



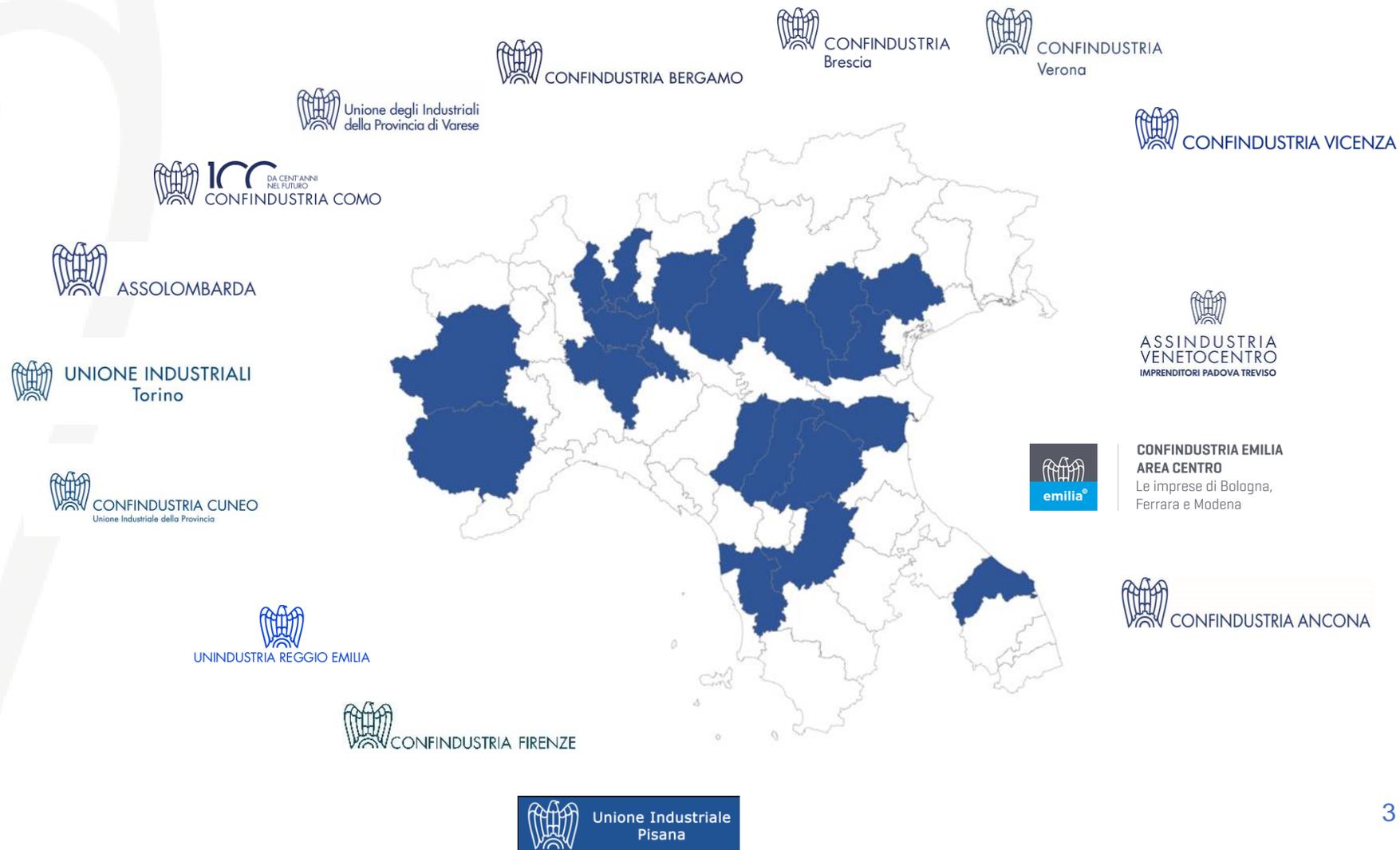
I risultati dell'indagine Confindustria sul lavoro,
uno strumento per gli HR manager

Presentazione del
rapporto

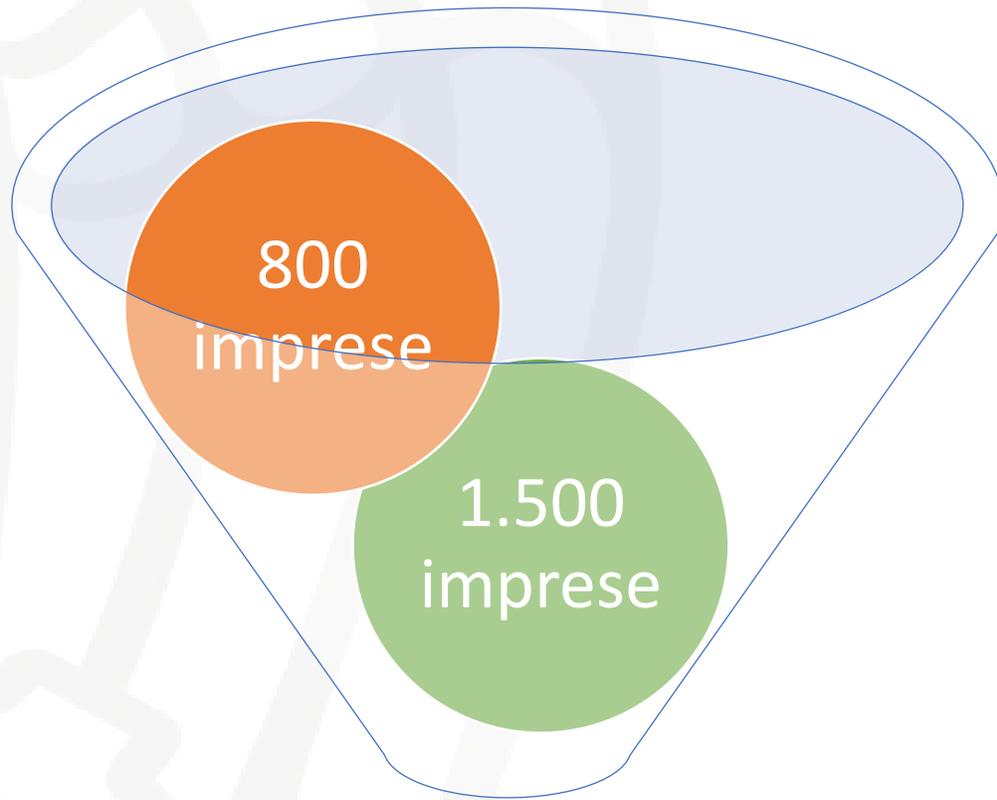
L'indagine

- E' una iniziativa di Sistema
- L'obiettivo è il monitoraggio del mercato del lavoro
- Una sezione speciale è riservata agli HR manager
- La partecipazione è ampia e qualificata
- Il rapporto è uno strumento per la gestione del personale

