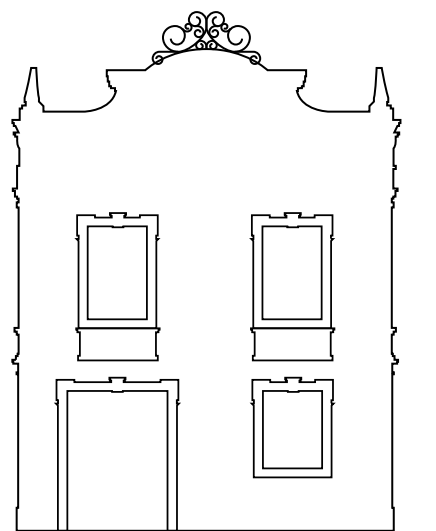


# ADECCÒ HIGHLIGHTS

L'OSSERVATORIO PER IL MONDO  
DELLE IMPRESE

## TURNOVER E FUTURO DEL LAVORO

Insight e strategie per valorizzare e far crescere il talento



**TALENT HOUSE**  
by THE ADECCO GROUP

In collaborazione con

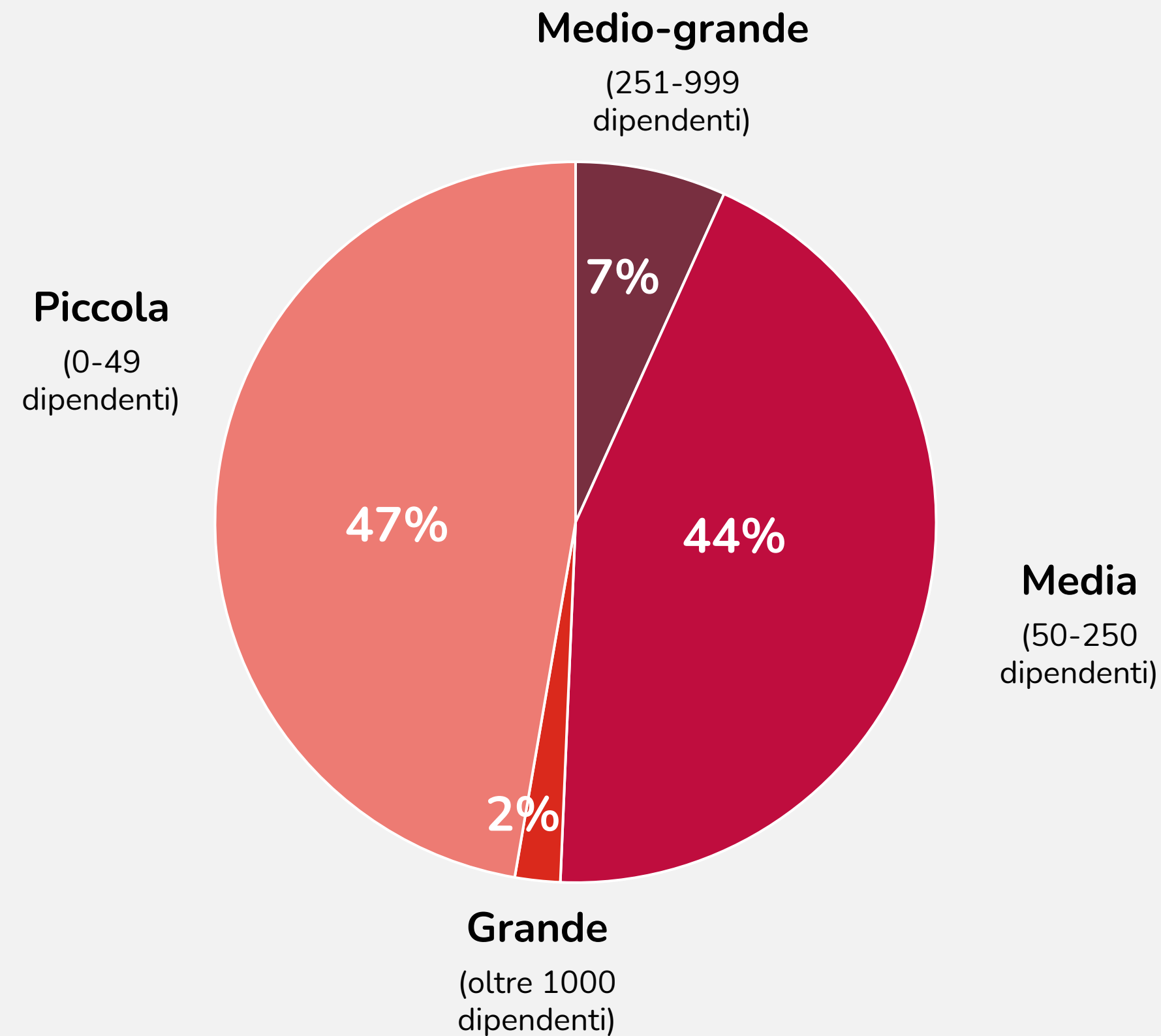
**OSSERVATORIO**  
jobpricing

# IL CAMPIONE DELLA NOSTRA SURVEY



## AZIENDE

### DIMENSIONE AZIENDALE



## LAVORATORI

### GENERE

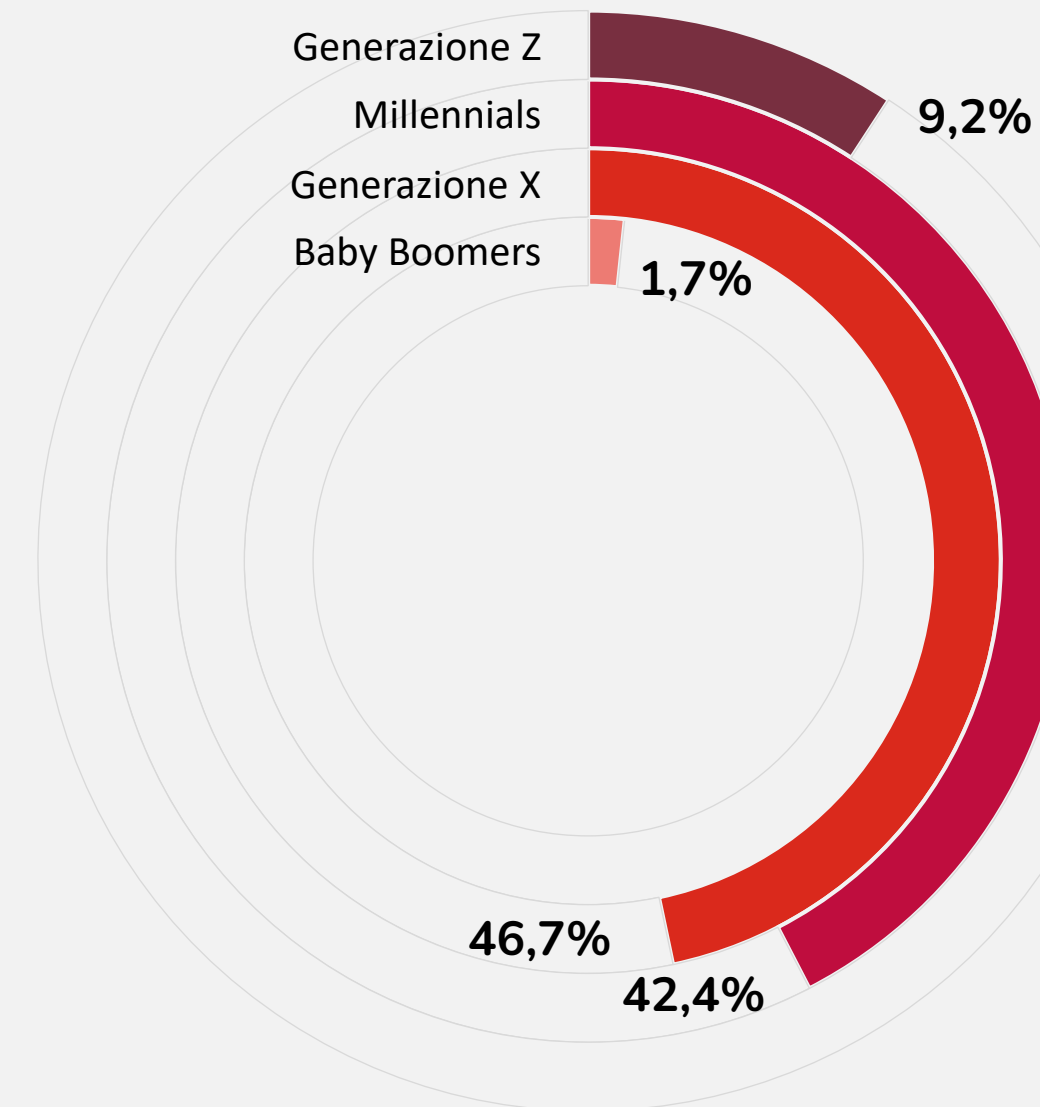


