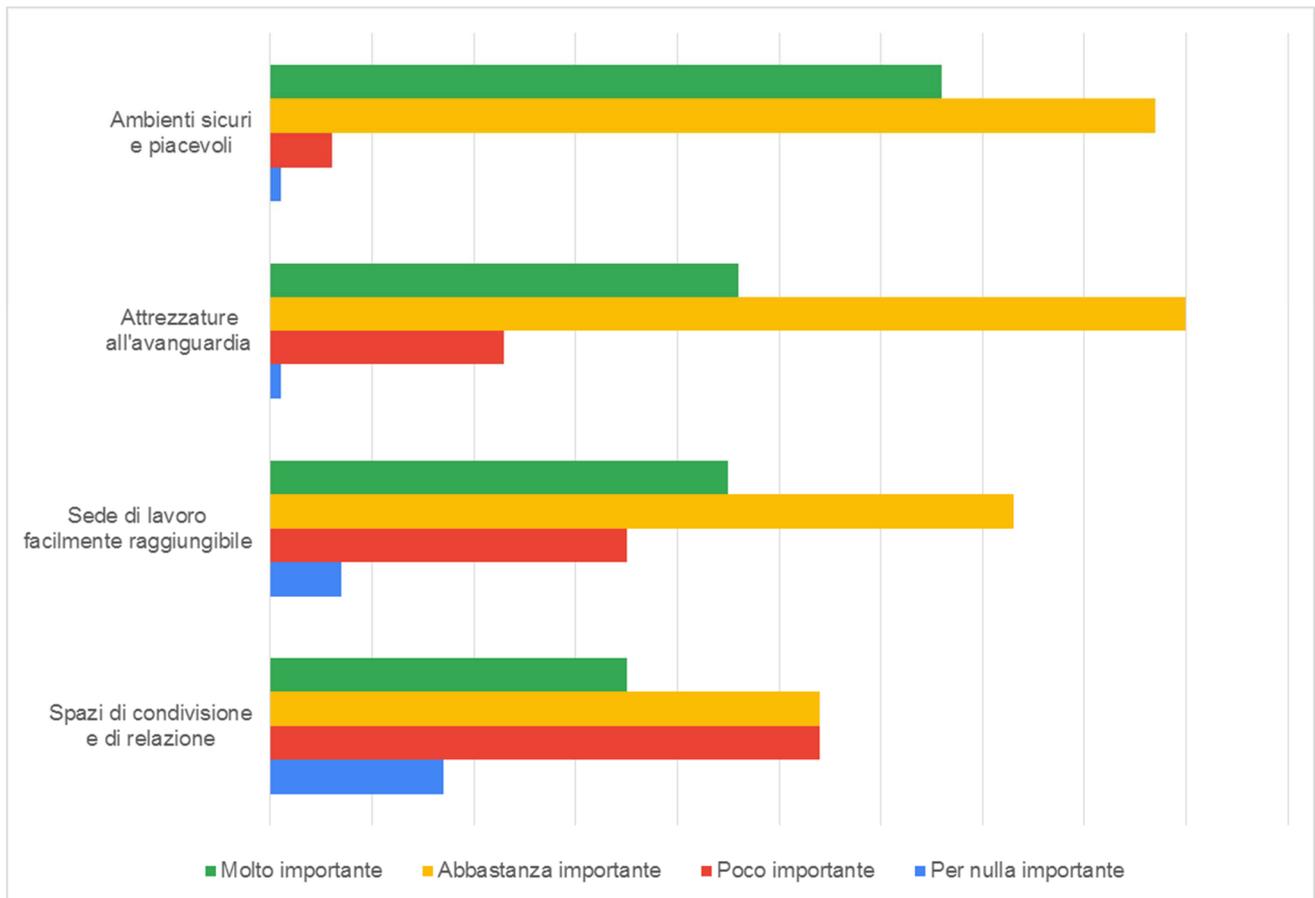
*Vantaggi contrattuali e incentivi economici: il ranking per i quattro cluster*

La valutazione dei moltiplicatori compresi nella categoria dei vantaggi contrattuali ed economici risente marginalmente del diverso rapporto delle aziende con il mercato del lavoro, influenzato dal cluster di appartenenza e dal settore merceologico: i punteggi sono simili per le diverse misure e il ranking non varia, anche se si segnalano alcune differenze nei pesi specifici di ciascun item

Tra le azioni non mappata attraverso la survey, ma messe in campo dalle aziende intervistate, si segnalano in particolare l'accesso ad un ambiente internazionale, l'attivazione di servizi di coaching e di onboarding per i nuovi collaboratori, la concessione di permessi genitoriali aggiuntivi a madri e padri, la messa a disposizione di frutta, acqua e caffè, la presenza di convenzioni e scontistiche presso esercizi di prossimità per i dipendenti.

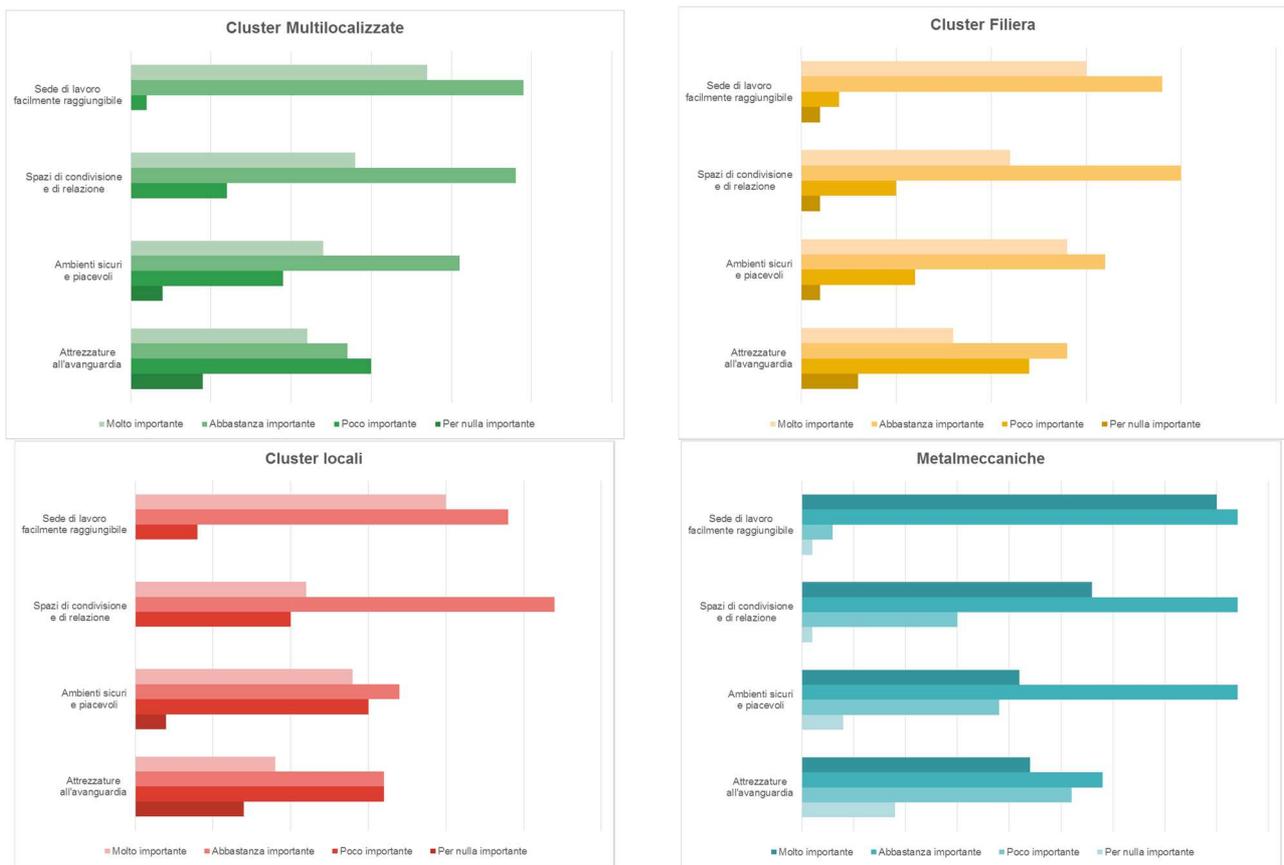
## GLI AMBIENTI DI LAVORO

Gli spazi fisici in cui operano i collaboratori – in produzione e negli uffici – giocano spesso un ruolo nell'aumentare o limitare l'attrattività di un'organizzazione; oltre alla piacevolezza e al comfort ambientale anche l'accessibilità dei luoghi e le tecnologie presenti, contribuiscono al mix di offerta di valore. Tutti gli aspetti registrano una valutazione di merito positiva, ponendo la famiglia di moltiplicatori al primo posto tra le leve che le aziende generalmente mostrano di utilizzare il fase di reclutamento.



*Rilevanza degli spazi fisici per i collaboratori*

Il panel mette al primo posto (nel 96% dei casi) la piacevolezza del luogo di lavoro e la sua sicurezza, seguita dall'innovatività degli strumenti e delle attrezzature messe a disposizione dei collaboratori (85%), indici di quanto abbiano investito in questi due ambiti. La facilità nel raggiungere – con mezzi propri, pubblici o condivisi – la sede aziendale è rilevante nel 74% dei casi, mentre la disponibilità di spazi condivisi per relazioni informali e socialità si rivela meno decisiva, essendo rilevante solo per il 22% dei rispondenti.



