

# forema

LEARNING ECOSYSTEM



QUALI LEVE PER ATTRARRE, COLTIVARE E SVILUPPARE I COLLABORATORI: ANALISI DELLE STRATEGIE E DELLE BEST PRACTICES IN USO

FOREMA

## EMPLOYER BRANDING E STRATEGIE DI INGAGGIO DELLE COMPETENZE

SURVEY 2022

Domande

Risposte

160

Impostazioni

Sezione 1 di 5

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

Scorri le cards e fatti sapere se ti riconosci nelle risposte che abbiamo raccolto

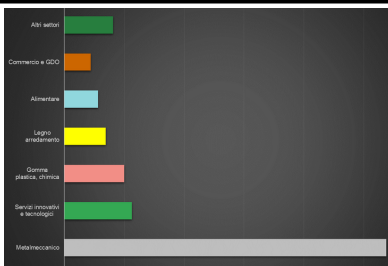
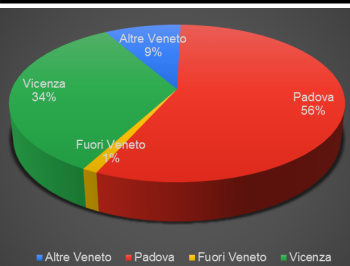
NEL MESE DI SETTEMBRE **160** AZIENDE HANNO CONDIVISO LE AZIONI MESSE IN CAMPO PER RENDERE EVIDENTE IL VALORE CHE CONDIZIONI DI LAVORO, MODELLO ORGANIZZATIVO E BENEFIT MATERIALI E IMMATERIALI GENERANO PER LE PERSONE E L'ORGANIZZAZIONE.



PARTECIPA ANCHE TU!

[forema.it/it/azienda/centro-studi/](https://forema.it/it/azienda/centro-studi/)

## LE IMPRESE CHE HANNO PARTECIPATO Dimensioni, settori, cluster



- I cluster:**
- **CM:** aziende multilocalizzate attive direttamente nei mercati internazionali con un brand proprio
  - **CF:** aziende che operano all'interno di filiere internazionali in partnership con grandi gruppi
  - **CL:** aziende prevalentemente orientate al mercato domestico

Chi ha partecipato alla rilevazione



### HIGHLIGHTS:

- prevale la rappresentanza dei settori metalmeccanici (54%), seguita dai comparti dei servizi innovativi e tecnologici (11%), della chimica, farmaceutica, gomma/plastica (10%) e legno arredo (7%)
- tre cluster (+1) per tre ipotesi di approccio alla tematica: le aziende multiplant che operano con un brand proprio riconosciuto sono la maggioranza (47%), seguite dalle imprese attive sul mercato domestico (30%) e dai player delle filiere transnazionali (23%) + focus sulle aziende metalmeccaniche
- ci hanno risposto HR manager (40%), imprenditori e amministratori (20%), direttori generali (14%), CFO e responsabili amministrativi (13%)
- nelle prossime card, i dati di sintesi e le elaborazioni statistiche