UOMO  
49%

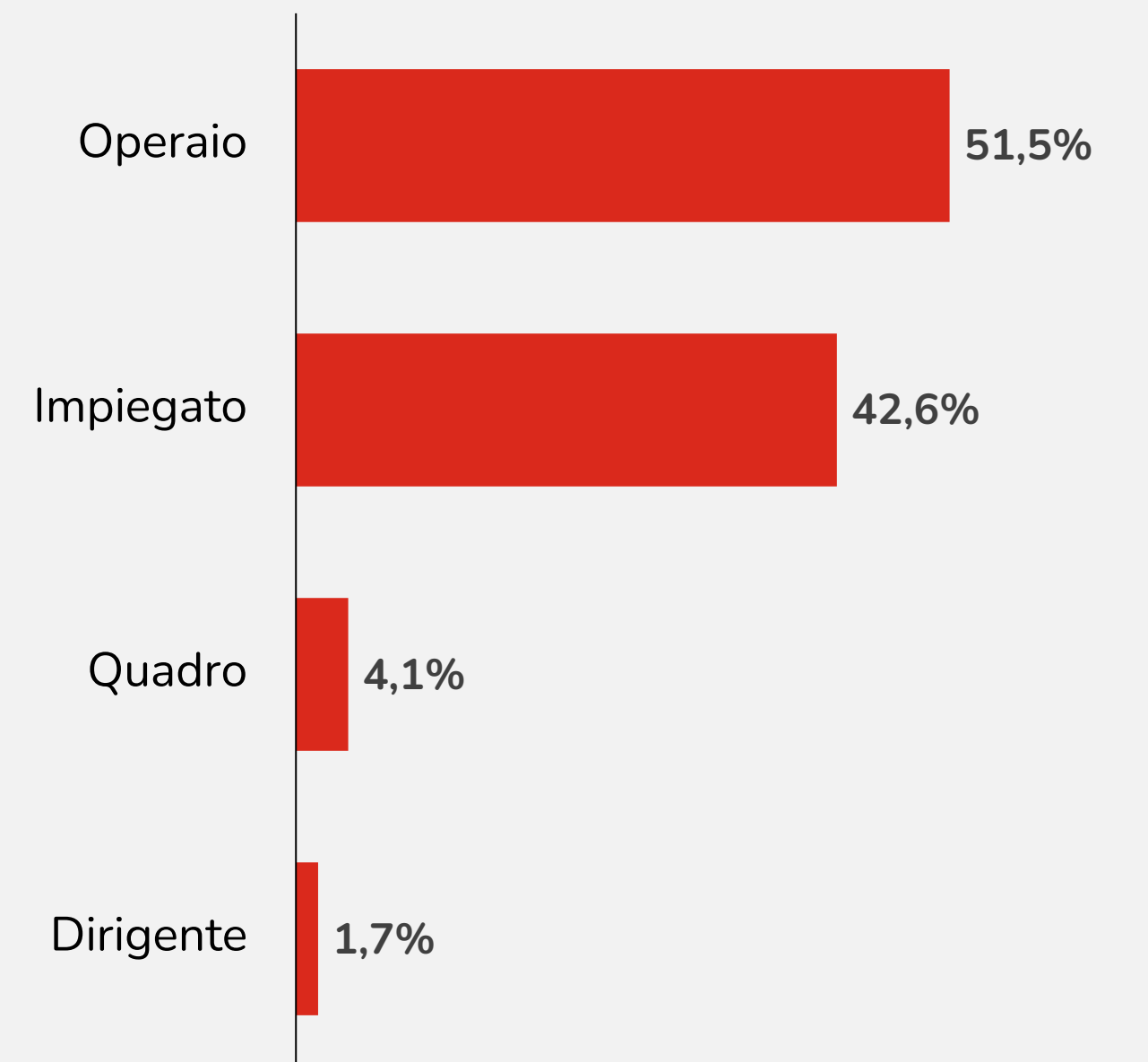


DONNA  
51%

### GENERAZIONE



### INQUADRAMENTO

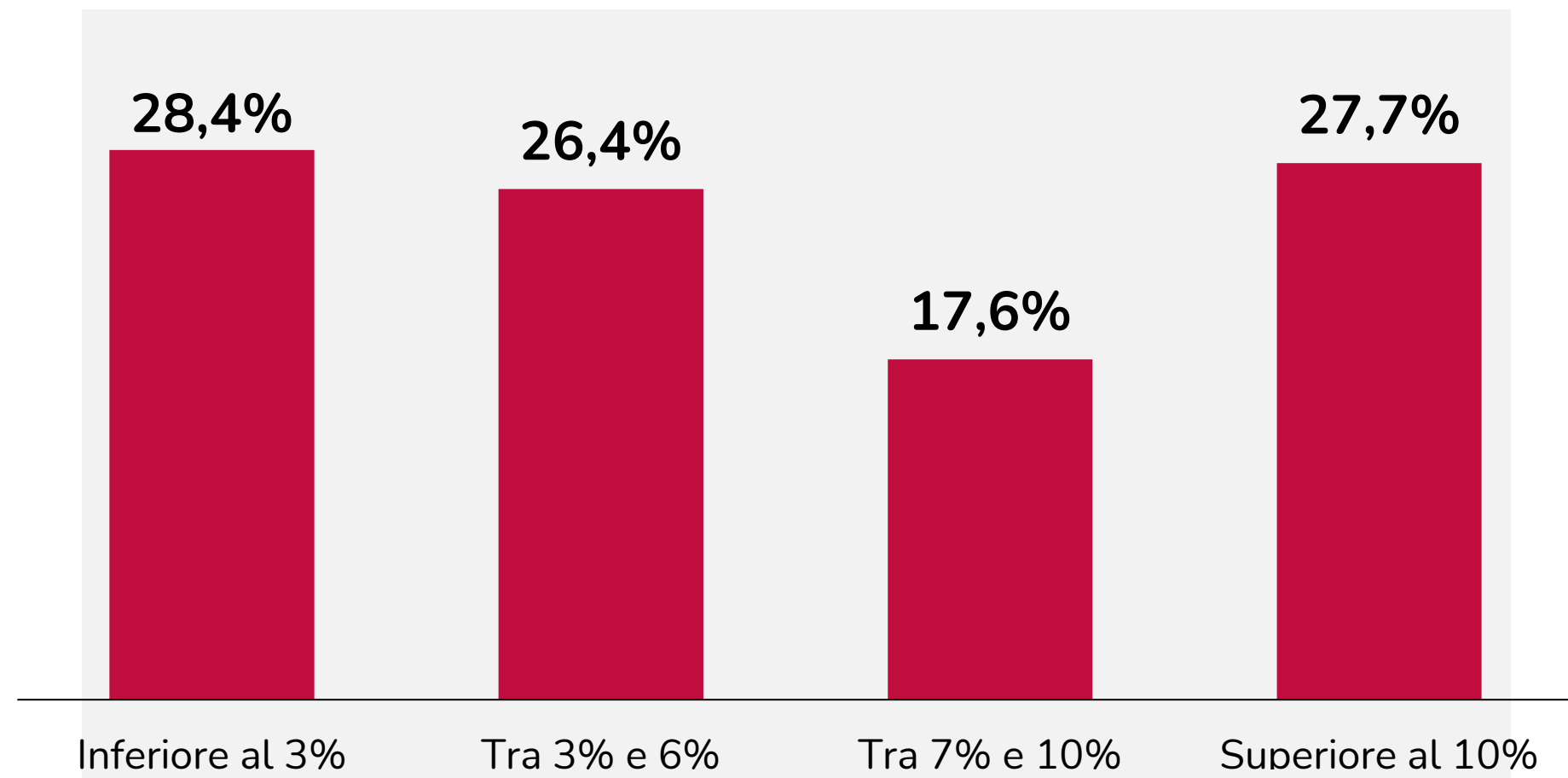


# LA DINAMICA DEL TURNOVER



## AZIENDE

Nel 2024 il tasso di turnover è stato:

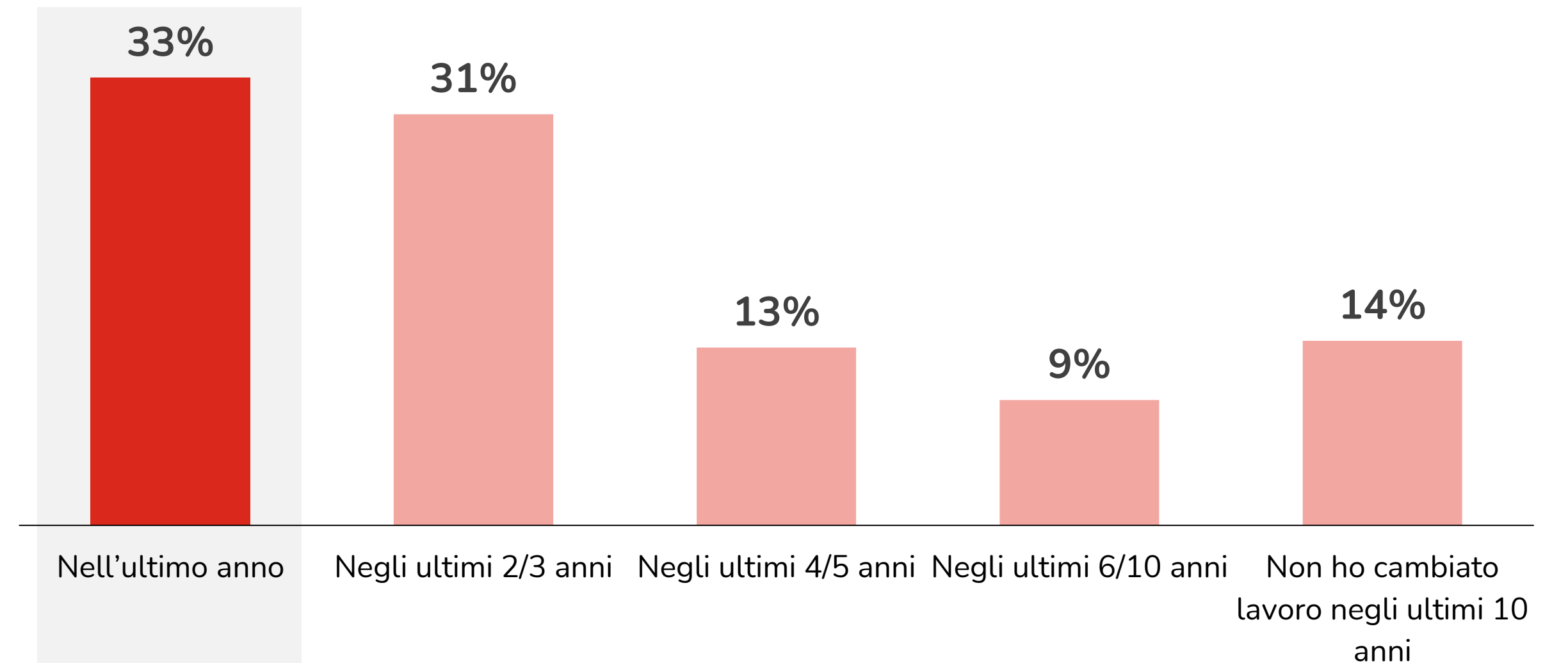


Il turnover si è distribuito in modo eterogeneo: quasi un'azienda su tre ha registrato un tasso inferiore al 3%, ma un altro 27,7% ha superato il 10%.



## LAVORATORI

Negli ultimi 10 anni, quando hai cambiato lavoro per l'ultima volta?