*Ambienti di lavoro: il ranking per i quattro cluster*

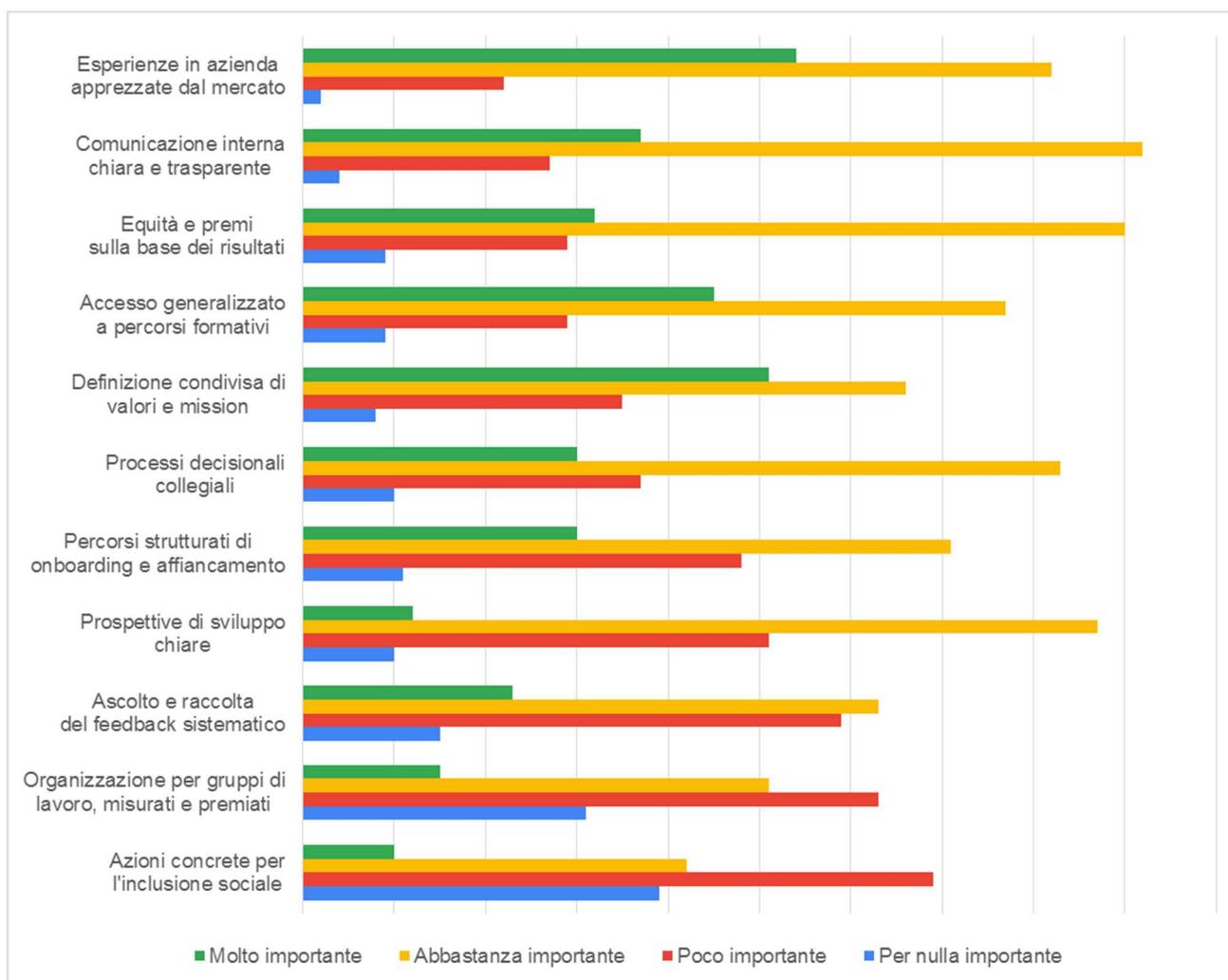
L'analisi per i singoli cluster mostra come al primo posto le aziende mettano il tema dell'accessibilità della sede di lavoro (importante per almeno il 92% del rispondenti), pur con pesi diversi, seguito dalla messa a disposizione dei dipendenti di spazi per la condivisione e la socialità (rilevante per più del 72%), in controtendenza rispetto al dato aggregato generale.

Tra le altre leve descritte dalle aziende in questa categoria si segnalano la presenza di un museo aziendale, spazi interni dedicati a mostre aperte al pubblico, la possibilità di ospitare i figli dei collaboratori in caso di necessità, la disponibilità di ambienti per il relax a contatto con la natura.

## LA CULTURA AZIENDALE E IL MODELLO ORGANIZZATIVO

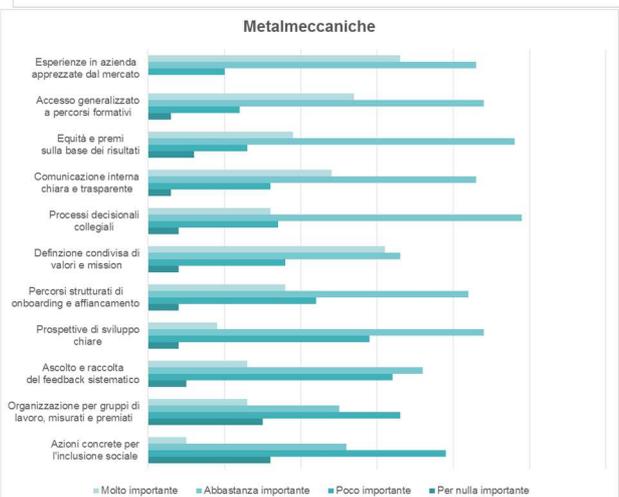
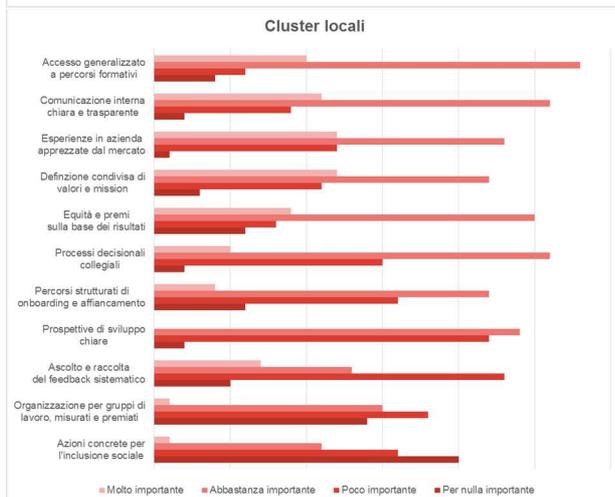
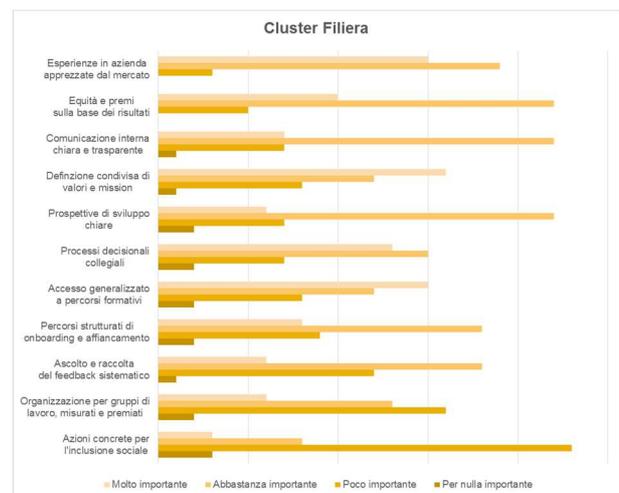
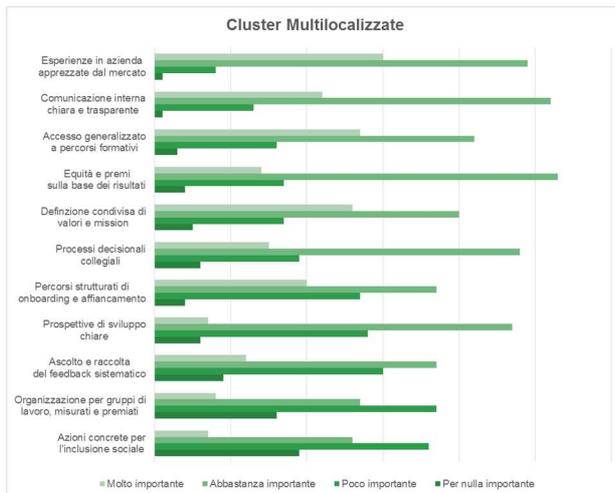
Disegnare un'organizzazione e il suo funzionamento con l'obiettivo di creare un ambiente fertile per la crescita e lo sviluppo del business e dei collaboratori, rappresenta un caposaldo per migliorare l'attrattività dell'azienda e presidiare nel tempo la sua capacità di generare valore per il mercato. Le scelte fatte incidono direttamente su alcuni dei bisogni emergenti dei potenziali candidati, che chiedono trasparenza e collegialità nei processi decisionali, meritocrazia, supporto alla propria crescita professionale. E' il tema dell'identità e dell'appartenenza, che rifonda il patto sociale per il lavoro, e risponde al bisogno di essere più coinvolti nella vita dell'impresa e di vedere valorizzate le proprie competenze e i propri sforzi sul lavoro, non solo dal punto di vista salariale.

Il contributo delle specificità del modello organizzativo all'employer branding è rilevabile dal peso attribuito a misure e soluzioni già adottate, che spesso costituiscono elementi chiave della value proposition per i collaboratori.