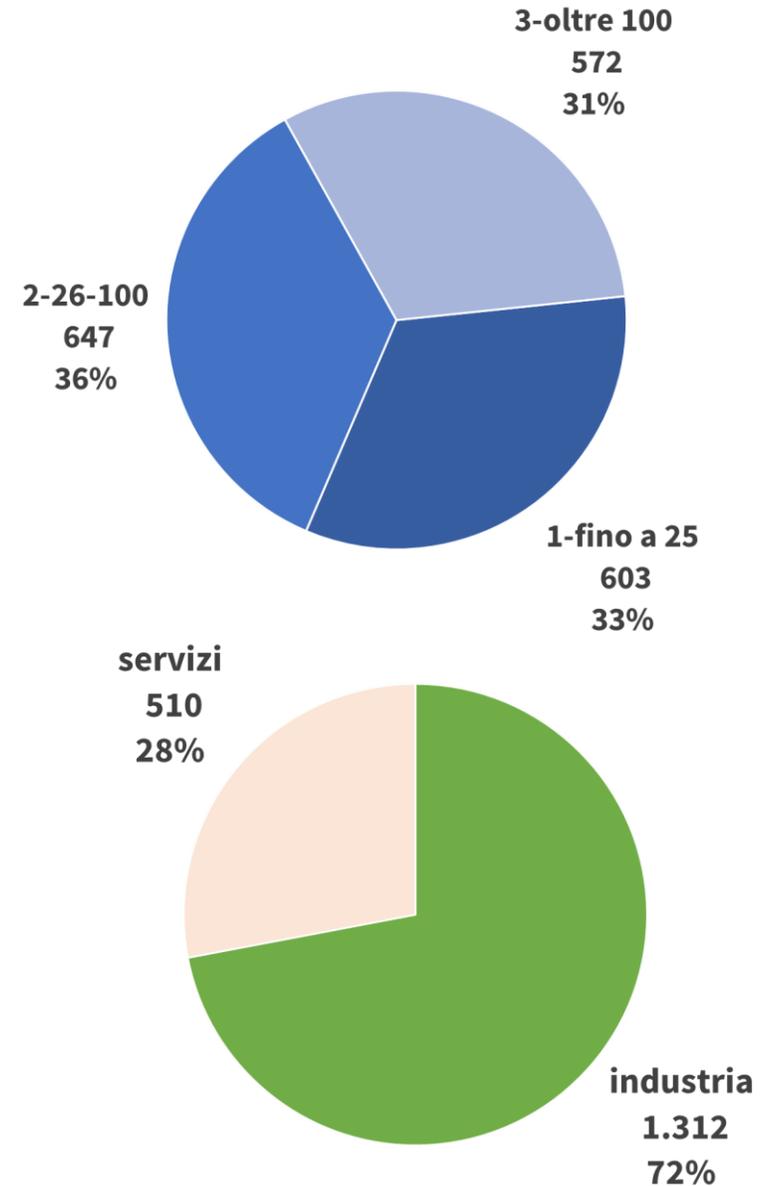
I partner dell'iniziativa



I numeri della partecipazione



1.800



I rapporti



La gestione del personale

Davide Fedreghini - Confindustria Brescia

I temi monitorati

POLITICHE RETRIBUTIVE

- Dinamica retributiva nel 2022

SISTEMI DI
INCENTIVAZIONE

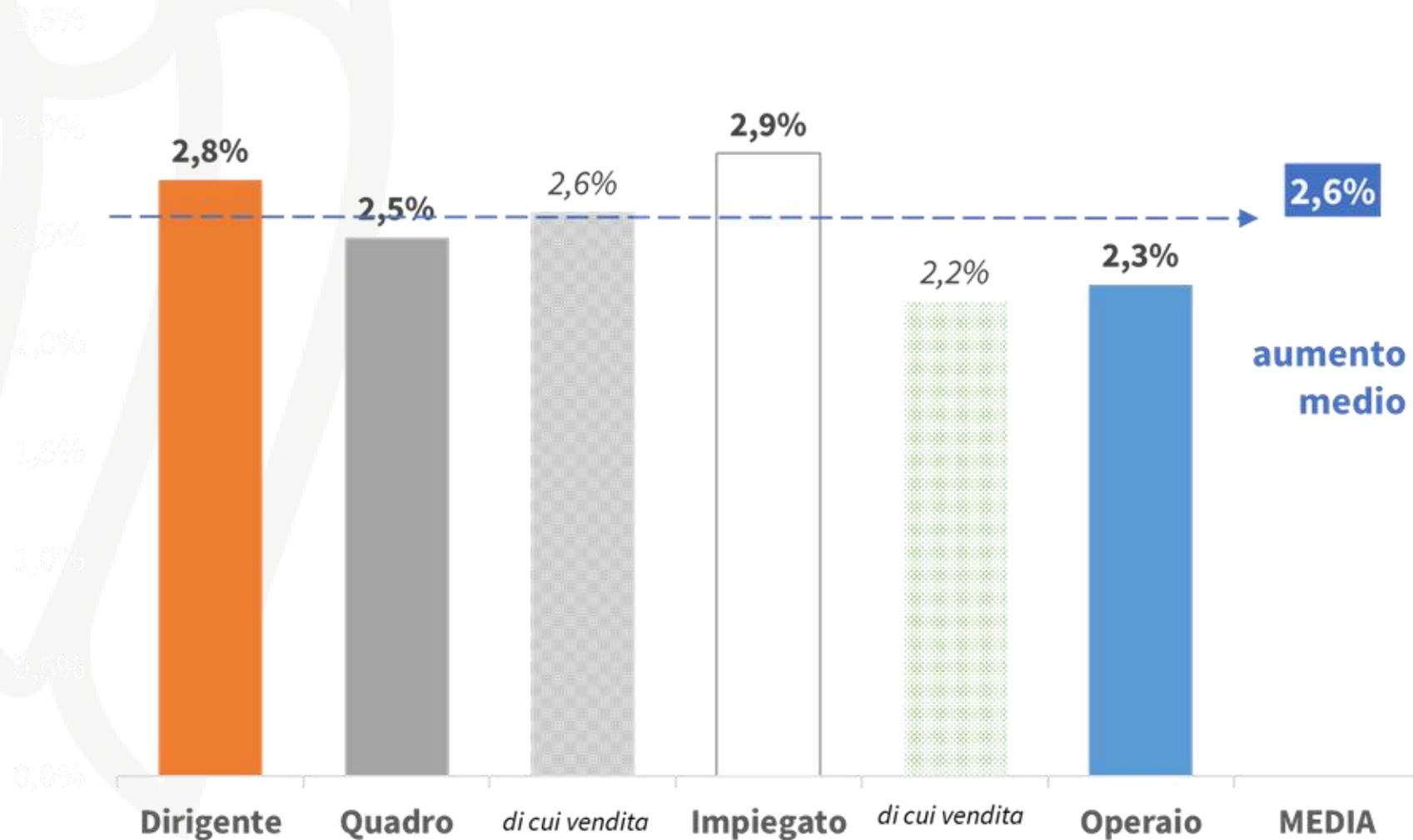
- Contrattazione aziendale
 - ✓ Premi di risultato
 - ✓ Welfare aziendale
 - ✓

PIANI DI INSERIMENTO

- Retribuzioni d'ingresso neolaureati

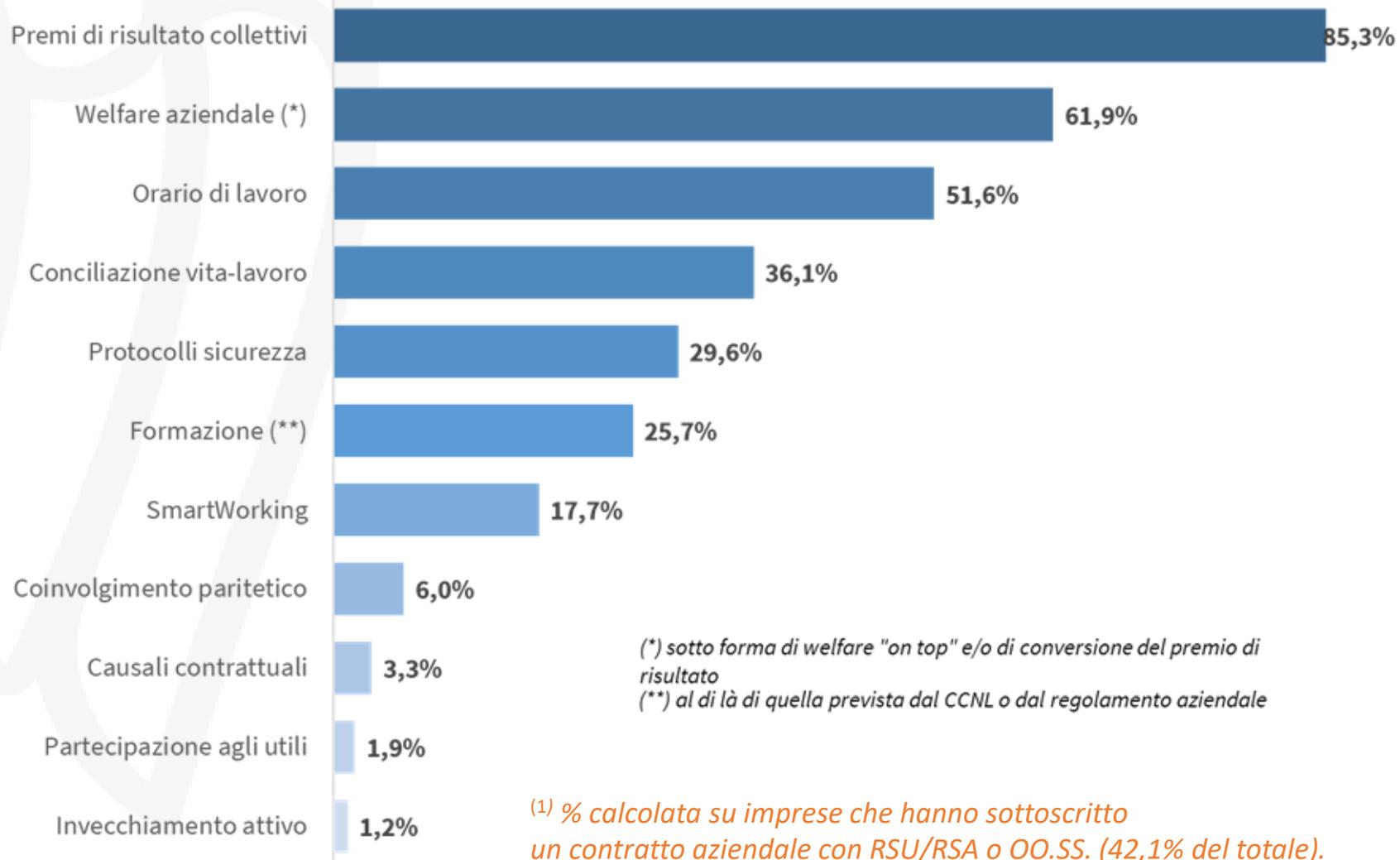
Politiche retributive

Dinamica retributiva nel 2022 (differenziali per qualifica)



Sistemi di incentivazione

Materie regolate dal contratto aziendale ⁽¹⁾



⁽¹⁾ % calcolata su imprese che hanno sottoscritto un contratto aziendale con RSU/RSA o OO.SS. (42,1% del totale).

Sistemi di incentivazione

Parametri per la corresponsione dei premi



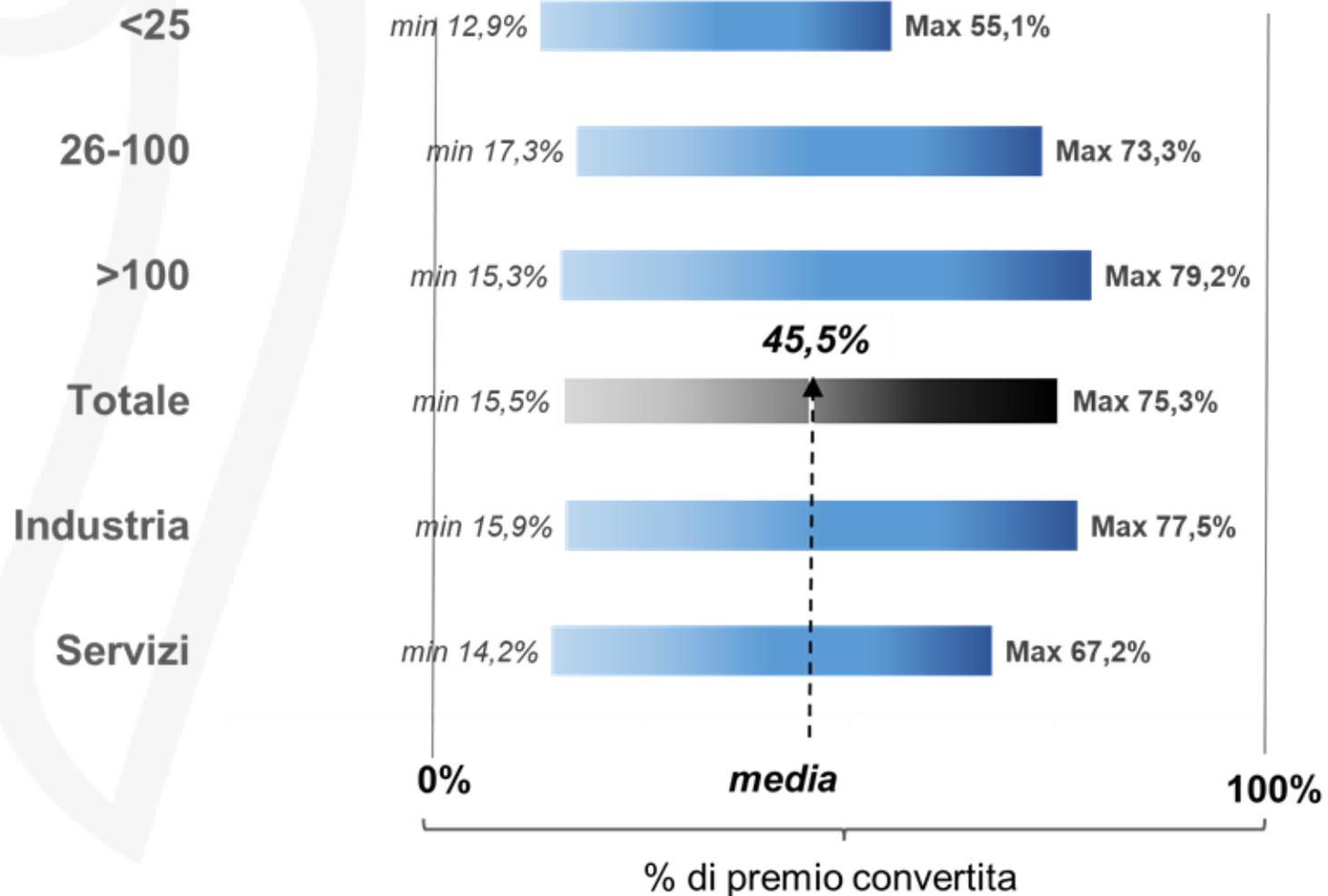
Importo medio del premio di risultato
negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro