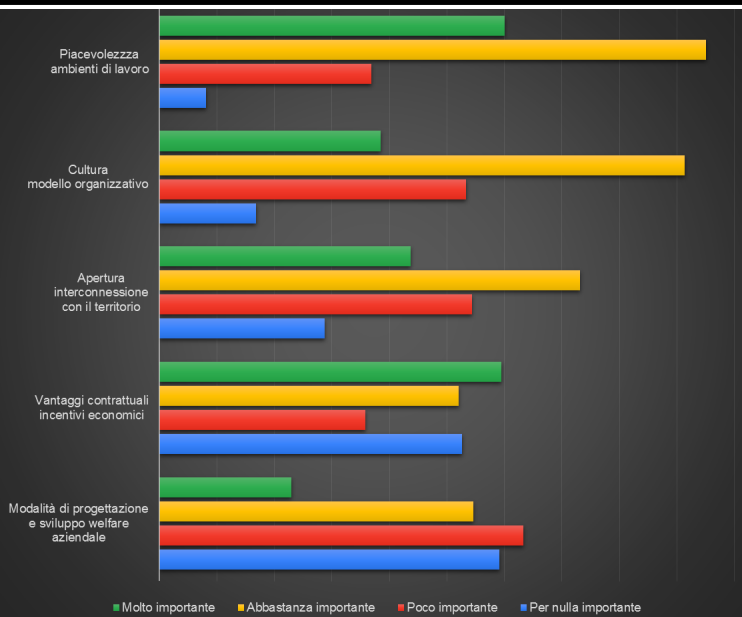
## LE DIMENSIONI DELL'ANALISI

Ciascuna azienda puo' contare su un mix originale di strumenti e strategie per sostenere il reclutamento e il consolidamento dei collaboratori.

Le leve e i moltiplicatori che possono rivelarsi decisivi afferiscono a cinque grandi famiglie:

- vantaggi contrattuali e incentivi economici
- piacevolezza degli ambienti di lavoro
- cultura e modello organizzativo
- apertura e interconnessione con il territorio
- modalità di progettazione e sviluppo del welfare aziendale

Quanto sono importanti nella tua organizzazione?



## IL RANKING PER I DIVERSI CLUSTER

C. MULTILocalizzate

C. FILIERA

C. LOCALI

METALMECCANICHE



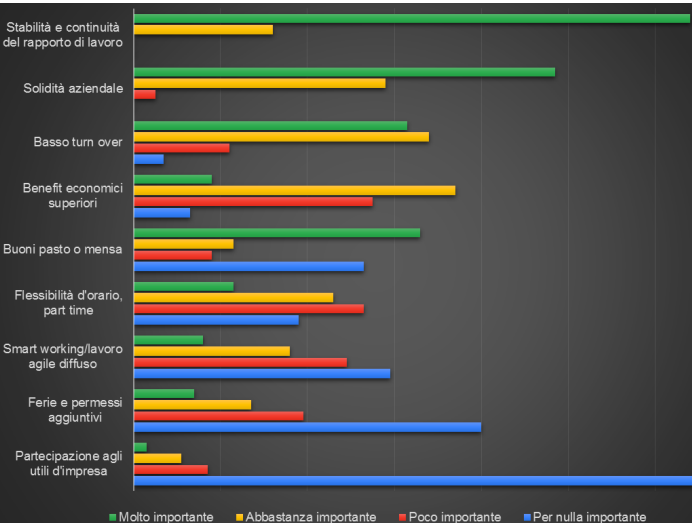
## HIGHLIGHTS:

- l'omnicanalità: tutte le famiglie ricevono valutazioni positive per almeno un terzo del panel; cambia il peso relativo e il mix degli strumenti in funzione del singolo contesto aziendale
- al top per rilevanza la piacevolezza e la sicurezza dei luoghi di lavoro (78% dei rispondenti), seguita dalla cultura e dal modello organizzativo adottato (65%)
- meno prioritario ma comunque significativo il contributo dei sistemi di welfare (39%); polarizzazioni sul tema dei vantaggi economici e della contrattualistica
- cluster 3 (CL) in controtendenza: cultura organizzativa (58%) e aspetti economici (52%) ai primi posti

## VANTAGGI CONTRATTUALI E INCENTIVI ECONOMICI:

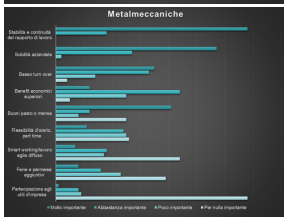
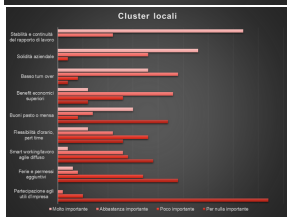
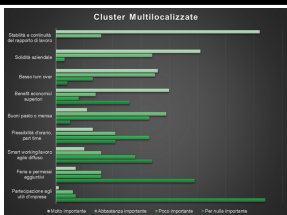
Su cosa può contare la tua azienda? Indica il livello di priorità.