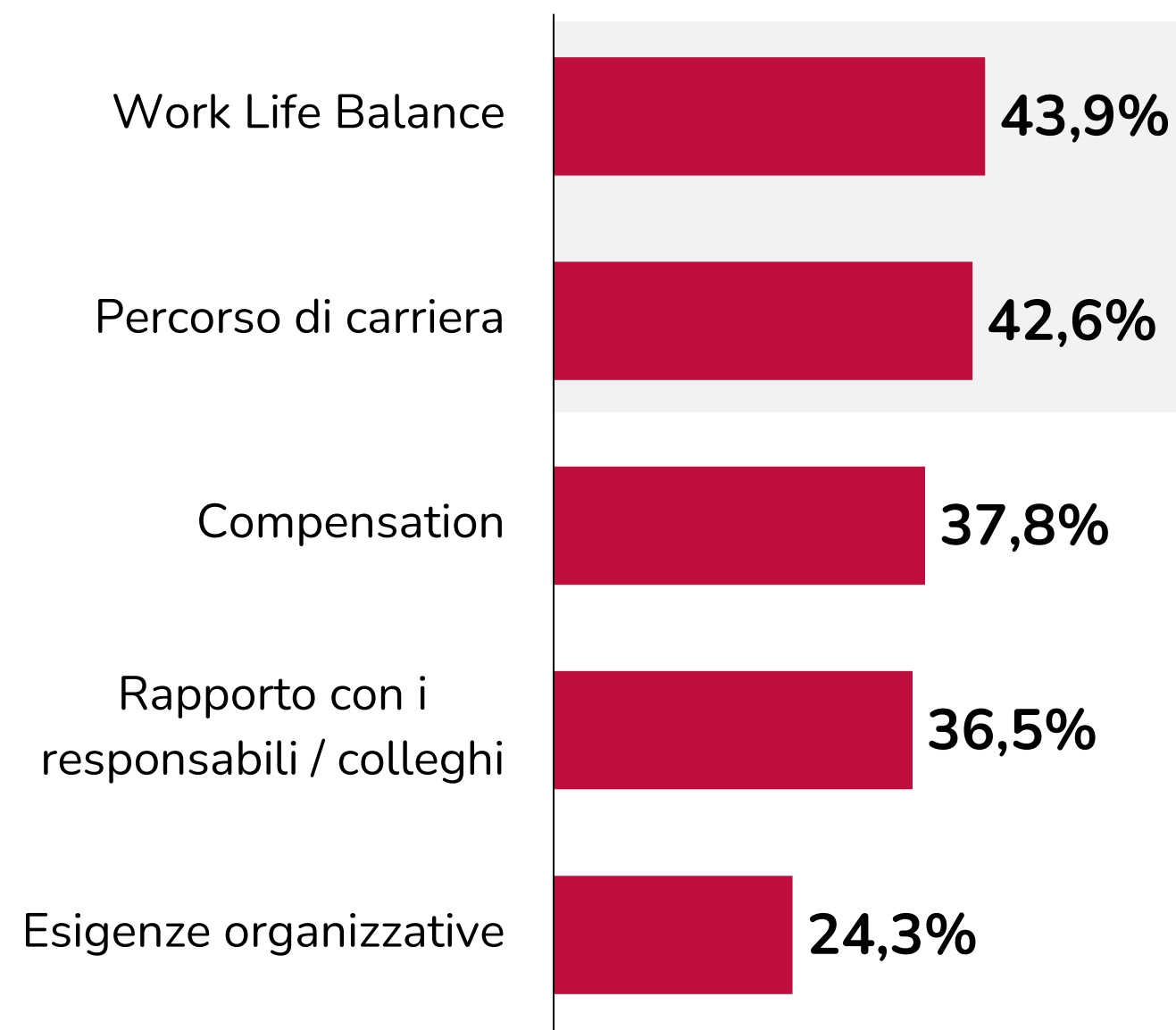
Nell'ultimo anno il 33% degli intervistati ha cambiato lavoro, dato che evidenzia un trend in crescita.

# CAUSE DEL TURNOVER



## AZIENDE

Nella tua esperienza in azienda le cause principali del turnover sono riconducibili a:



Le aziende ritengono che le persone siano indotte a cambiare lavoro principalmente da **ragioni legate al Work Life balance e al proprio percorso di carriera**, ponendo gli aspetti salariali soltanto al terzo posto.

\*domanda a risposta multipla



## LAVORATORI

Perché hai cambiato lavoro negli ultimi 10 anni?



Al contrario, la **retribuzione insoddisfacente** rappresenta per i lavoratori la **prima motivazione** per lasciare la propria azienda, seguita da una **scarsa valorizzazione del percorso di carriera** e da un **clima negativo**.