1.520 €

% di aziende sul totale di quelle con contrattazione

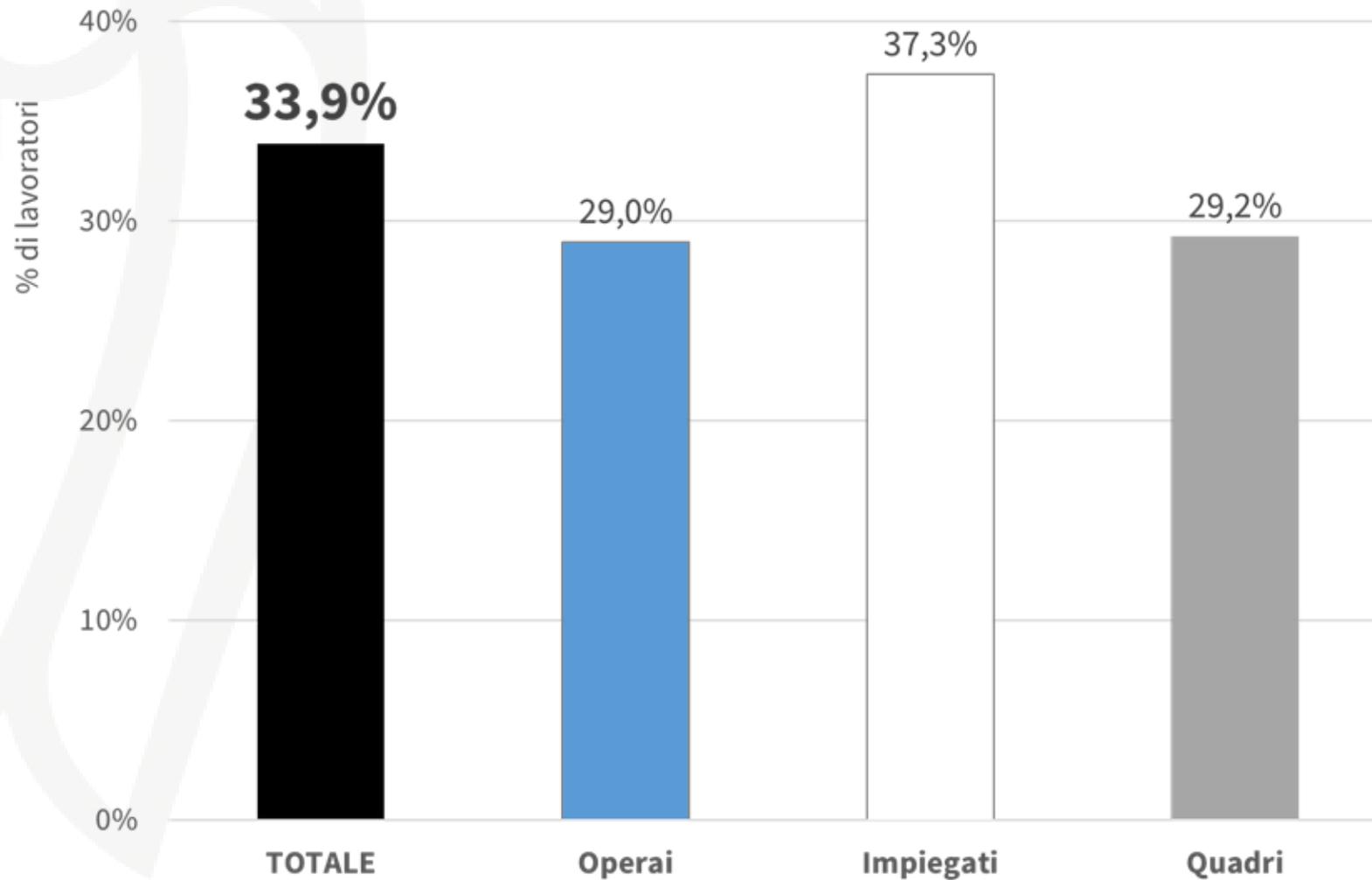
Sistemi di incentivazione

Quota di conversione del premio in welfare



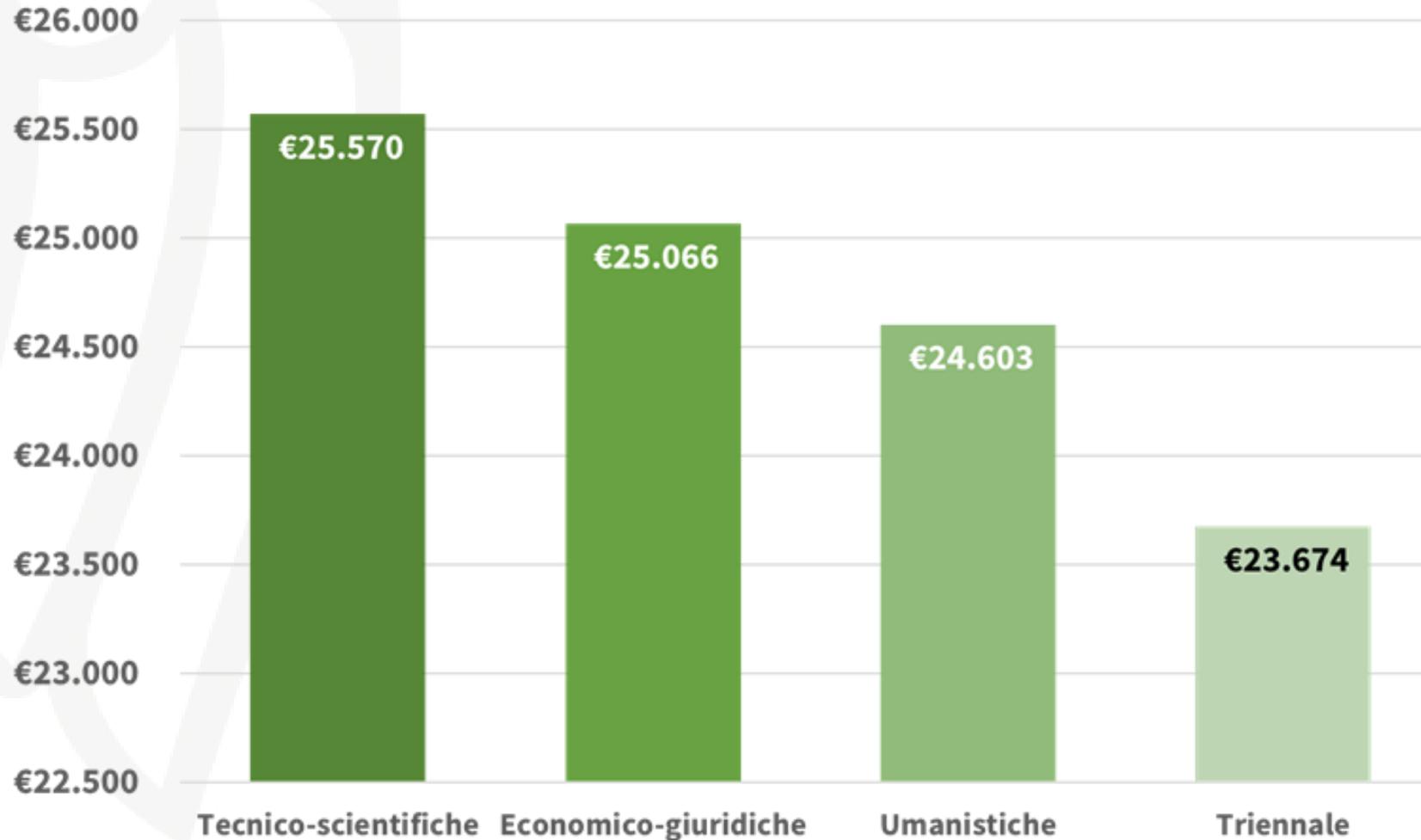
Sistemi di incentivazione

Quota di lavoratori che ha convertito il premio in welfare



Piani di inserimento

Retribuzioni d'ingresso neolaureati (tipologia di laurea)