*Modello organizzativo e cultura aziendale come leve per l'attrazione dei collaboratori*

Per più di due terzi dei rispondenti gli elementi organizzativi che maggiormente contribuiscono alle performance di attraction e retention del personale sono quattro: il valore delle competenze e del know how che è possibile acquisire operando nell'organizzazione, asset chiave riconosciuto dal mercato che si traduce in appetibilità dei collaboratori per l'85% delle aziende coinvolte; la trasparenza e la chiarezza della comunicazione interna, che fonda il rapporto interno di fiducia e contribuisce a creare un clima di lavoro positivo nell'81% dei casi; l'applicazione di criteri di equità nel valutare e premiare le persone, spinti dal principio di meritocrazia e dall'attenzione ai risultati raggiunti (76%), l'accesso ad attività formative e azioni di sviluppo del potenziale, di cui possa beneficiare la generalità dei collaboratori (76%). Appaiono invece meno rilevanti o percorribili la strutturazione di gruppi di lavoro interni (importante per il 41% del panel) e la realizzazione di azioni concrete e progetti che puntano all'inclusione sociale (33%).



**Modello organizzativo e cultura aziendale: priorità per cluster**

I quattro cluster attribuiscono pesi diversi ai moltiplicatori del valore oggetto di analisi, attuando strategie omogenee per quanto riguarda la leva organizzativa.

Il cluster delle aziende multilocalizzate appare particolarmente polarizzato sul valore dell'esperienza professionale (importante per il 90% delle aziende), sulla trasparenza nella comunicazione interna (84%), seguite dall'accesso a percorsi formativi (78%) e dall'equità nel trattamento dei collaboratori (76%). Le aziende di filiera confermano il tema del know how acquisito durante la collaborazione (92%), pongono al secondo posto l'equità (86%), seguita dalla trasparenza (78%). Il cluster delle locali mostra al primo posto il valore dell'accesso generalizzato a percorsi formativi (79%), seguito dalla comunicazione interna (77%). Le metalmeccaniche infine confermano il valore delle competenze sviluppate dai collaboratori (83%), cui affiancano il tema dell'equità di trattamento e, di nuovo, la trasparenza nella comunicazione interna (entrambi gli item registrano il 78%).

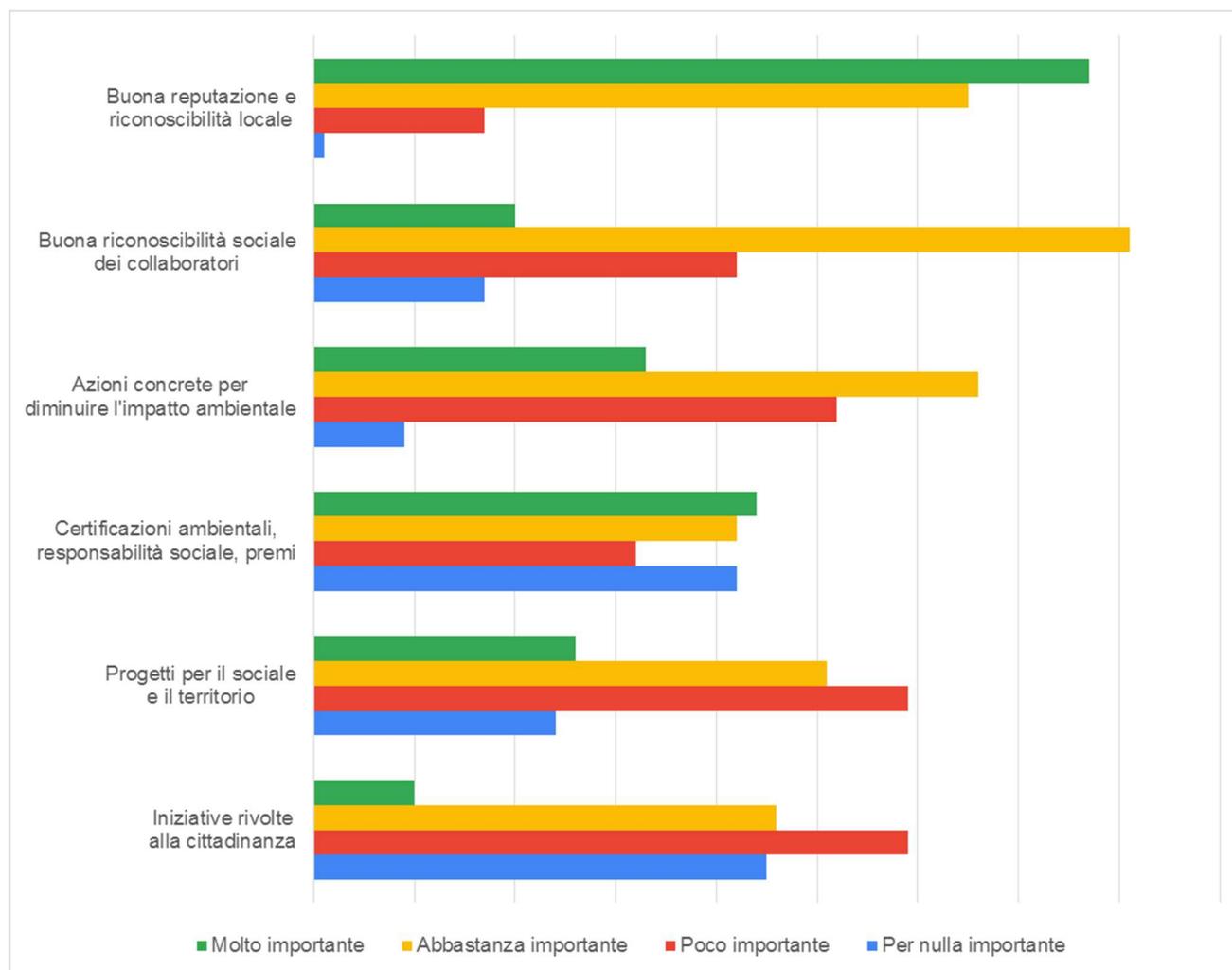
Il ranking delle azioni meno rilevanti mostra un andamento simile in tutti i casi analizzati.

Tra le misure ulteriori messe in campo dal panel si segnalano la presenza di iniziative teatrali in azienda, la costante condivisione delle strategie e dei risultati raggiunti, l'attrattività e la riconoscibilità del prodotto stesso, la previsione di MBO e premialità basati sui risultati realizzati da gruppi di lavoro anziché singoli collaboratori.

**L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO E IL VALORE DELLE INTERCONNESSIONI CON IL TERRITORIO**

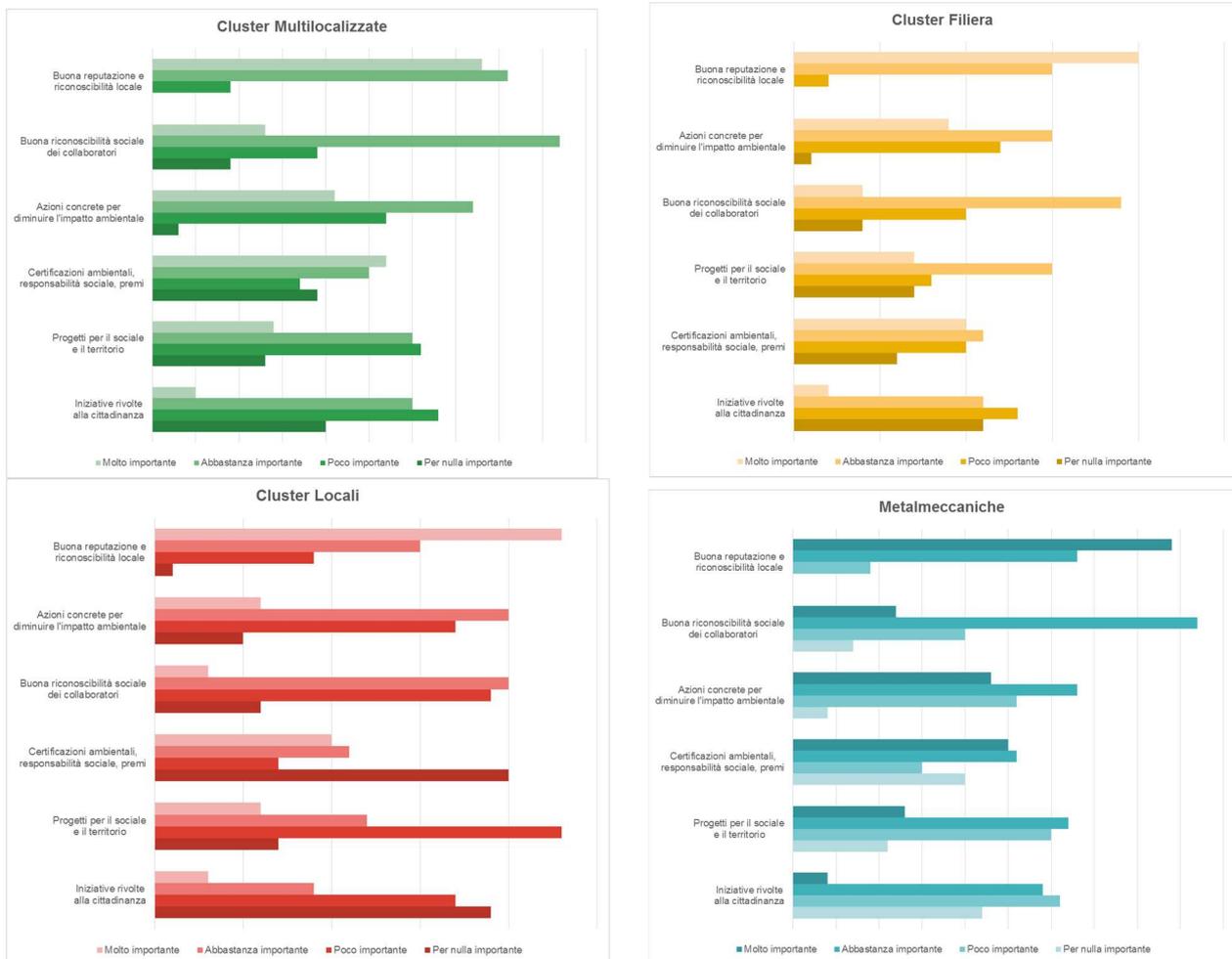
Le organizzazioni produttive sono sistemi complessi che si alimentano e contribuiscono allo sviluppo dello spazio fisico e relazionale in cui insistono. La capacità di un'azienda di produrre valore nel lungo periodo, si

basa anche sulla sua capacità di dialogare con gli attori e le istituzioni di un determinato territorio, sull'attivazione di relazioni generative a vantaggio di tutti gli stakeholder, sulla possibilità di distribuire benefici anche oltre i tradizionali meccanismi di mercato. Il grado di compenetrazione di interconnessione tra impresa e territorio rappresenta un'ulteriore famiglia di moltiplicatori disponibili per potenziare l'attrattività verso i collaboratori, agendo leve immateriali e reputazionali.