Nel grafico, la frequenza con cui è valutata l'efficacia di ciascuna misura.



### OVERVIEW:

- la famiglia di misure raggruppa gli elementi più tradizionali per l'ingaggio dei collaboratori, su cui esprimere una valutazione come elemento di differenziazione rispetto al settore/territorio: sono in generale considerati al penultimo posto tra le leve per attrarre i collaboratori
- prevalgono tre aspetti chiave connessi alla sicurezza del posto di lavoro: stabilità del rapporto (importante per la totalità del panel), solidità economica e finanziaria dell'impresa (97%), basso turn over (82%)
- nella scala delle priorità troviamo agli ultimi posti la distribuzione di utili ai collaboratori (9%), la concessione di ferie o permessi aggiuntivi rispetto al CCNL (26%) e l'utilizzo estensivo di forme di lavoro agile (33%)



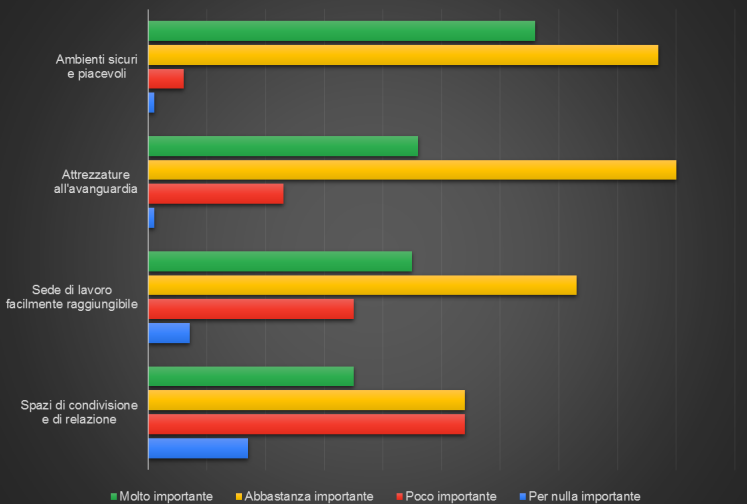
### HIGHLIGHTS

- la valutazione risente marginalmente del rapporto dell'azienda con il mercato del lavoro, influenzato dal cluster di appartenenza, così come del settore merceologico, pur con alcune differenze nel peso attribuito alle diverse azioni
- altre misure specifiche attivate: servizi di coaching, attività per l'onboarding, permessi genitoriali aggiuntivi, frutta, convenzioni per seorsistiche negli esercizi locali

## GLI AMBIENTI DI LAVORO:

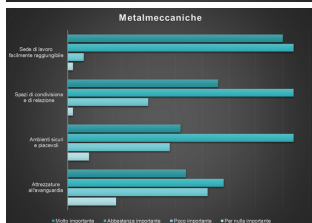
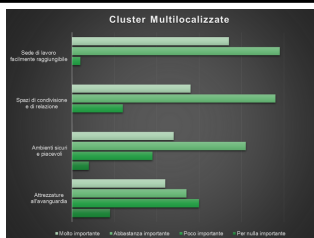
Quanto sono rilevanti il luogo di lavoro fisico e gli spazi a disposizione dei collaboratori? Indica il livello di priorità.