L'organizzazione del lavoro

Emilia Chiani - Confindustria Firenze

L'organizzazione del lavoro

➤ *Orari di lavoro* ➡ *Analisi territoriale*

- Ore lavorabili
- CIG
- Ore di straordinario

➤ *Smart working* ➡ *Analisi Centro nord*

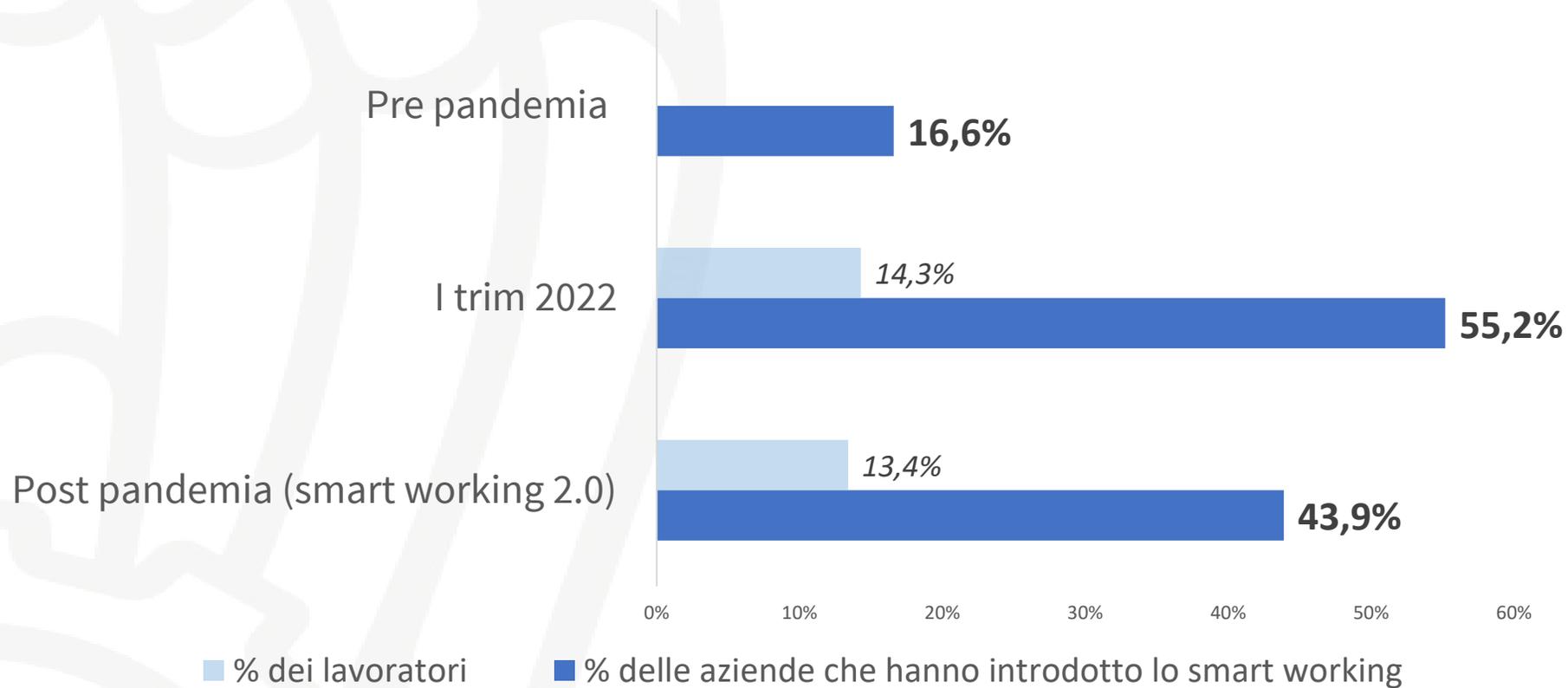
- La diffusione

Lo smart working 2.0:

- Modalità di introduzione e i temi regolati
- Investimenti
- Opportunità e rischi

NEW

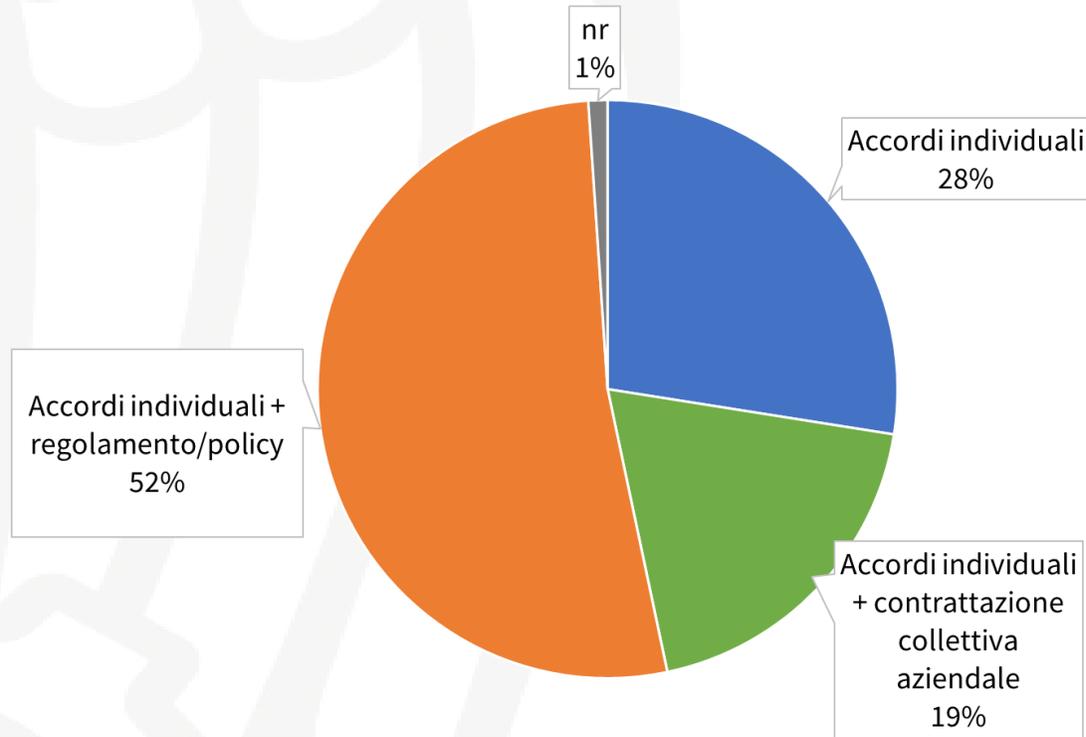
Lo smart working : La diffusione



- Analisi per dimensione aziendale
- Analisi per settore di attività

Lo smart working 2.0: Modalità di introduzione ...

Modalità di introduzione



- Il 71% delle imprese utilizza strumenti aggiuntivi rispetto al solo accordo individuale;
- L'accesso allo svolgimento allo smart è riconducibile prevalentemente alla compatibilità della mansione (93,0%), ma anche alle adeguate condizioni di accesso alla connessione (60,8%) e all'appartenenza a specifiche aree aziendali (49,3%).

Lo smart working 2.0: ... e materie regolate

Materie regolate

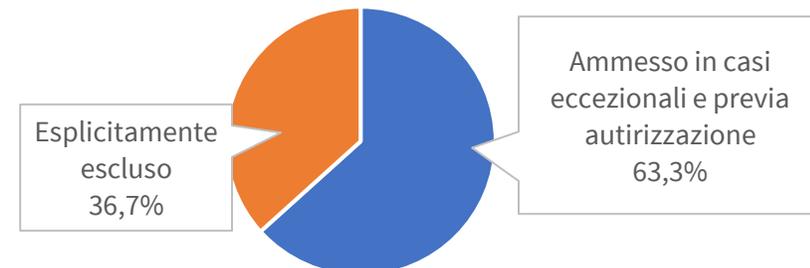
1. *Riferimenti alla collocazione oraria della prestazione*

Sì 91,0%



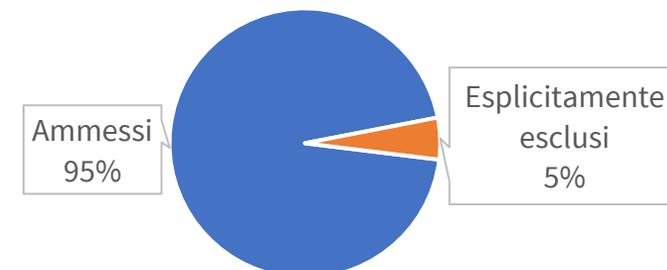
2. *Riferimenti al lavoro straordinario*