*Impresa sistema aperto: il contributo per le strategie di employer branding*

L'analisi dei risultati mostra una certa polarizzazione proprio sul capitale reputazionale dell'azienda (importante per l'89% del panel), nonché dei propri collaboratori, la cui buona riconoscibilità sociale rappresenta un fattore chiave per il 63% delle imprese intervistate. Anche l'aver intrapreso azioni concrete per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività, anche attraverso azioni di compensazione, è valutato come asset strategico (62%) nel migliorare la relazione con la collettività di riferimento. Sono tuttavia stimate come meno rilevanti in termini relativi l'avvio e la promozione di progetti specificatamente rivolti al sociale e al territorio (importanti per il 48% delle aziende) e la realizzazione di iniziative che si rivolgono direttamente alla cittadinanza (33%).



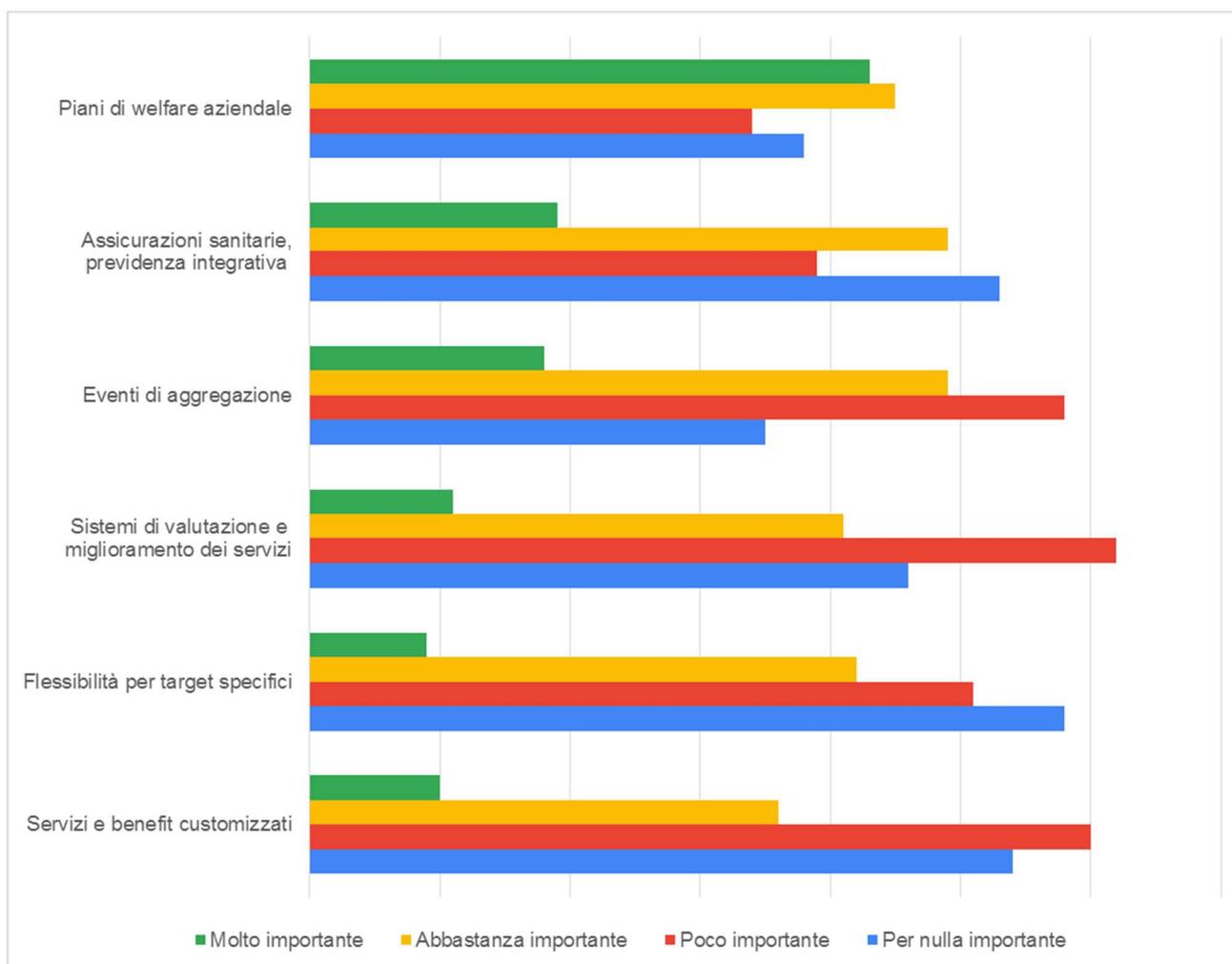
**Impresa sistema aperto: il punto di vista dei cluster**

I cluster delle aziende multilocalizzate e delle metalmeccaniche puntano – in linea con il panel generale - sui valori reputazionali dell’impresa e dei collaboratori: i due item ricevono una valutazione di relevance rispettivamente pari al 90% e al 68% in entrambi gli insiemi. Gli altri due cluster attribuiscono invece priorità crescente alle azioni concrete che mettono in campo per prevenire e ridurre gli impatti ambientali delle proprie attività (65% per le aziende di filiera; 54% per le aziende locali). Le azioni per la cittadinanza e per il sociale hanno generalmente un peso inferiore al 50% per tutti i gruppi di analisi.

Altre leve ideate dalle aziende intervistate: provenienza dei collaboratori quasi esclusivamente dal territorio più prossimo, attivazione di sponsorizzazioni per attività sportive e culturali locali, investimenti sulla sicurezza e l’affidabilità degli impianti.

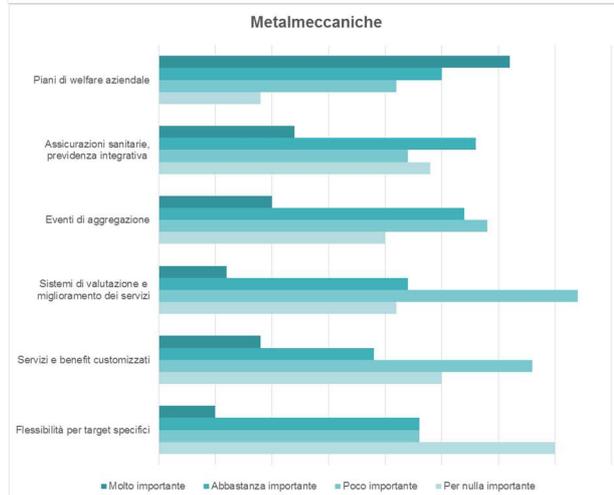
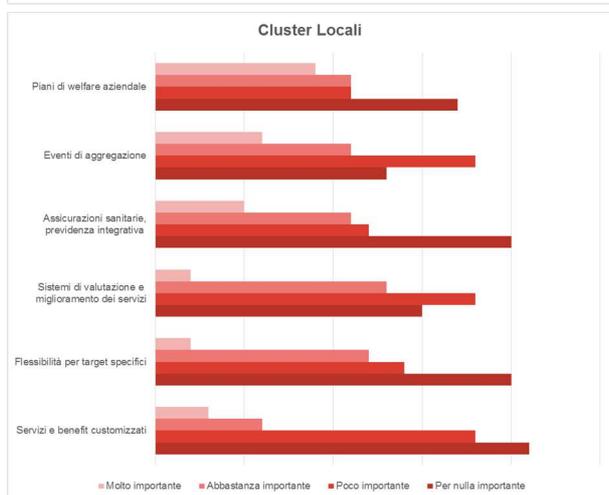
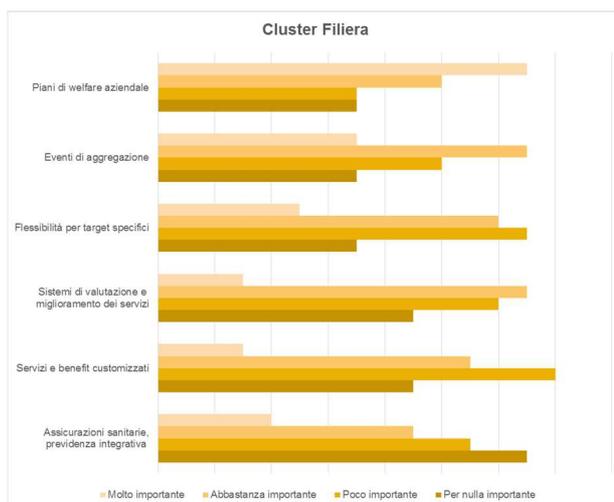
**IL CONTRIBUTO DEL WELFARE AZIENDALE**

I sistemi di welfare aziendale – anche grazie alla recente introduzione di istituti normativi specifici – sono ormai pervasivi; tuttavia le modalità attraverso cui i servizi sono progettati, valutati e personalizzati sulle esigenze dei collaboratori possono rappresentare una leva di differenziazione e di messa in trasparenza di parte dei benefici che il collaboratore raccoglie entrando in squadra.