Nel grafico, la frequenza con cui è valutata la rilevanza di ciascun aspetto



### OVERVIEW:

- l'analisi ha chiesto di valutare l'importanza relativa degli spazi fisici in cui operano quotidianamente i collaboratori, in termini di gradevolezza, accessibilità, avanzamento tecnologico delle attrezzature, disponibilità di spazi per la socialità; tutti gli aspetti registrano una rilevanza positiva e si collocano al primo posto nel ranking tra le famiglie di variabili analizzate
- il panel mette al primo posto (96%) la piacevolezza del luogo di lavoro, seguito dall'innovatività degli strumenti di lavoro (85%); l'accessibilità della sede è importante nell'attrazione del personale per il 74% dei rispondenti, mentre gli spazi condivisi sono decisivi solo per il 22% del totale



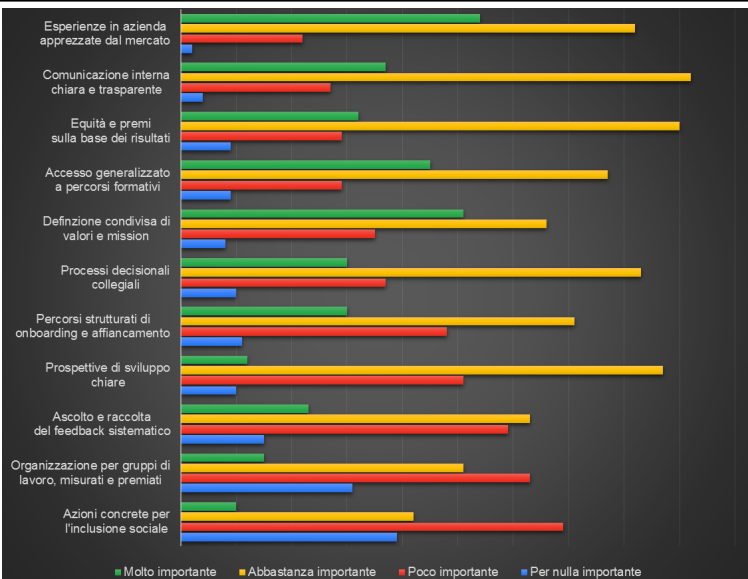
### HIGHLIGHTS

- i cluster mostrano dati omogenei, ma mettono al primo posto l'accessibilità della sede di lavoro (>92% dei casi), seguita dalla disponibilità di ambienti e spazi per la socialità e la condivisione (>79%)
- altre misure specifiche attivate: museo aziendale e spazi espositivi, possibilità di ospitare i figli in caso di necessità, spazi per il relax e il contatto con la natura

## LA CULTURA AZIENDALE

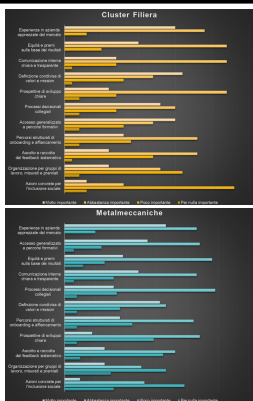
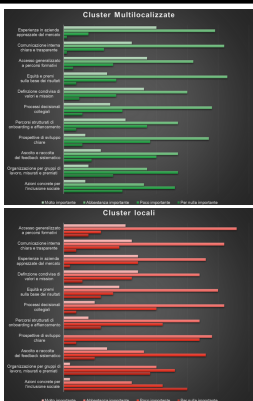
Il modello e la cultura organizzativa sono un elemento di attrazione? Quanto pesa ciascun aspetto?

Nel grafico, la frequenza con cui è valutata la rilevanza di ciascun aspetto



### OVERVIEW:

- collegialità e trasparenza dei processi decisionali, meritocrazia, accompagnamento alla crescita, ascolto del personale sono alcuni degli indicatori più analizzati per misurare l'attrattività di un'organizzazione; il 54% adotta la generalità degli strumenti mappati, e li colloca al secondo posto nel ranking generale
- più di due terzi dei rispondenti si focalizza sul valore dell'esperienza offerta in termini di competenze e appetibilità (85%), della trasparenza della comunicazione interna (81%), sull'accesso a percorsi formativi e la meritocrazia (entrambi al 76%); la strutturazione di gruppi di lavoro interni (33%) e la realizzazione di piani per l'inclusione sociale (41%) appaiono poco rilevanti per attirare il personale.