Sì 52,2%



3. *Riferimenti al godimento di permessi*

Sì 81,7%

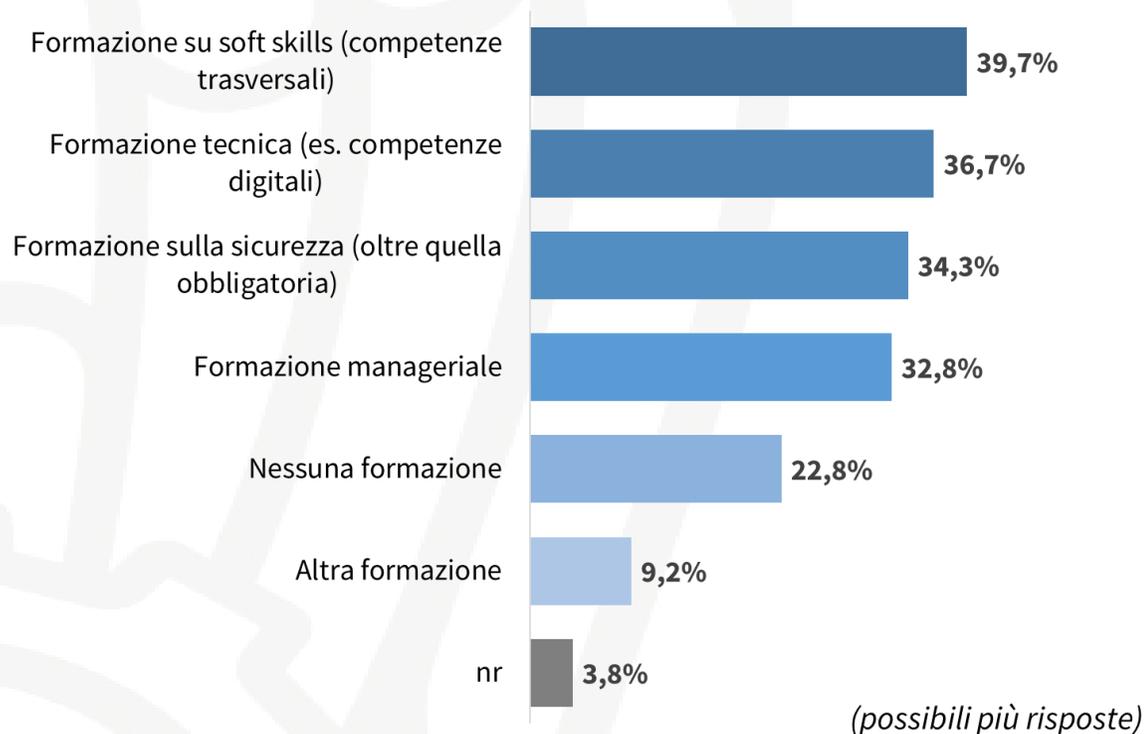


4. *Erogazione di buoni pasto*

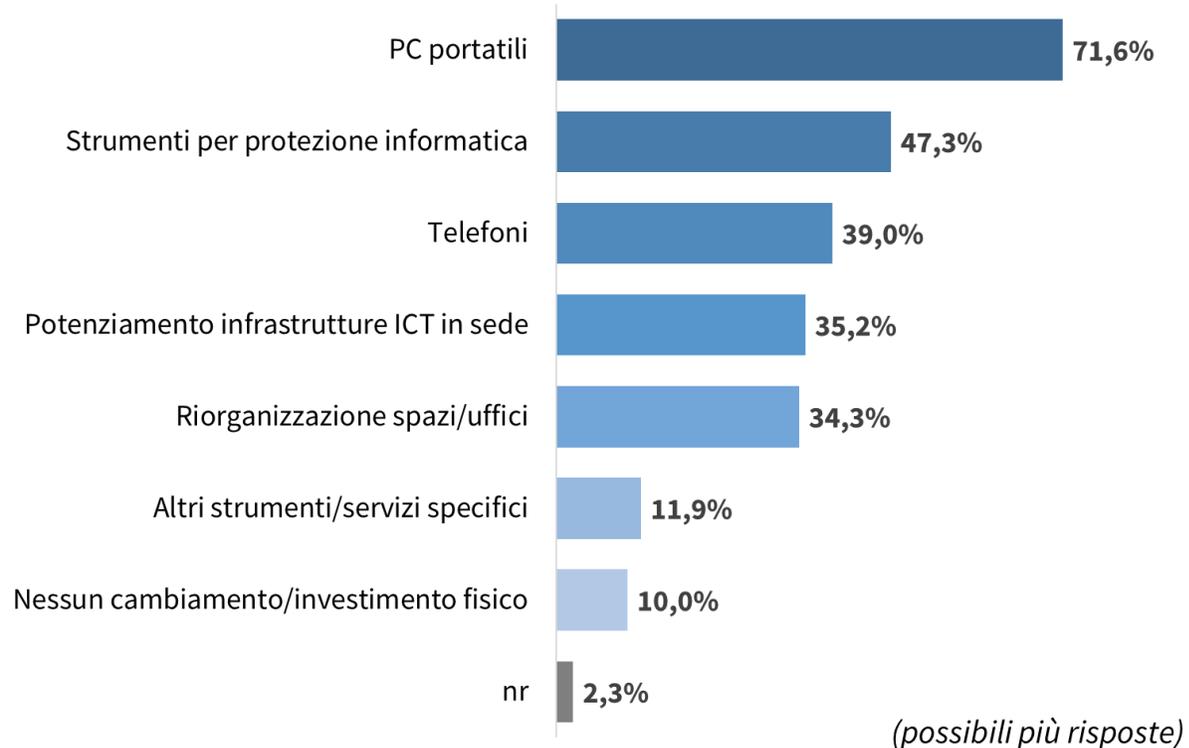
Sì 27,9%

Lo smart working 2.0: Investimenti

Investimenti in formazione

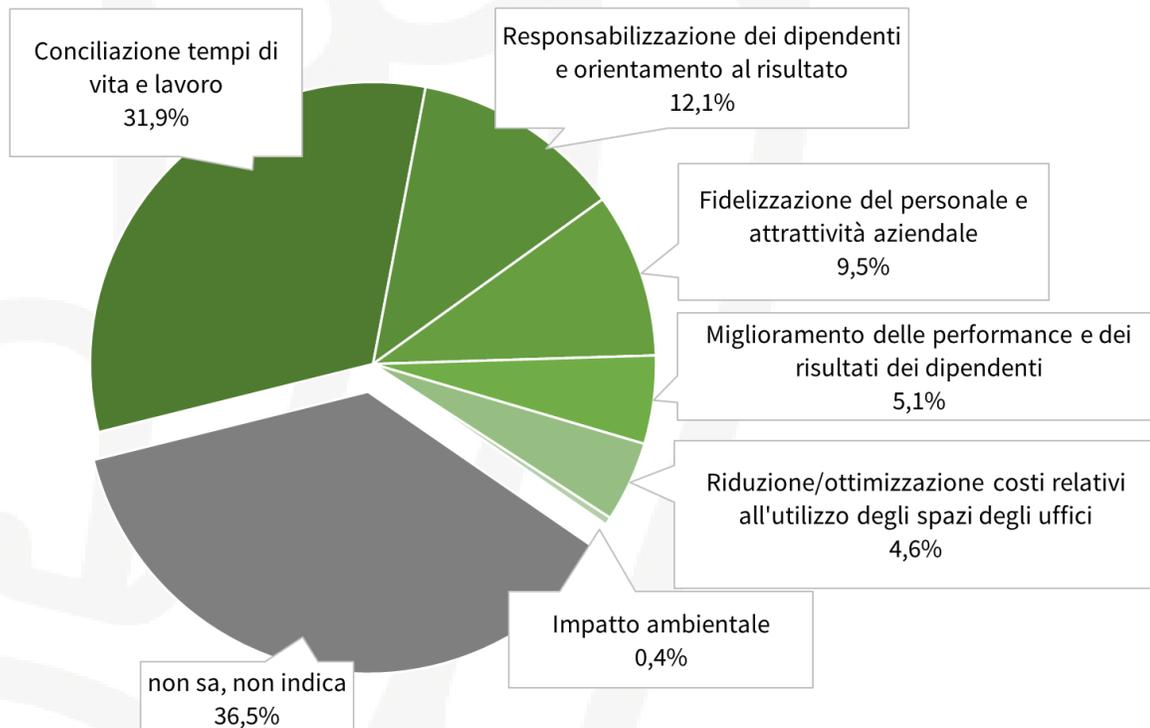


Investimenti fisici



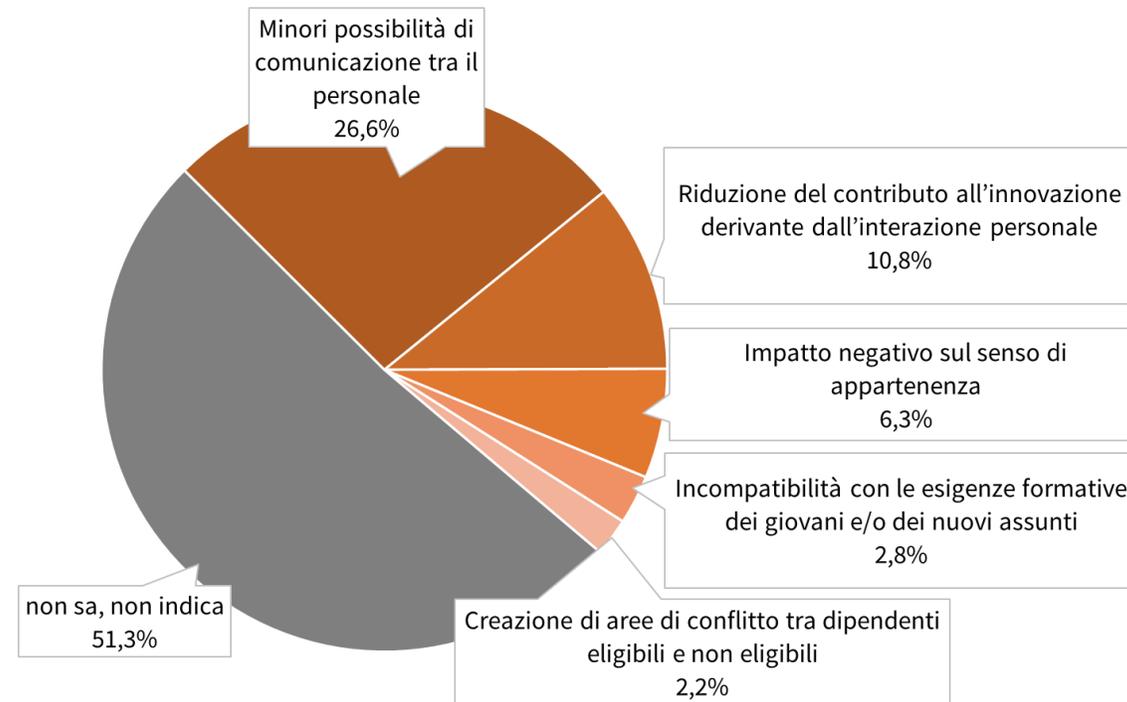
Lo smart working 2.0: Opportunità e Rischi