*Sistemi di welfare e reclutamento dei collaboratori*

In generale questa famiglia di moltiplicatori si colloca all'ultimo posto del ranking generale, complice la rigidità degli strumenti normativi e la loro introduzione relativamente recente, non ancora maturi per essere utilizzati in maniera sinergica all'interno di una strategia di attrazione e coltivazione del personale. Le valutazioni di priorità tendono a livellarsi tra i diversi item, senza evidenziare particolari polarizzazioni come per le altre famiglie di leve analizzate; tende tuttavia a prevalere nell'ordine di importanza per le imprese la disponibilità di piani di welfare per la generalità dei collaboratori (rilevante per il 55% dei rispondenti), mentre la messa in atto di servizi e benefit customizzati su esigenze specifiche non appare ancora una modalità pienamente sfruttata (importante per meno del 33% dei casi).



### Cluster e la leva dei sistemi di welfare

Le aziende dei diversi cluster mostrano il medesimo trend, prediligendo l'introduzione di sistemi di welfare aziendale rivolti alla generalità dei collaboratori senza prevedere particolari customizzazioni o l'attivazione di processi di coprogettazione, di raccolta e analisi dei feedback sui servizi offerti, complice la disciplina normativa dello strumento in questione. Le metalmeccaniche presentano la maggior variabilità nelle valutazioni dell'importanza delle soluzioni proposte.

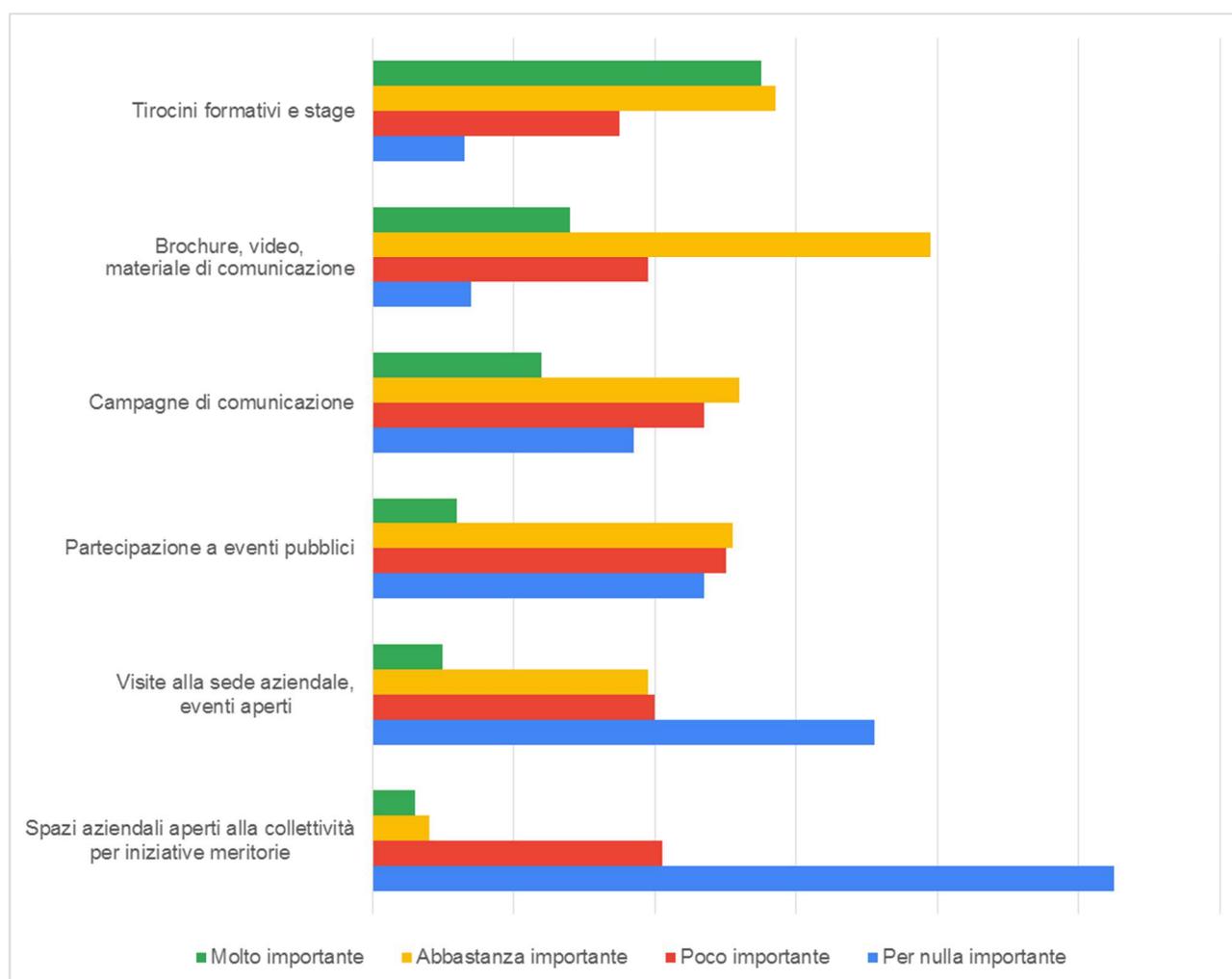
Tra le soluzioni originali descritte dalle aziende partecipanti alla survey si segnalano la previsione di strumenti di welfare specifici per colleghi in temporanea difficoltà economica, l'attenzione allo sviluppo della persona anche attraverso i servizi offerti, baby bonus per i neo genitori.

## LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

Poter disporre di un mix brillante e originale di benefici materiali e immateriali per i collaboratori rappresenta un asset strategico per presidiare i processi di reclutamento aziendale e sviluppare il potenziale del personale. Tuttavia appare altrettanto fondamentale porre l'attenzione sulle modalità di comunicazione del valore cui possono attingere le persone attraverso l'esperienza professionale e di vita che si apre entrando nello staff. Ci siamo quindi focalizzati su tre assi d'analisi: le azioni concrete messe in atto dalle imprese per farsi conoscere, i canali attivati usualmente per reclutare nuovi collaboratori, i partner e gli attori che normalmente supportano il processo.

In linea generale i potenziali collaboratori sembrano poter conoscere il flusso di benefici e moltiplicatori generati dall'entrare in squadra prevalentemente attraverso l'esperienza diretta vissuta in azienda, fatta in prima persona con un tirocinio, oppure riportata da chi già fa parte dell'organizzazione; gli strumenti di comunicazione giudicati prioritari appaiono posizionati su target e attività tradizionali.