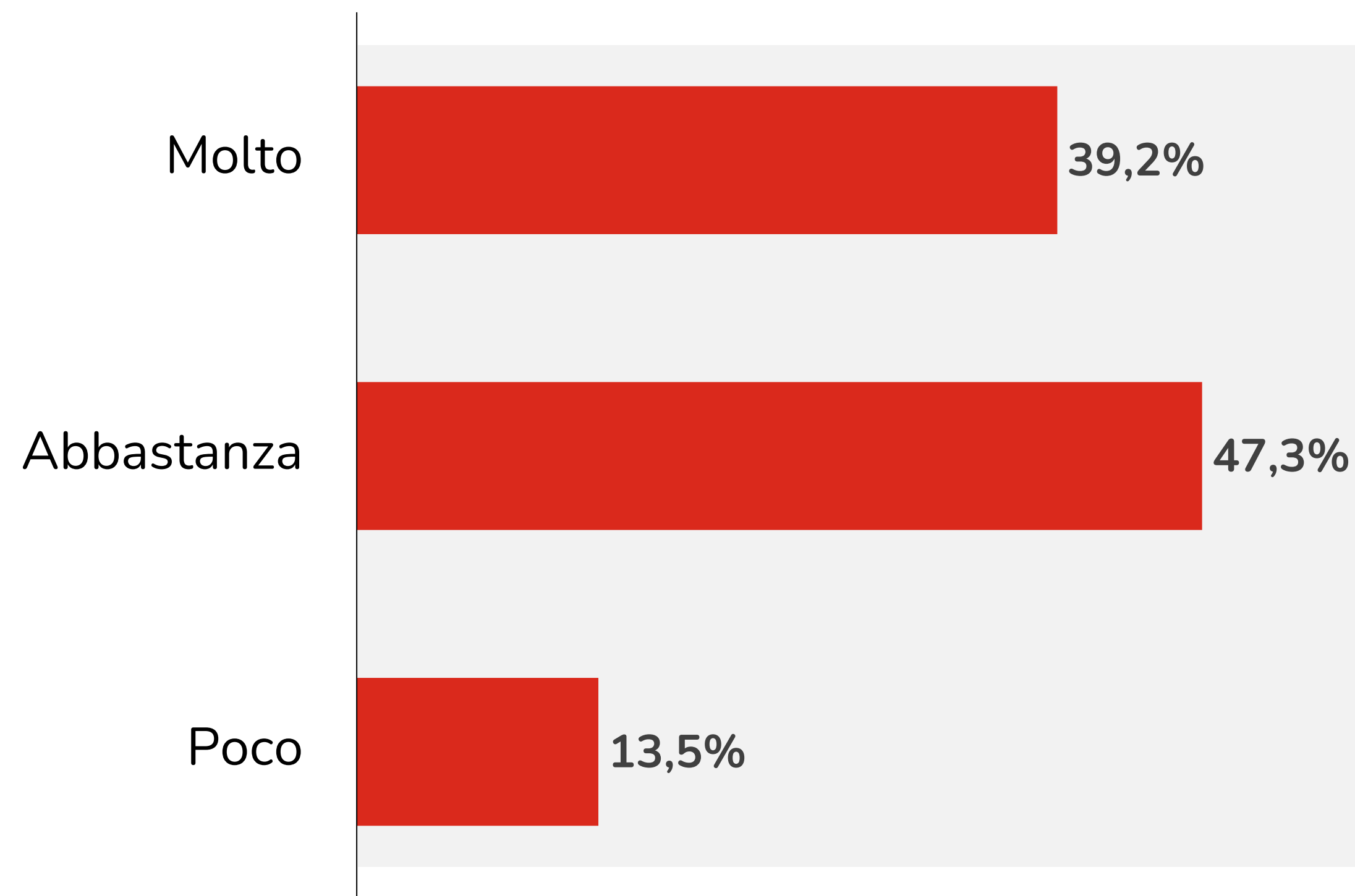
\*domanda a risposta multipla

# SI LASCIA IL CAPO O L'AZIENDA?



## LAVORATORI

Secondo te, quanto incide un responsabile nella scelta di lasciare l'azienda?



Circa il 48% degli intervistati ritiene che il rapporto con il responsabile incida **abbastanza** nella decisione di lasciare l'azienda, mentre per il 39% conta **molto**. Solo il 13% ne minimizza l'impatto.

Un dato che conferma quanto la leadership sia cruciale ai fini della retention.

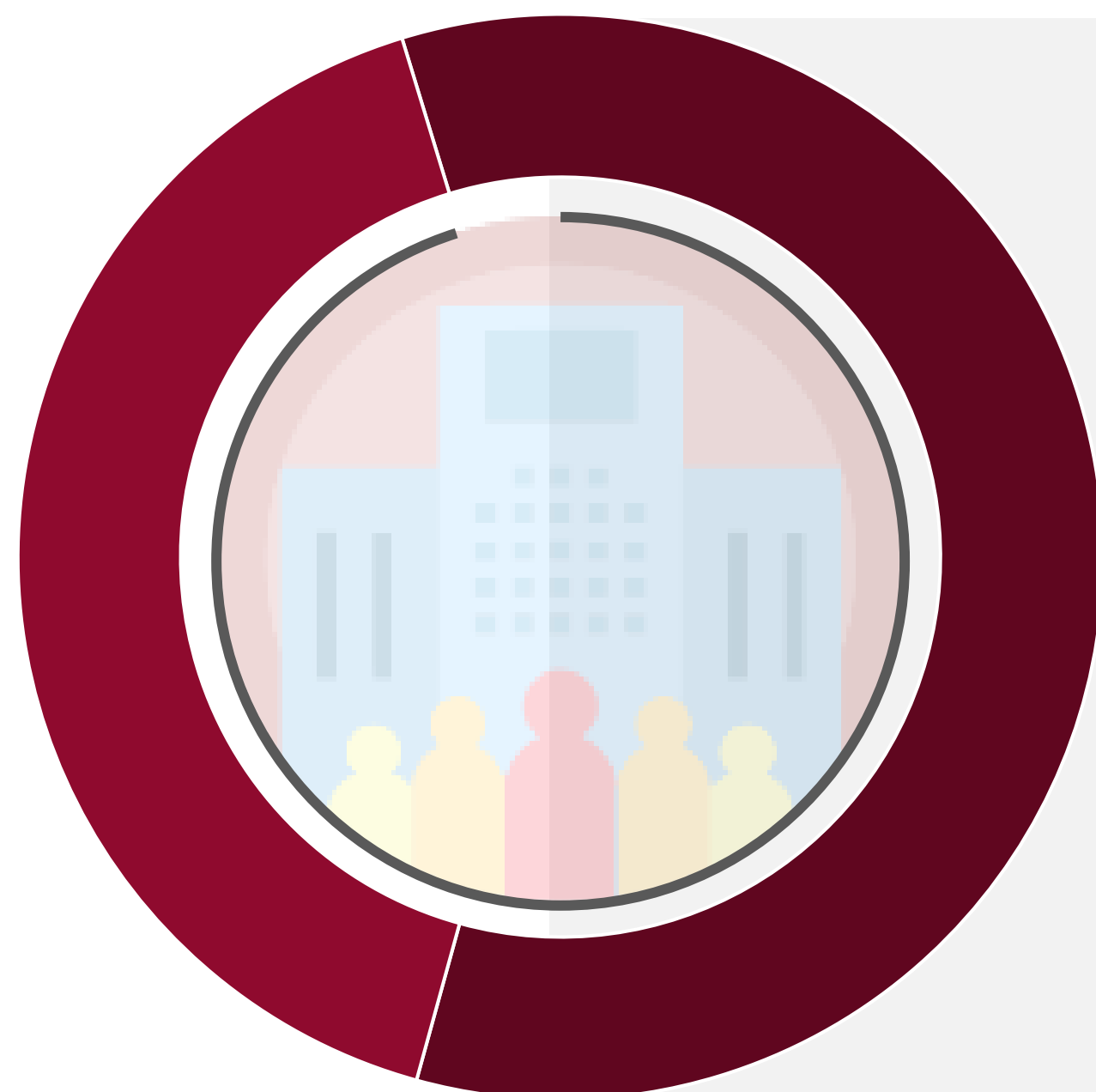
# DOVE SPOSTARSI?