Opportunità



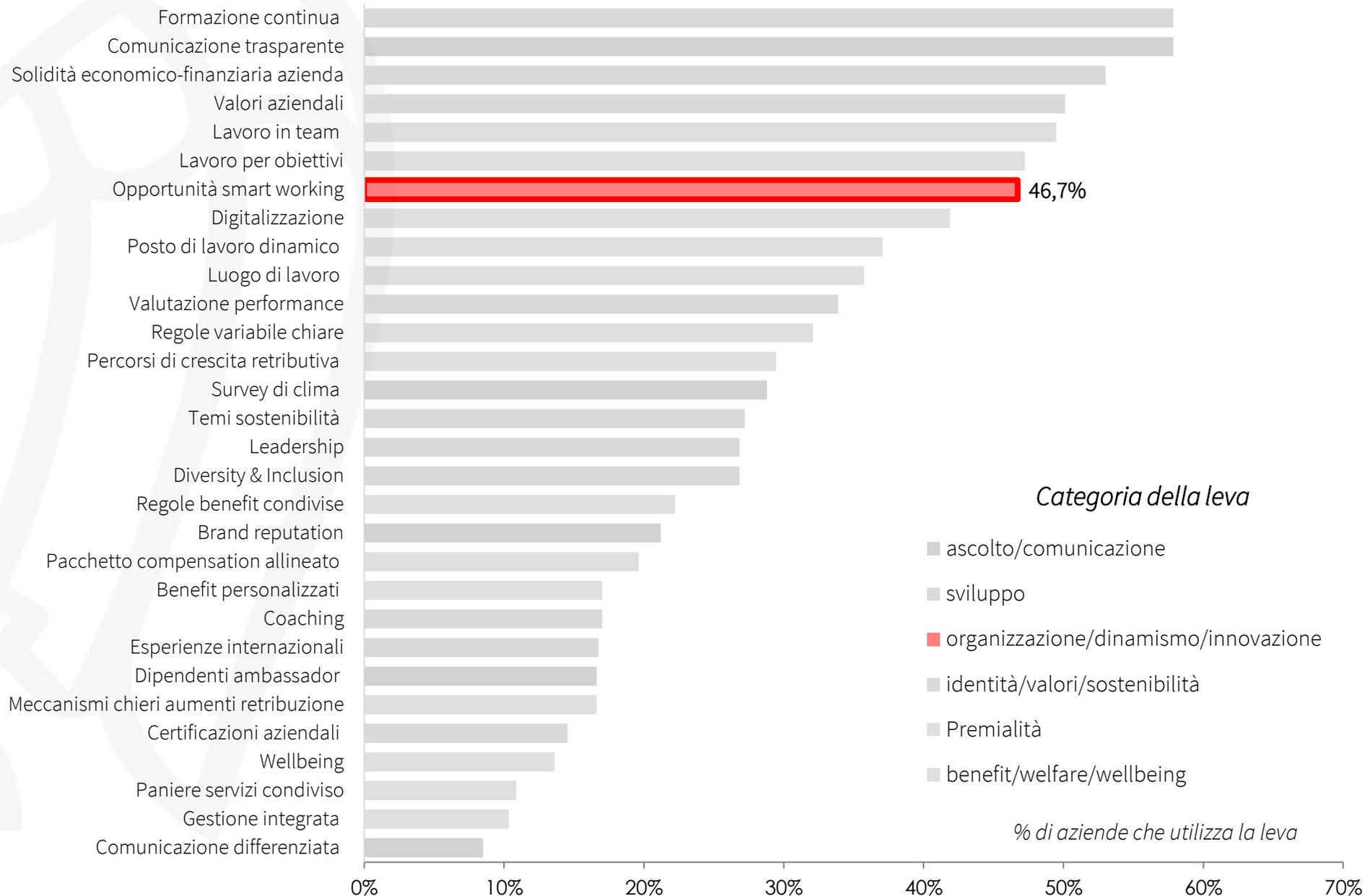
una sola risposta possibile

Rischi



() una sola risposta possibile*

Lo smart working 2.0: Una leva di HR management



Le strategie di HR Management

Ivan Sinis – Unione Industriali Torino

Priorità delle aziende

La leva economica non è più sufficiente per garantirsi i collaboratori migliori

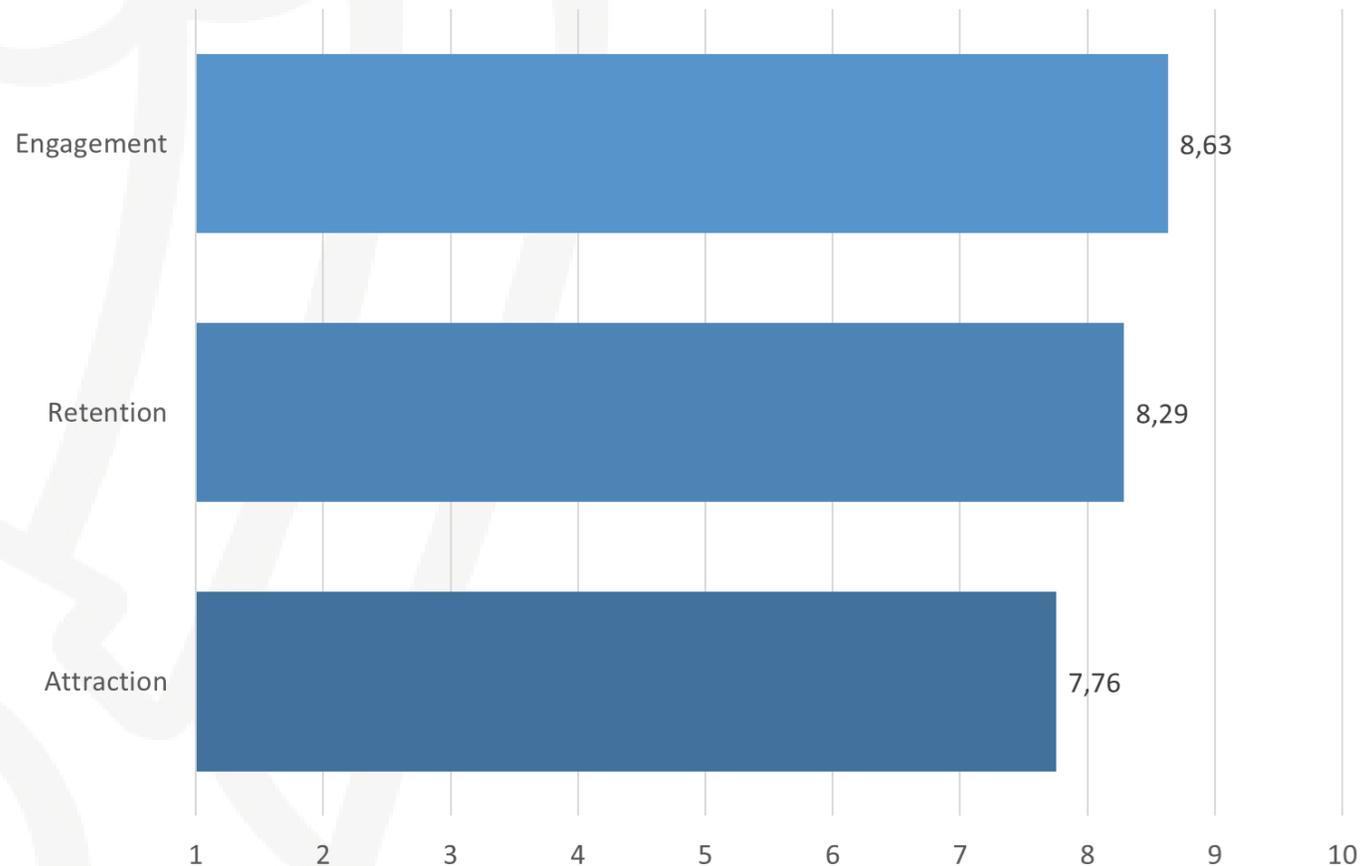
Diventano fondamentali le azioni per

- **Attrarre nuove risorse (Attraction)**
- **Motivare le persone (Engagement)**
- **Trattenere i collaboratori strategici (Retention)**

Quanto sono importanti queste politiche gestionali per le imprese?

Importanza delle strategie

È considerato prioritario motivare le proprie risorse



Anche se tutte le azioni messe in atto sono fondamentali

Leve di HR management

Per identificare le strategie messe in atto dalle imprese sono state considerate 30 leve utilizzabili, suddivise in 6 ambiti di intervento, misurate in termini di diffusione

Organizzazione/Dinamismo/Innovazione

Ascolto & Comunicazione

Sviluppo

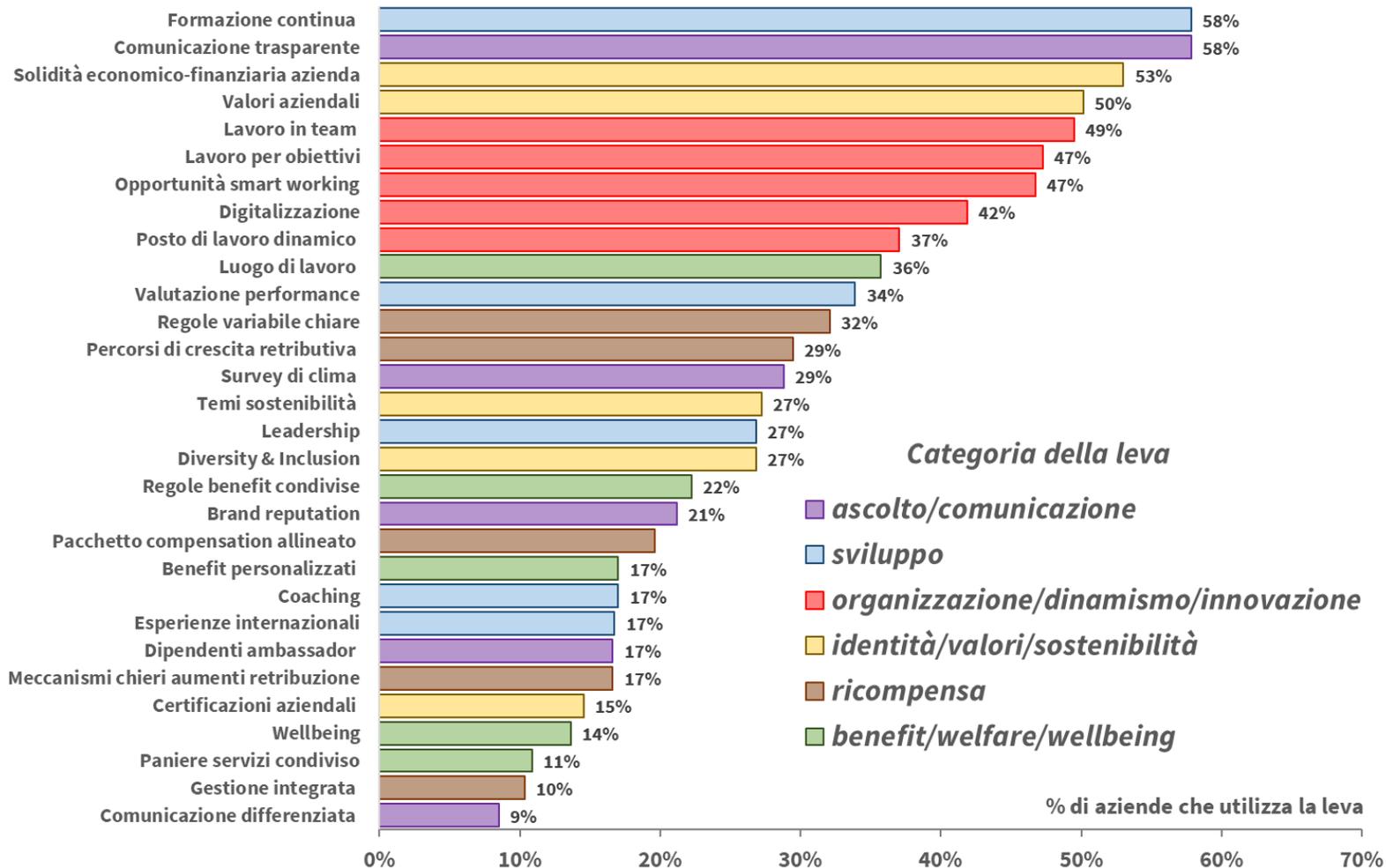
Premialità

Identità/Valori/Sostenibilità

Benefit/Welfare/Wellbeing

Diffusione delle leve

Considerando la % di aziende che le hanno adottate, risulta che le due leve più utilizzate sono la formazione continua e la comunicazione trasparente



Tuttavia gli sforzi maggiori sono concentrati nell'ambito che ricomprende: organizzazione, dinamismo e innovazione

La seconda area di intervento più diffusa è quella legata a: identità, valori e sostenibilità

La terza attiene allo sviluppo delle risorse

Efficacia delle leve

ATTRACTION

Gli strumenti più efficaci per attrarre sono quelli monetari e di welfare.