## AZIONI CONCRETE PER LA VISIBILITA' AZIENDALE

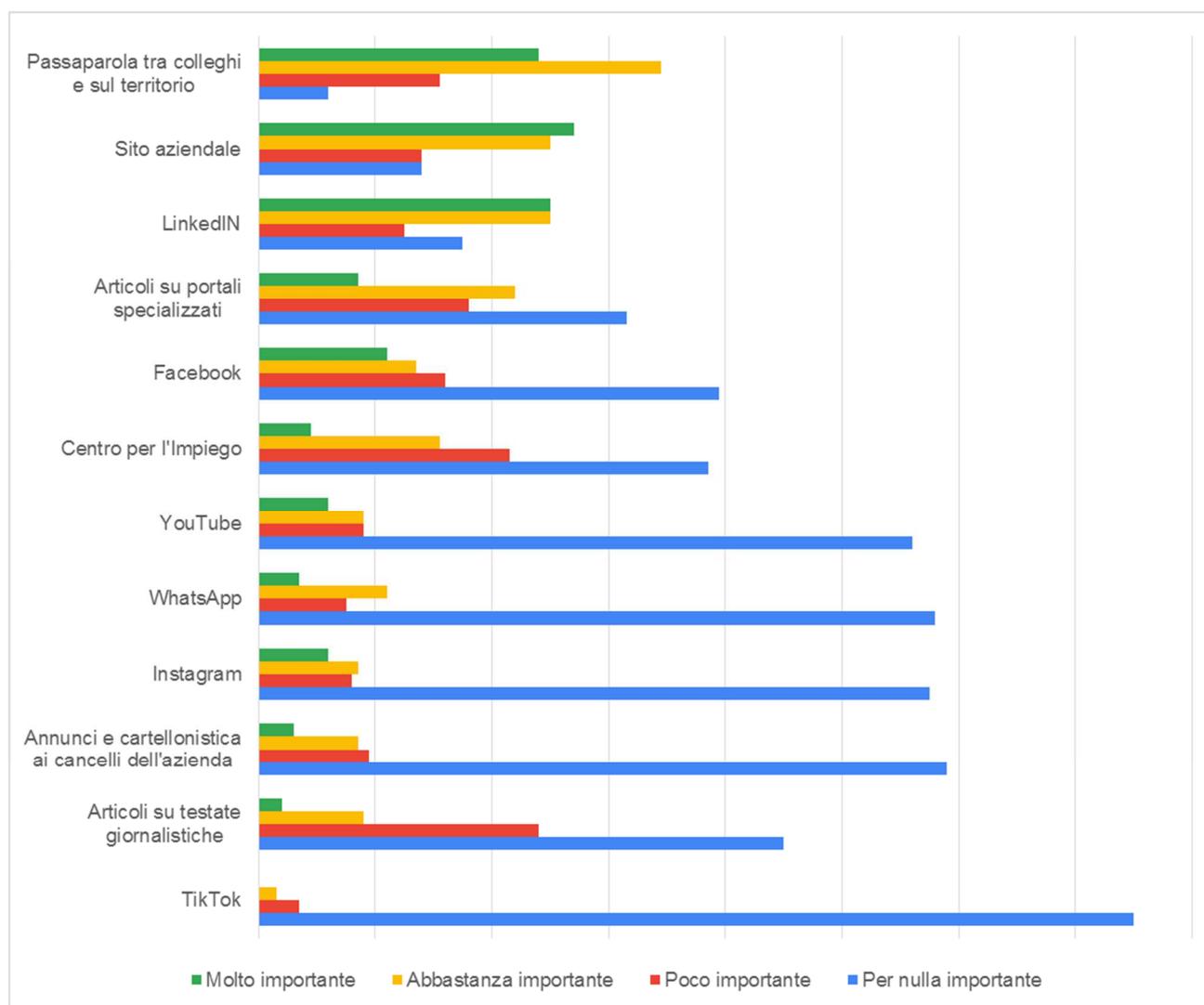


*Azioni e strumenti per la visibilità aziendale verso i potenziali collaboratori*

Ospitare giovani e potenziali collaboratori in azienda per tirocini formativi e stage è l'azione prevalente per far conoscere l'azienda: il 70% del panel la valuta ai primi livelli di priorità, con picchi dell'84% nel caso del cluster delle aziende di filiera. La produzione di materiale di comunicazione, tradizionale o veicolato dai new media, si colloca al secondo posto (67%).

La messa a disposizione degli spazi aziendali per iniziative meritorie di terzi è una strada ancora poco praticata (importante solo per il 9% dei rispondenti), mentre le campagne strutturate di comunicazione, l'organizzazione di visite aziendali o la partecipazione ad eventi pubblici si collocano in posizione mediana (importanti per meno del 50% del panel, con un'alta variabilità individuale).

## CANALI DI COMUNICAZIONE PER IL RECRUITING



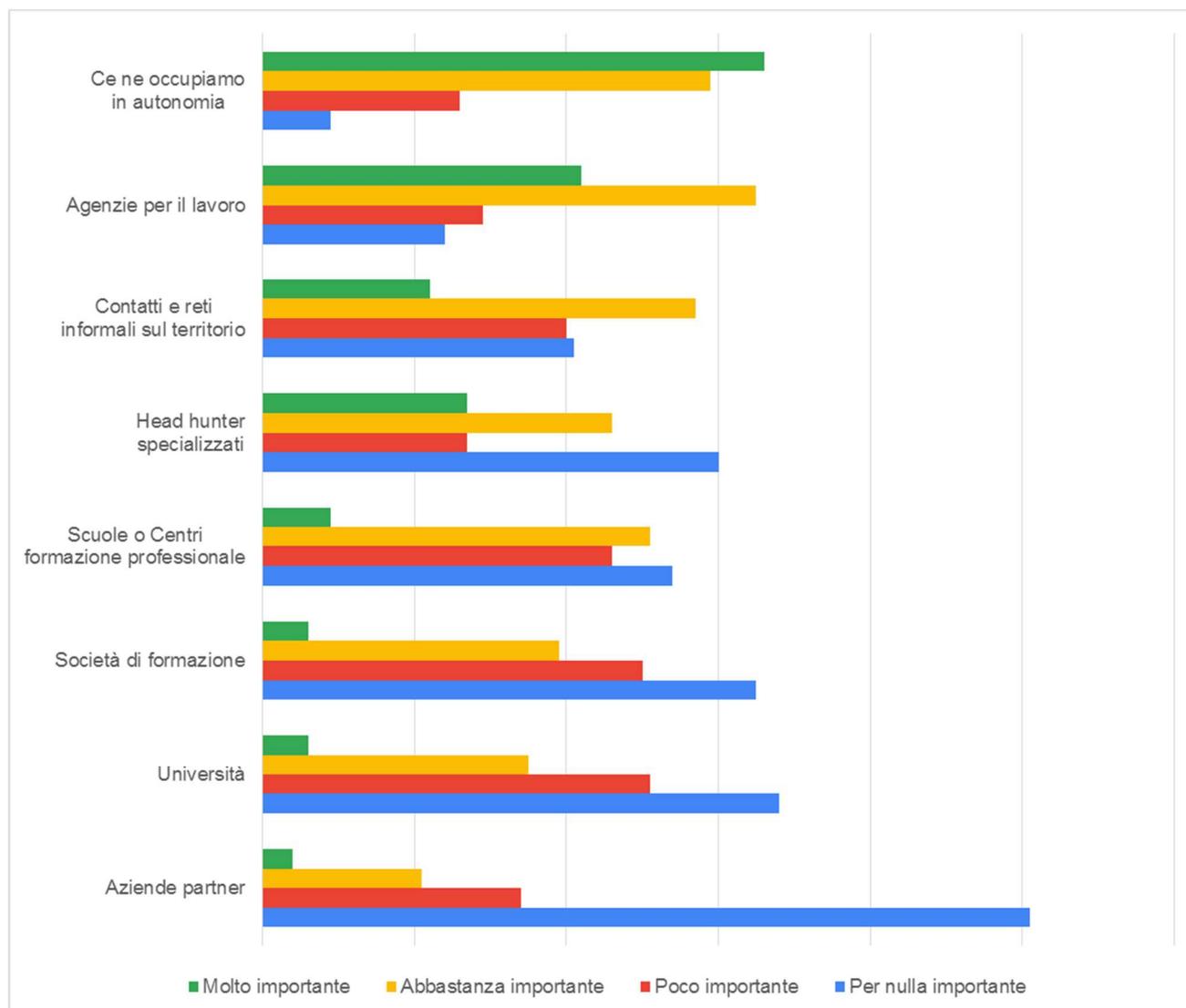
### Canali in uso per comunicare l'employer branding

Le aziende intervistate concordano sull'utilizzo intensivo di tre canali per raccontare i vantaggi dell'entrare in squadra: il tradizionale passaparola (importante per il 73% dei rispondenti), il proprio sito aziendale (65%) e LinkedIn (63%); i cluster delle Locali e delle Metalmeccaniche pongono il proprio sito prima di LinkedIn.

In generale i social media - in particolare quelli più utilizzati dai giovani - appaiono ancora poco appetibili per le aziende: escluso Facebook, tutti gli altri si collocano con rilevanza inferiore al 18%. I Centri per l'Impiego pubblici (CPI) sono una risorsa solo per il 25% dei rispondenti.

Tre canali tradizionali mostrano performance differenziate: gli articoli su portali specializzati sono importanti per il 38% delle aziende, mentre la cartellonistica nei pressi della sede aziendali e le inserzioni nei giornali si fermano al 14%.

**PARTNERS E SERVIZI A SUPPORTO**



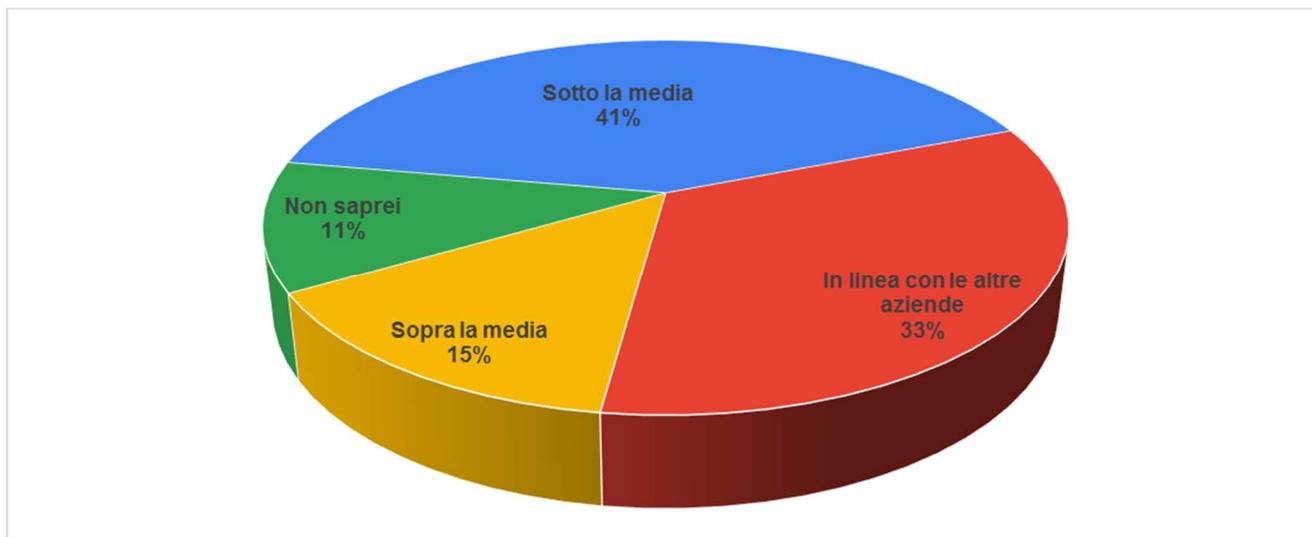
*Partner e servizi per il recruiting*

Il 78% dei rispondenti dichiara che l'attività di recruiting prevede innanzitutto che l'organizzazione si muova autonomamente: per più di un terzo del panel questo schema d'azione ha la priorità massima. Il contributo delle Agenzie per il Lavoro si colloca in seconda posizione: importante per il 67% degli intervistati, con punte del 77% per le aziende metalmeccaniche, mentre al terzo posto troviamo l'attivazione di reti locali e informali, valutata fondamentale dal 49% del panel (51% per il cluster delle multilocalizzate).