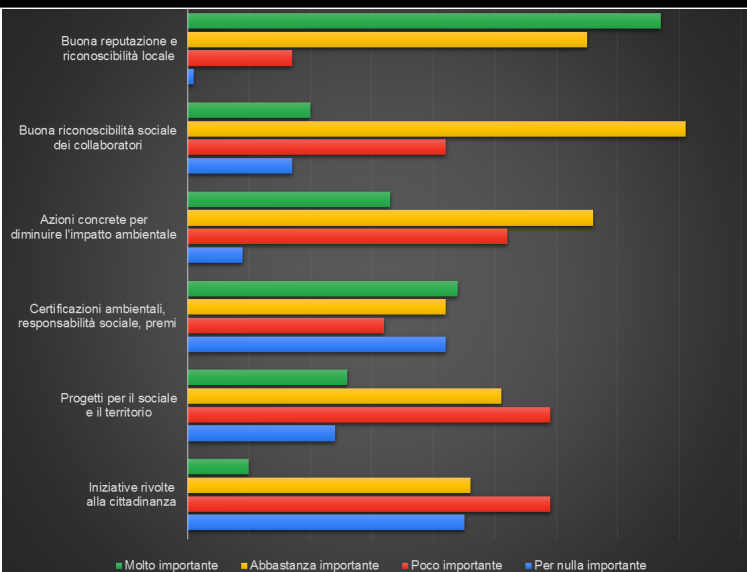
### HIGHLIGHTS

- le leve ad alto potenziale (>75%) per ogni cluster:
  - CM: esperienza (90%), comunic. interna (84%), formazione (78%), equità (76%)
  - CF: esperienza (92%), equità (86%), comunic. interna (78%)
  - CL: formazione (79%), comunic. interna (77%)
  - MM: esperienza (88%), formazione (83%), equità (78%), comunic. interna (78%)
- altre misure specifiche attivate: teatro in azienda, condivisione delle strategie e dei risultati, MBO collettivi per gruppi di lavoro

## L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO

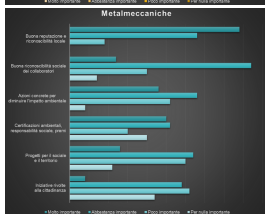
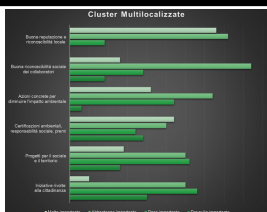
Quanto pesa l'interconnessione con il territorio? Quale attenzione alle ricadute delle attività aziendali sulla collettività?

Nel grafico, la frequenza con cui è valutata la rilevanza di ciascun aspetto



### OVERVIEW:

- relazioni generative tra l'azienda e il suo territorio di riferimento: il panel valuta quanto contribuiscono o rendono più difficili i processi di attrazione e retention dei collaboratori; questo moltiplicatore complesso segue gli aspetti organizzativi e precede i temi contrattuali
- forte polarizzazione sul capitale reputazionale dell'azienda (fattore chiave per l'89% delle aziende) e dei collaboratori dell'azienda (63%), seguite dalle azioni concrete per la tutela dell'ambiente (62%); meno rilevanti le attività rivolte direttamente alla cittadinanza (35%) e al sociale (48%)