## AZIENDE

In base alle informazioni a tua disposizione, le persone interessate da turnover hanno cambiato principalmente lavoro per:

ANDARE A  
LAVORARE PER UN  
CONCORRENTE  
**41%**



CAMBIARE SETTORE  
O COMPARTO  
**59%**

Secondo le aziende, il **turnover** è indirizzato soprattutto **verso settori differenti (59%)** più che verso la concorrenza (41%).

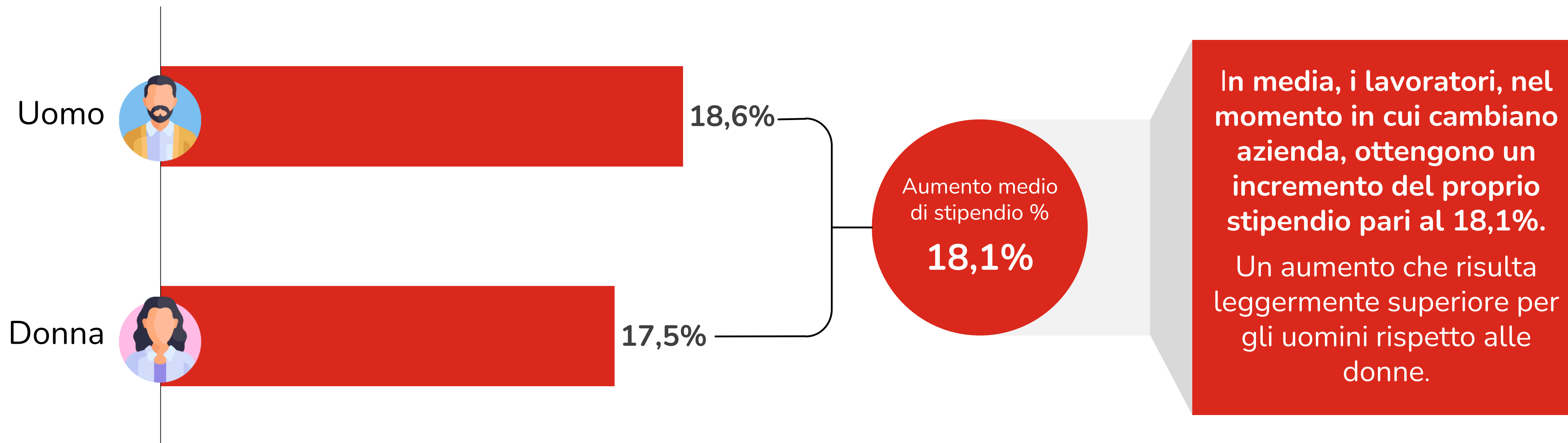
Sembrerebbe perciò che il **cambiamento sia guidato** non solo dal desiderio di «cambiare casacca», ma soprattutto **dall'esigenza di fare nuove esperienze.**