Le aziende partner sono considerate una risorsa per la ricerca di nuovi collaboratori solo nel 16% dei casi; il contributo di Università, società di formazione, scuole o centri di formazione professionale si colloca in posizione mediana, con una valutazione di priorità inferiore al 40%.

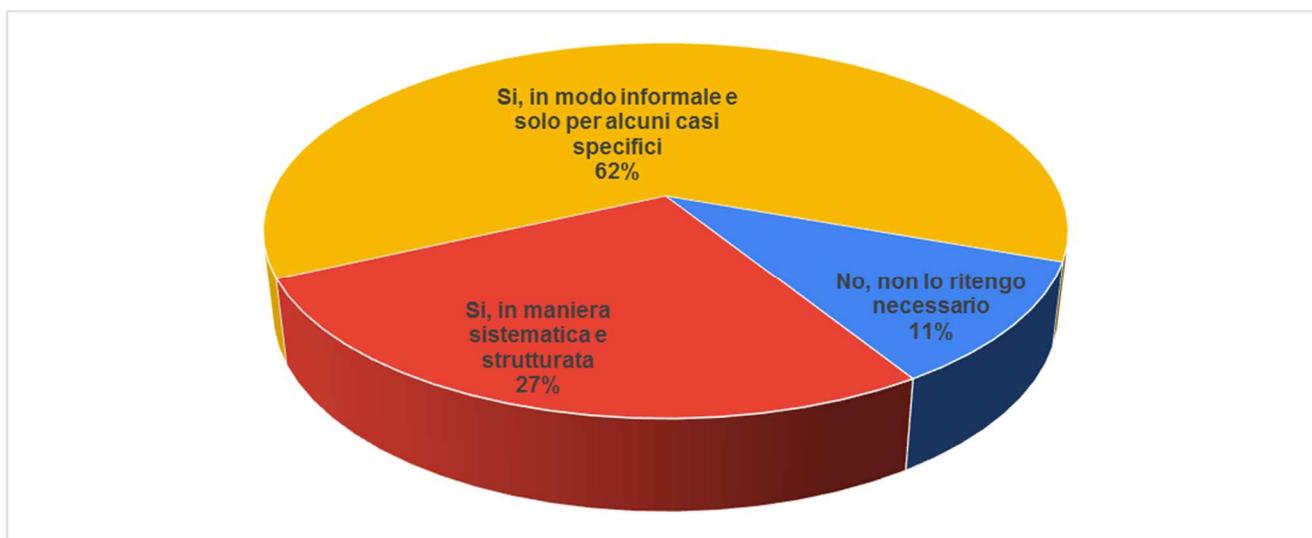
### OFFBOARDING E APPRENDIMENTO DALL'ESPERIENZA

La fase di uscita volontaria di un collaboratore dall'azienda è un'occasione unica per raccogliere i feedback e analizzare l'esperienza, con l'obiettivo di scoprire le cause delle dimissioni volontarie e individuare le criticità su cui intervenire. Tuttavia la messa in opera di processi strutturati di offboarding appare ancora una pratica poco diffusa, nella persistenza di un paradigma tradizionale che vede l'avvicendamento del personale più come un fenomeno legato a fattori demografici che un indicatore di salute del mercato del lavoro.



*Turn over aziendali negli ultimi 12 mesi*

La maggioranza relativa delle aziende intervistate (41%) afferma di non avvertire in misura preoccupante processi di dimissioni legati al turn over, posizionandosi sotto alla media della normale dinamica di entrate/uscite, il 33% dichiara di subire il fenomeno tanto quanto le altre aziende. Il 15% invece assiste a numeri crescenti di uscite, in misura superiore all'usuale; l'11% non monitora l'andamento in modo strutturato. Le aziende del cluster Filiera mostrano di mappare in maniera più puntuale il fenomeno e si posizionano nettamente sotto la media dei turn over (57%); le aziende locali non registrano il dato (21% dei casi) o avvertono maggiormente i processi di resignation (17%).

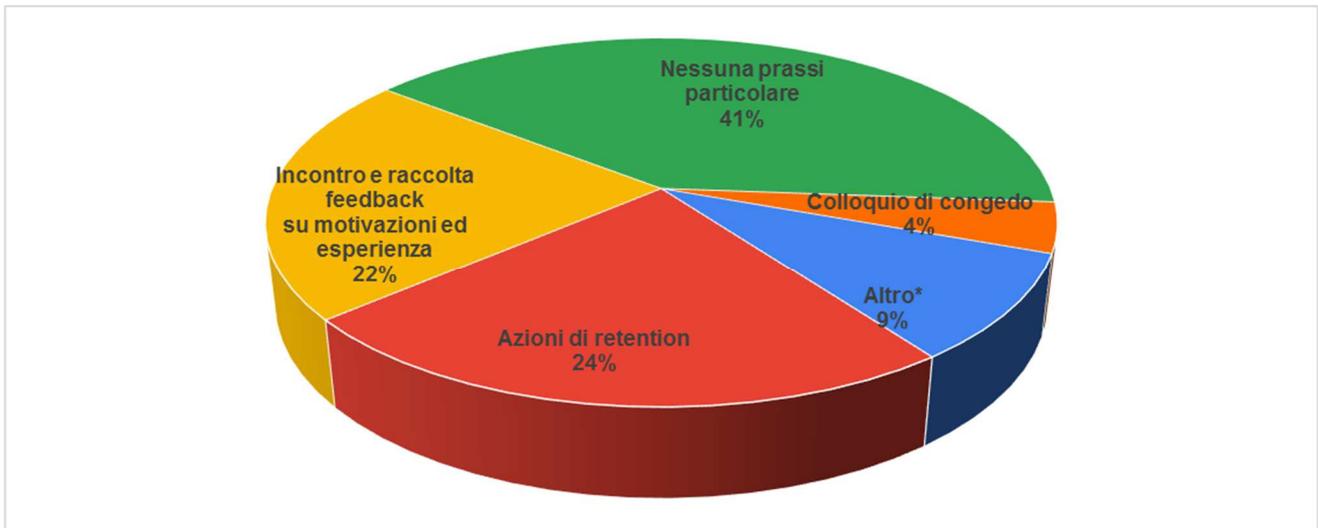


*Analisi delle motivazioni all'uscita*

Solo l'11% degli intervistati non ritiene utile o necessario dedicare attenzione alle motivazioni per cui i collaboratori escono dall'azienda; la maggioranza (62%) si occupa di queste analisi, ma in modo informale e non sistematico, concentrandosi solo su singoli casi di particolare interesse.

Più di un quarto del panel (27%) ha attivato processi e strumenti per monitorare le cause di dimissione e ricavarne indicazioni utili allo sviluppo organizzativo, condividendo le informazioni con i nodi decisionali.

Le aziende Metalmeccaniche e le Multilocalizzate dedicano la maggiore attenzione al fenomeno (processi strutturati nel 30% dei casi); nelle aziende di Filiera prevalgono attività informali (68%).



*Pratiche per gestire la fase di offboarding*

Il 41% delle aziende che si occupano dei processi di offboarding, non ha adottato delle prassi codificate, attivando strumenti e risorse in funzione del fabbisogno specifico. Il 24% dichiara di incontrare il collaboratore per discutere delle dimissioni e proporre misure di retention. Nel 22% dei casi rilevati è previsto un incontro con l'HR manager o il diretto responsabile funzionale, dedicato ad analizzare e registrare le motivazioni per l'uscita, raccogliendo feedback utili sull'esperienza professionale e personale vissuta all'interno dell'organizzazione. Meno dell'1% delle intervistate coinvolge nell'attività il gruppo di lavoro presso cui opera il dimissionario.

Le aziende di Filiera tendono a privilegiare le azioni di retention e i colloqui strutturati (entrambi al 30%); solo il 27% dichiara di non avere prassi particolari, dato che sale al 52% nel caso delle cluster Locali; le azioni di retention salgono al 27% nel cluster Metalmeccaniche.

#### **ULTERIORI INIZIATIVE GIA' SPERIMENTATE**

Al termine della survey ciascun intervistato ha potuto segnalare ulteriori azioni concrete o progetti promettenti, messi campo nella propria organizzazione per migliorare l'attrattività aziendale e il tasso di retention. L'analisi delle risposte ha permesso di raggruppare le azioni citate in macro categorie, che si riportano di seguito:

- sviluppo della cultura organizzativa: trasparenza e condivisione di vision, strategie e KPI, formazione e sviluppo delle competenze, chiarezza di ruoli e funzioni aziendali, onboarding strutturato, forme alternative di lavoro a distanza, momenti formali di condivisione tra colleghi di diversi reparti/funzioni, supporto di HR esterni, struttura manageriale;
- potenziamento della comunicazione aziendale: maggiore attenzione ai social, partnership con agenzie di comunicazione specializzate in attraction/retention, maggior presidio su piattaforme tecniche di settore;
- economics e welfare: incentivi economici e servizi aggiuntivi, sistemi MBO, bonus per attività formative extra-professionali;

- ambienti di lavoro: cura e pulizia dei reparti produttivi, piacevolezza degli spazi, disponibilità di tecnologie avanzate;
- altre leve: messa a regime del posizionamento e della notorietà del brand aziendale, affidamento al passaparola, integrazione tra le diverse misure.