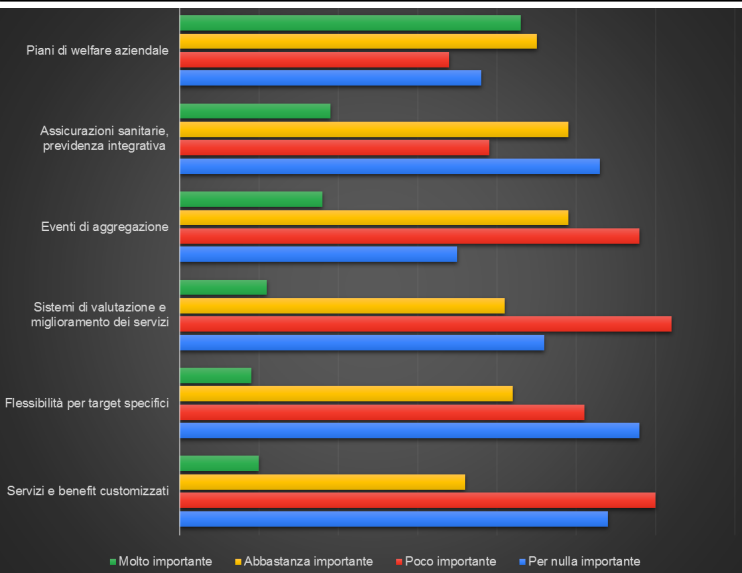
### HIGHLIGHTS

- le aziende multilocalizzate e le metallmeccaniche puntano generalmente al valore della reputazione aziendale (90%) e alla riconoscibilità sociale dei propri collaboratori (68%), mentre le aziende di filiera e il cluster delle locali attribuiscono importanza crescente ad azioni concrete per diminuire il proprio impatto ambientale (rispettivamente 65% e 54%)
- i progetti per la cittadinanza e per il sociale hanno un peso generalmente inferiore per tutti i segmenti di analisi (<50%)
- altre misure specifiche attivate : reclutamento locale dei collaboratori, sponsorizzazioni allo sport locale, sicurezza degli impianti

## IL WELFARE AZIENDALE

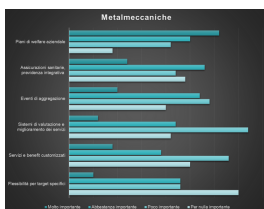
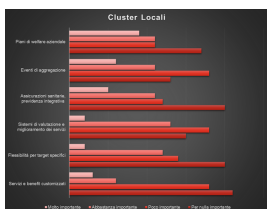
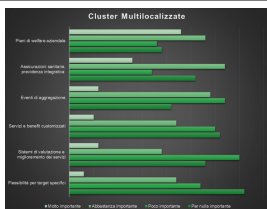
Quale contributo dai servizi di welfare aziendale per sostenere e sviluppare i processi di reclutamento dei collaboratori?

Nel grafico, la frequenza con cui è valutata la rilevanza di ciascun aspetto



### OVERVIEW:

- focus sulle modalità di progettazione e di implementazione dei piani di welfare aziendale (pervasività, coinvolgimento attivo dei collaboratori, raccolta e valutazione dei feedback): il panel valuta questo moltiplicatore all'ultimo posto del ranking
- le priorità sui diversi aspetti tendono a livellarsi, ma prevalgono i sistemi di welfare diffusi (strumento chiave per il 55% dei rispondenti), mentre la customizzazione dei servizi non è ancora sfruttata pienamente (<33%)



### HIGHLIGHTS

- 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
- altre misure specifiche attivate: alcuni esempi di maggiore intensità di servizio riservata a particolari categorie di collaboratori



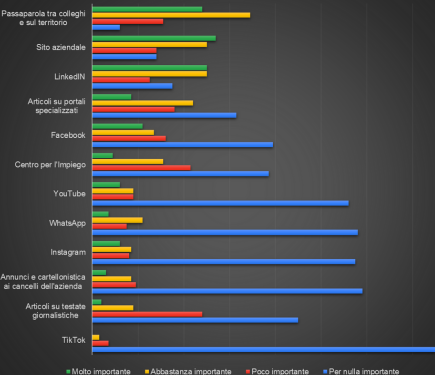
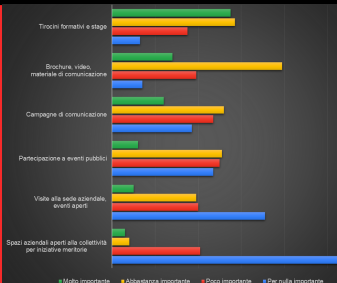
## LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

Come comunichi il valore e i benefici per le persone che fanno parte dell'azienda?  
Come racconti l'esperienza professionale e di vita che metti a disposizione?