Il pacchetto di compensation vincente include stipendi più elevati, elementi di welfare specifici e prospettive di carriera

ENGAGEMENT

Per motivare le persone gli strumenti più efficaci sono quelli relativi al welfare
A tal fine, importante risulta anche l'ascolto e la comunicazione

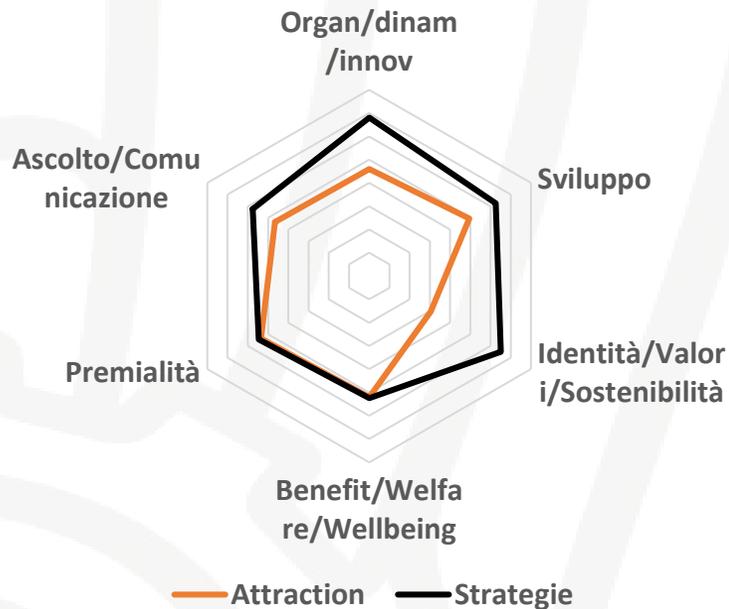
RETENTION

Per trattenere le persone in azienda, è necessario offrire loro una prospettiva di sviluppo della carriera. È importante rivedere il modello organizzativo, rendere chiara la valutazione delle performance e modellare percorsi di leadership

Conclusioni

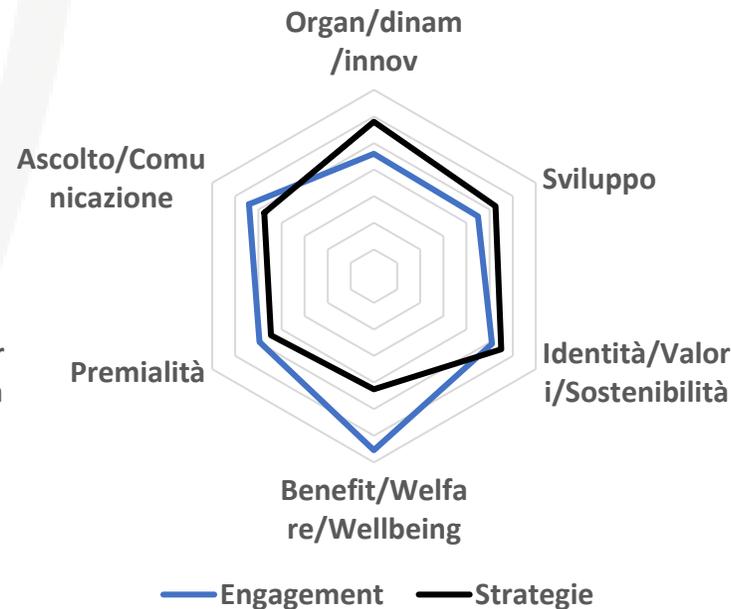
Le politiche gestionali vanno ritirate continuamente perché il mix di successo cambia a seconda delle esigenze e delle dinamiche aziendali

Attraction



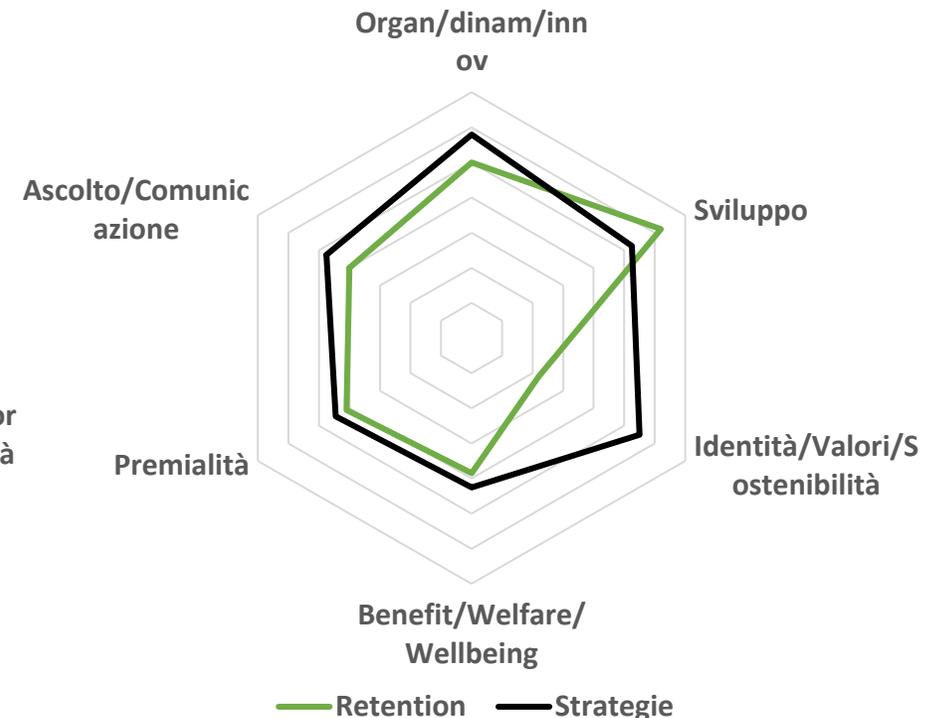
Premialità e welfare su tutte le altre leve

Engagement



Maggiore attenzione sul benessere delle persone

Retention



Le prospettive di sviluppo vanno curate di più

Gli indicatori di feedback organizzativo

Elena Angaramo - Confindustria Cuneo

Turnover: definizioni e modalità di calcolo

Il tasso di turnover:

- ▶ rappresenta la quota di organico che è variata per effetto dell'entrata di nuovi lavoratori o dell'uscita di uno o più lavoratori in forza
- ▶ misura l'intensità del processo di sostituzione della forza lavoro all'interno di un'azienda nel corso dell'anno

In questa indagine è calcolato come **rapporto tra la somma di lavoratori assunti e cessati nel corso dell'anno (1° gennaio-31 dicembre) sul totale dei dipendenti all'inizio del periodo**

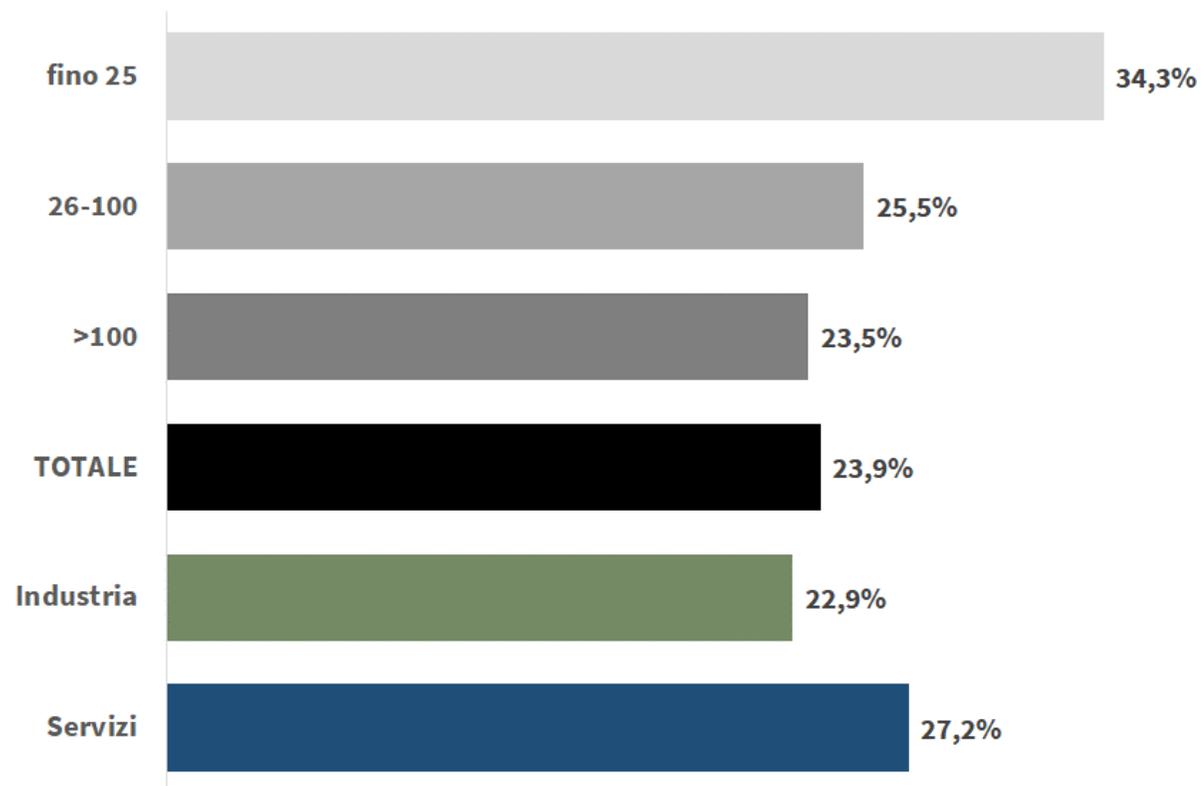
Turnover: definizioni e modalità di calcolo

Si definisce **turnover volontario** quello derivante dalla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda. Il turnover volontario:

- ▶ considera solo le **uscite per dimissioni**
- ▶ rappresenta una misura diretta delle potenzialità aziendali in termini di **retention**
- ▶ ha una elevata correlazione con le condizioni esterne del mercato del lavoro