Un ringraziamento particolare a chi ha voluto condividere con noi informazioni, sensibilità e visione, per contribuire a sviluppare il settore e la community della formazione e dei servizi al lavoro.

## VALUTAZIONE DEI MOLTIPLICATORI E TURN OVER AZIENDALE: UN QUADRO SINOTTICO

La tabella che segue vuole mettere a confronto in maniera sintetica le valutazioni di rilevanza attribuite alle famiglie di moltiplicatori, in funzione del livello di turn over dichiarato in azienda (inferiore alla media, medio, superiore alla media, non rilevato). Per ciascuna classe si riporta la composizione dei rispondenti per cluster di analisi. Ogni famiglia di moltiplicatori riporta un punteggio medio (ricavato dai punteggi attribuiti a ciascun item) e il valore normalizzato su base cento, per operare un confronto tra le diverse classi; si riporta infine il ranking dei diversi item (top e down sulla base delle valutazioni registrate), per sintetizzare le singole leve messe in campo e quelle relativamente meno utilizzate.

In coda all'analisi mettiamo a confronto le azioni e i canali per migliorare la visibilità della value proposition aziendale verso i potenziali collaboratori e i partner attivati nei processi di recruiting.

	TURN OVER INFERIORE ALLA MEDIA			TURN OVER ATTORNO ALLA MEDIA			TURN OVER SUPERIORE ALLA MEDIA			TURN OVER NON RILEVATO		
<b>SUDDIVISIONE PER CLUSTER</b>	Multilocalizzata, brand proprio	30	45,45%	Multilocalizzata, brand proprio	29	54,72%	Multilocalizzata, brand proprio	10	43,48%	Multilocalizzata, brand proprio	6	33,33%
	Inserita in filiere	21	31,82%	Inserita in filiere	9	16,98%	Inserita in filiere	5	21,74%	Inserita in filiere	2	11,11%
	Orientata al mercato domestico	15	22,73%	Orientata al mercato domestico	15	28,30%	Orientata al mercato domestico	8	34,78%	Orientata al mercato domestico	10	55,56%
	<b>Totale rispondenti</b>	<b>66</b>		<b>Totale rispondenti</b>	<b>53</b>		<b>Totale rispondenti</b>	<b>23</b>		<b>Totale rispondenti</b>	<b>18</b>	
<b>MOLTIPLICATORI</b>	<b>Pt medio e normalizzato</b>	<b>Top ranking</b>	<b>Bottom ranking</b>	<b>Pt medio e normalizzato</b>	<b>Top</b>	<b>Down</b>	<b>Pt medio e normalizzato</b>	<b>Top</b>	<b>Down</b>	<b>Pt medio e normalizzato</b>	<b>Top</b>	<b>Down</b>
Vantaggi contrattuali e incentivi economici	2,66	Stabilità e continuità del rapporto di lavoro	Partecipazione agli utili d'impresa	2,56	Stabilità e continuità del rapporto di lavoro	Partecipazione agli utili d'impresa	2,46	Stabilità e continuità del rapporto di lavoro	Partecipazione agli utili d'impresa	2,58	Stabilità e continuità del rapporto di lavoro	Partecipazione agli utili d'impresa
	66,50%	Solidità aziendale	Ferie e permessi aggiuntivi	64,00%	Solidità aziendale	Ferie e permessi aggiuntivi	61,50%	Solidità aziendale	Ferie e permessi aggiuntivi	64,50%	Solidità aziendale	Smart working/lavoro agile diffuso
		Basso turn over	Smart working/lavoro agile diffuso		Basso turn over	Smart working/lavoro agile diffuso		Buoni pasto o mensa	Smart working/lavoro agile diffuso		Basso turn over	Ferie e permessi aggiuntivi

Piacevolezza degli ambienti di lavoro	3,08	Ambienti sicuri e piacevoli	Spazi di condivisione e di relazione	2,99	Ambienti sicuri e piacevoli	Spazi di condivisione e di relazione	3,07	Ambienti sicuri e piacevoli	Sede di lavoro facilmente raggiungibile	2,99	Ambienti sicuri e piacevoli	Spazi di condivisione e di relazione
	77,00%	Attrezzature all'avanguardia		74,75%	Attrezzature all'avanguardia		76,75%	Attrezzature all'avanguardia		74,75%	Attrezzature all'avanguardia	
Cultura e modello organizzativo	2,79	Esperienze in azienda apprezzate e dal mercato	Azioni concrete per l'inclusione e sociale	2,76	Esperienze in azienda apprezzate e dal mercato	Azioni concrete per l'inclusione e sociale	2,8	Esperienze in azienda apprezzate e dal mercato	Azioni concrete per l'inclusione e sociale	2,59	Esperienze in azienda apprezzate e dal mercato	Azioni concrete per l'inclusione e sociale
	69,75%	Accesso generalizzato a percorsi formativi	Organizzazione per gruppi di lavoro, misurati e premiati	69,00%	Definizione e condivisione di valori e mission	Organizzazione per gruppi di lavoro, misurati e premiati	70,00%	Definizione condivisa di valori e mission	Organizzazione per gruppi di lavoro, misurati e premiati	64,75%	Comunicazione interna chiara e trasparente	Percorsi strutturati di onboarding e affiancamento
		Comunicazione interna chiara e trasparente			Comunicazione interna chiara e trasparente			Percorsi strutturati di onboarding e affiancamento			Definizione e condivisione di valori e mission	Organizzazione per gruppi di lavoro, misurati e premiati
					Accesso generalizzato a percorsi formativi							
Apertura e interconnessione con il territorio	2,72	Buona reputazione e riconoscibilità locale	Progetti per il sociale e il territorio	2,74	Buona reputazione e riconoscibilità locale	Iniziative rivolte alla cittadinanza	2,43	Buona reputazione e riconoscibilità locale	Iniziative rivolte alla cittadinanza	2,48	Buona reputazione e riconoscibilità locale	Iniziative rivolte alla cittadinanza

	68,00%		Iniziative rivolte alla cittadinanza	68,50%	Azioni concrete per diminuire l'impatto ambientale	Progetti per il sociale e il territorio	60,75%	Azioni concrete per diminuire l'impatto ambientale	Progetti per il sociale e il territorio	62,00%	Azioni concrete per diminuire l'impatto ambientale	Progetti per il sociale e il territorio
Modalità di progettazione e sviluppo del welfare aziendale	2,23	Piani di welfare aziendale	Sistemi di valutazione e miglioramento dei servizi	2,25	Piani di welfare aziendale	Flessibilità per target specifici	2,17	Piani di welfare aziendale	Servizi e benefit customizzati	2,06	Assicurazioni sanitarie, previdenza integrativa	Servizi e benefit customizzati
	55,75%		Flessibilità per target specifici	56,25%		Servizi e benefit customizzati	54,25%	Sistemi di valutazione e miglioramento dei servizi	Flessibilità per target specifici	51,50%	Piani di welfare aziendale	Sistemi di valutazione e miglioramento dei servizi
			Servizi e benefit customizzati			Sistemi di valutazione e miglioramento dei servizi						
<b>Media moltiplicatori</b>	<b>2,696</b>			<b>2,66</b>			<b>2,586</b>			<b>2,54</b>		
<b>Media normalizzata</b>	<b>67,40%</b>			<b>66,50%</b>			<b>64,65%</b>			<b>63,50%</b>		
<b>Azioni per la visibilità aziendale</b>		Tirocini formativi e stage	Spazi aziendali aperti alla collettività per iniziative meritorie		Tirocini formativi e stage	Spazi aziendali aperti alla collettività per iniziative meritorie		Tirocini formativi e stage	Spazi aziendali aperti alla collettività per iniziative meritorie		Brochure, video, materiale di comunicazione	Spazi aziendali aperti alla collettività per iniziative meritorie
		Brochure, video, materiale di	Visite alla sede aziendale, eventi aperti		Brochure, video, materiale di	Visite alla sede aziendale, eventi aperti		Brochure, video, materiale di	Visite alla sede aziendale, eventi aperti		Tirocini formativi e stage	Visite alla sede aziendale, eventi aperti

	comunicazione			comunicazione			comunicazione				
<b>Canali per la visibilità aziendale</b>	Passaparola tra colleghi e sul territorio	TikTok		Passaparola tra colleghi e sul territorio	TikTok		LinkedIN	TikTok		Passaparola tra colleghi e sul territorio	TikTok
	Sito aziendale	Annunci e cartellonistica ai cancelli dell'azienda		Sito aziendale	Annunci e cartellonistica ai cancelli dell'azienda		Passaparola tra colleghi e sul territorio	Annunci e cartellonistica ai cancelli dell'azienda		Sito aziendale	YouTube
	LinkedIN	Articoli su testate giornalistiche		LinkedIN	YouTube		Sito aziendale	Articoli su testate giornalistiche		LinkedIN	Articoli su testate giornalistiche
					WhatsApp						
<b>Partner per il recruiting</b>	Ce ne occupiamo in autonomia	Aziende partner		Agenzie per il lavoro	Aziende partner		Ce ne occupiamo in autonomia	Aziende partner		Ce ne occupiamo in autonomia	Aziende partner
	Agenzie per il lavoro	Università		Ce ne occupiamo in autonomia	Università		Agenzie per il lavoro	Università		Agenzie per il lavoro	Università