Nei grafici, la frequenza con cui è valutata la rilevanza di ciascun aspetto

### QUALI AZIONI CONCRETE METTI IN CAMPO PER AUMENTARE LA VISIBILITÀ AZIENDALE?

- 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)
- 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)

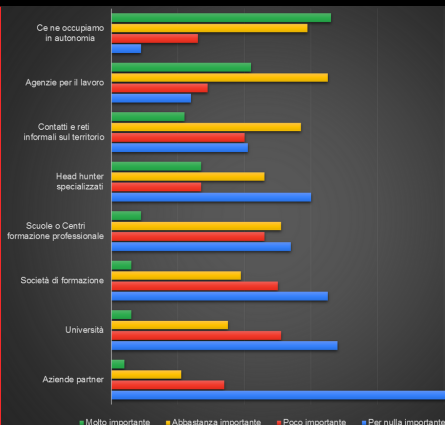


### QUALI CANALI UTILIZZI PER COMUNICARE LE OPPORTUNITÀ CHE OFFRI AI POTENZIALI NUOVI COLLABORATORI?

- 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%

### CHI TI ACCOMPAGNA NELLA RICERCA DEL PERSONALE?

- 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
- al terzo posto troviamo conferma dei canali utilizzati per il recruiting: l'attivazione di reti locali e informali è importante per il 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%



### OVERVIEW E HIGHLIGHTS

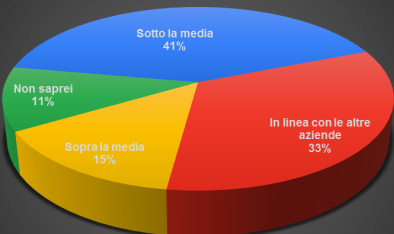
- in generale i potenziali collaboratori sembrano poter conoscere il flusso di benefici e moltiplicatori generati dall'entrare in squadra solo attraverso l'esperienza diretta in azienda, fatta in prima persona con un tirocinio, oppure riportata da chi già fa parte dell'organizzazione: gli strumenti di comunicazione giudicati prioritari appaiono posizionati su target e attività tradizionali
- employer branding e strategie di recruiting: prevale ancora il bisogno di autonomia e non è chiaro quanto siano oggi sfruttate le possibili sinergie

## OFF-BOARDING E APPRENDIMENTO DALL'ESPERIENZA

La fase di uscita di un collaboratore è un'occasione unica per capire cosa è andato storto e come porvi rimedio per il futuro.

### COME DESCRIVERESTI IL TURN OVER IN AZIENDA 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
- cluster in controtendenza: le aziende di filiera (CF) mostrano di mappare puntualmente il fenomeno e si posizionano nettamente sotto la media dei turn over (57%); le aziende locali (CL) non registrano il dato (21% dei casi) o avvertono maggiormente i processi di resignation (17%)



### ANALIZZI PERCHE' I COLLABORATORI ESCONO DALL'AZIENDA?

- 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 dell'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
- cluster in controtendenza: le Metalmeccaniche e le Multilocalizzate dedicano la maggiore attenzione al fenomeno (processi strutturati nel 30% dei casi); nelle aziende di Filiera prevalgono attività informali (68%)

### QUALI SONO LE PRASSI IN USO 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 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
- cluster in controtendenza: 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
- meno dell'1% delle intervistate coinvolge nell'attività il gruppo di lavoro presso cui opera il dimissionario



### 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:

- 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

**YOUR OPINION MATTERS**

UN RINGRAZIAMENTO PARTICOLARE A TUTTE LE PERSONE CHE HANNO PARTECIPATO E CONTRIBUTITO ALLA RICERCA

PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI, CONTATTACI ALL'INDIRIZZO [progettazione@forema.it](mailto:progettazione@forema.it)

PER PARTECIPARE ALLE NOSTRE SURVEY O CONSULTARE I REPORT DI ANALISI, VAI SU [forema.it/it/azienda/centro-studi/](http://forema.it/it/azienda/centro-studi/)