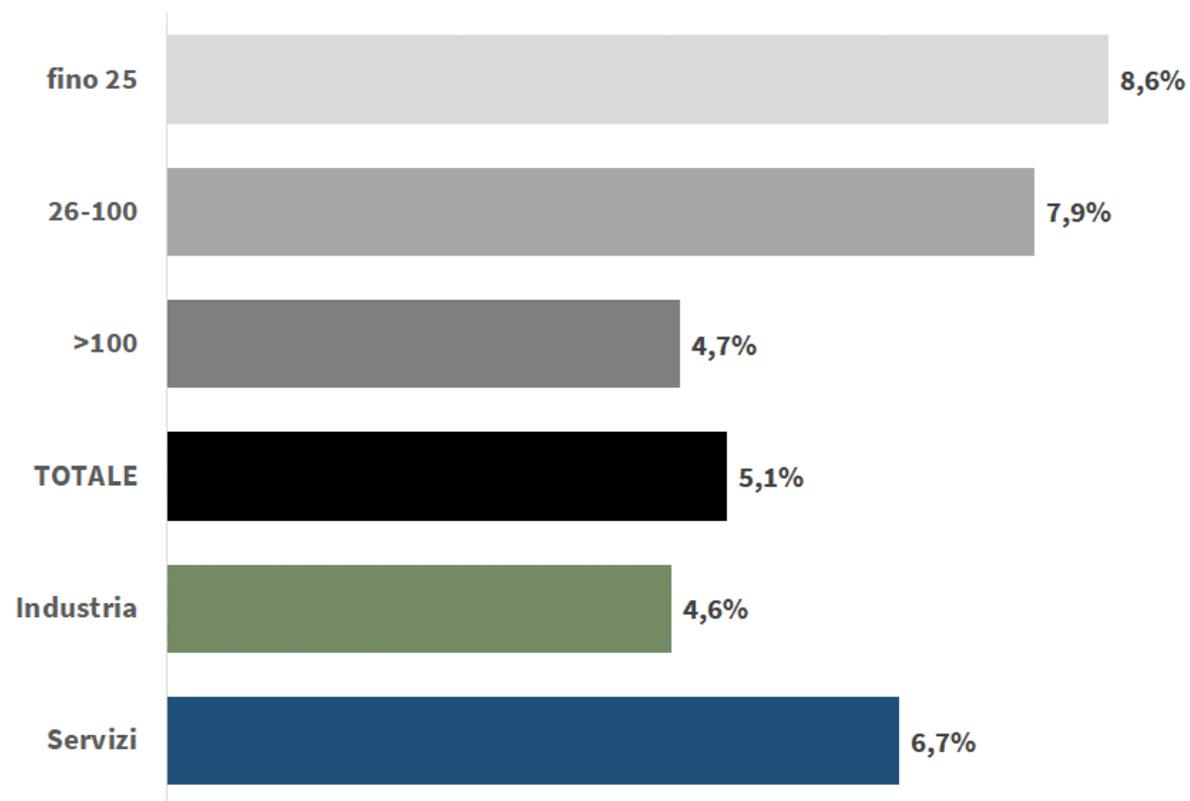
Le **uscite non volontarie** sono invece principalmente costituite dai rapporti a termine che giungono a scadenza e, in misura minore, dalle uscite per pensionamento o licenziamento.

Tasso di turnover per dimensione e settore



- ▶ Nel 2021 il **tasso di turnover medio** è stato pari al **23,9%** (18,3% nel 2020)
- ▶ Il turnover è più elevato nei servizi (27,2%) e nelle piccole imprese (34,3%)

Turnover volontario per dimensione e settore

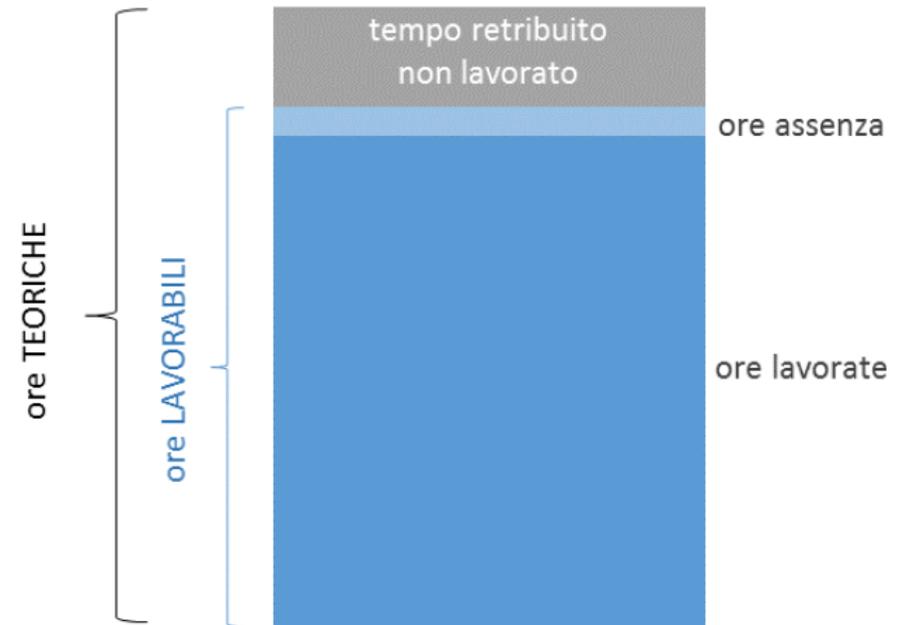


- ▶ I flussi in uscita determinati da dimissioni volontarie pesano per circa 1/5 del totale (5,1%)
- ▶ Il turnover volontario è in media inferiore nelle grandi imprese (4,7%) e nell'industria (4,6%)

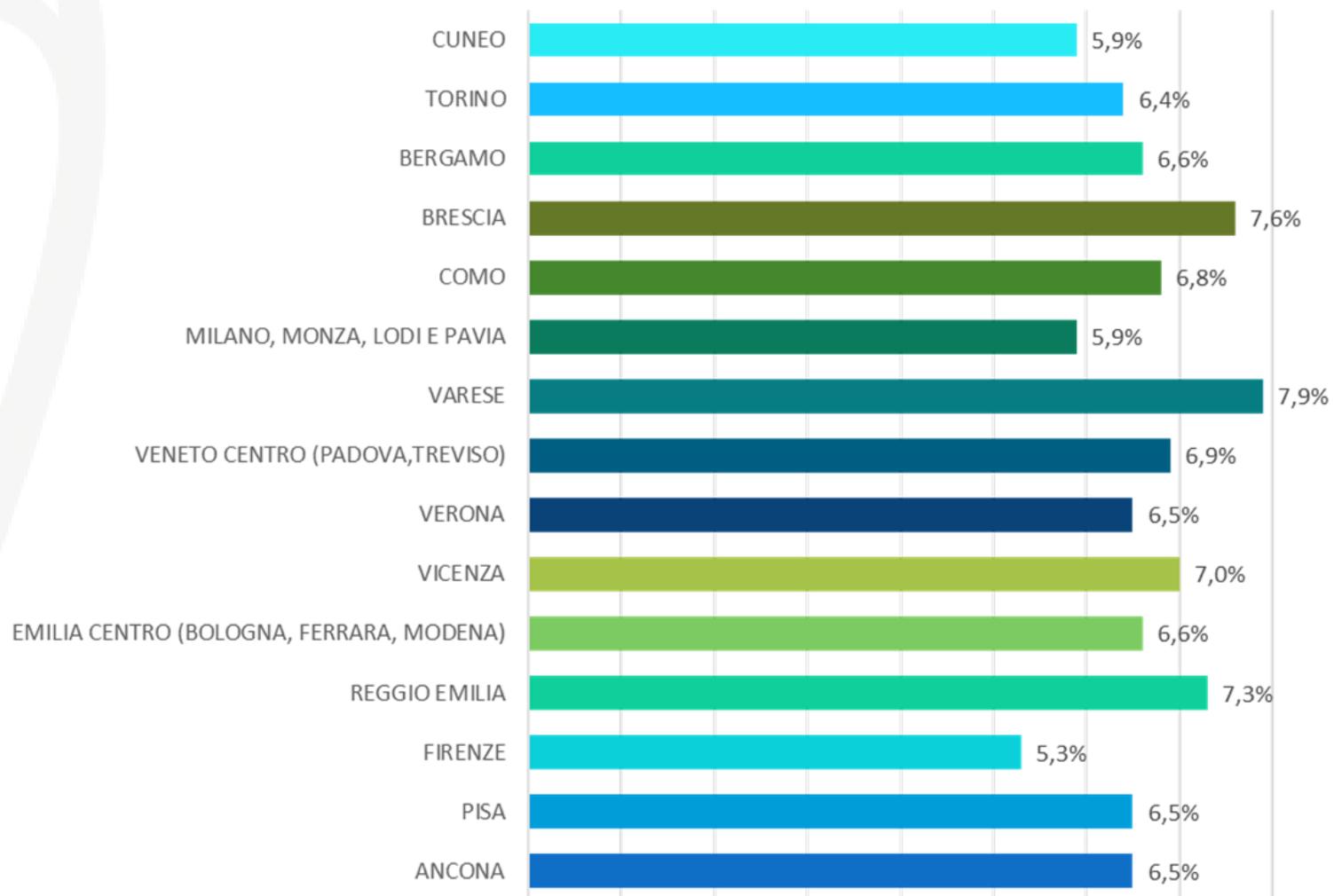
Tasso di assenza: definizioni e modalità di calcolo

Il **tasso di assenza** è calcolato come **rapporto percentuale tra le ore di assenza e le ore lavorabili**, calcolate sulla base dell'orario settimanale di lavoro e dei giorni lavorabili nell'anno (al netto di eventuali ore di CIG).

Nell'ambito del Sistema Confindustria, per il calcolo delle ore lavorabili, si fa riferimento al solo **personale a tempo pieno** e con **contratto a tempo indeterminato**.



Tassi di assenza addetto medio manifatturiero



Prossimo appuntamento: Indagine Retributiva

1-30 settembre 2022

| Associazione | | Nome e cognome | Contatti |
|---|---|-----------------------------|---|
| Assindustria Venetocentro | → | Nataschia Porcellato | <i>nporcellato@assindustriavenetocentro.it</i> |
| Assolombarda | → | Andrea Fioni | <i>andrea.fioni@assolombarda.it</i> |
| Confindustria Ancona | → | Laura Tumini | <i>l.tumini@confindustria.an.it</i> |
| Confindustria Bergamo | → | Massimo Longhi | <i>m.longhi@confindustriabergamo.it</i> |
| Confindustria Como | → | Bianca Paganin | <i>b.paganin@confindustriacomo.it</i> |
| Confindustria Cuneo | → | Elena Angaramo | <i>e.angaramo@confindustriacuneo.it</i> |
| Confindustria Emilia Area Centro | → | Gian Franco Poggioli | <i>g.poggioli@confindustriaemilia.it</i> |
| Confindustria Firenze | → | Massimo Manzini | <i>massimo.manzini@confindustriafirenze.it</i> |
| Confindustria Verona | → | Clarissa Bressan | <i>c.bressan@confindustria.vr.it</i> |
| Confindustria Vicenza | → | Maurizio Candido | <i>m.candido@confindustria.vicenza.it</i> |
| Unione degli Industriali della Provincia di Varese | → | Vittoria Marvelli | <i>vittoria.marvelli@univa.va.it</i> |
| | | Filippo Villani | <i>filippo.villani@univa.va.it</i> |
| Unindustria Reggio Emilia | → | Alberto Seligardi | <i>alberto.seligardi@unindustriareggioemilia.it</i> |
| Unione Industriali Torino | → | Ivan Sinis | <i>i.sinis@ui.torino.it</i> |