# QUANTO AUMENTA DAVVERO LO STIPENDIO CAMBIANDO AZIENDA?



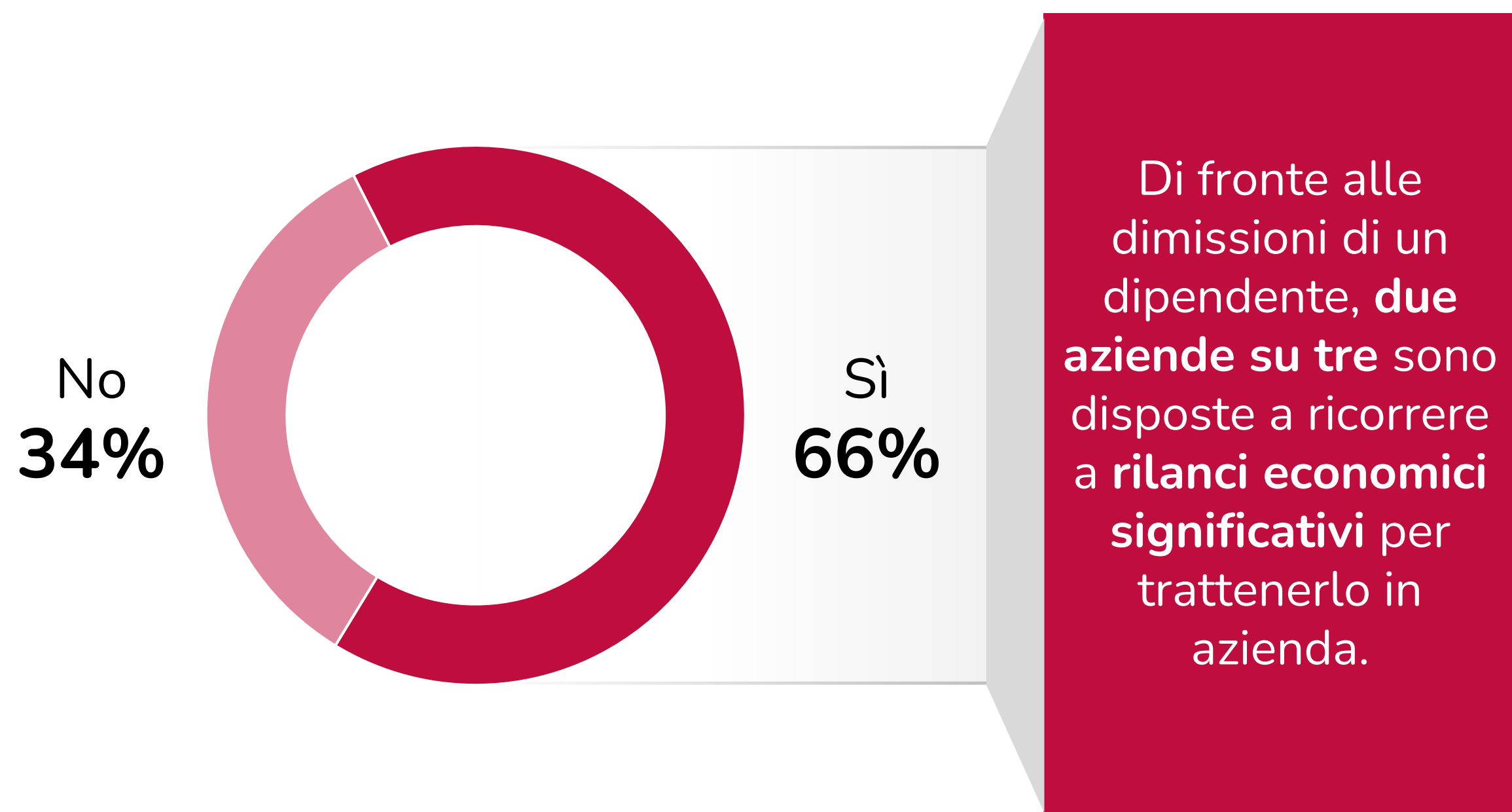
## LAVORATORI

Se l'ultima volta che hai cambiato lavoro hai ottenuto un aumento di stipendio, indica la percentuale di aumento:

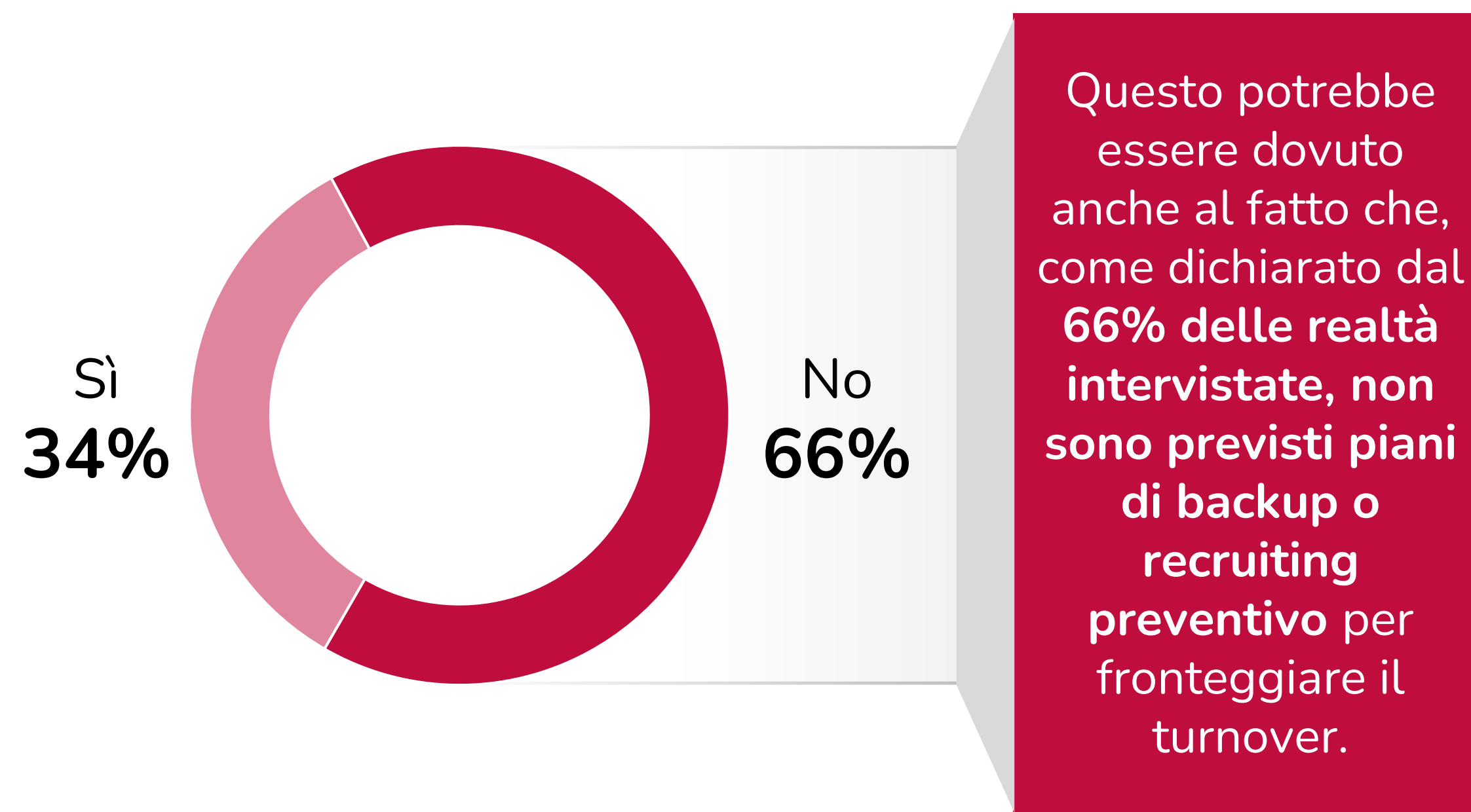


# COME AGISCONO LE AZIENDE QUANDO UN DIPENDENTE SI DIMETTE?

Se necessario, al momento delle dimissioni bisogna ricorrere anche a “rilanci” significativi?

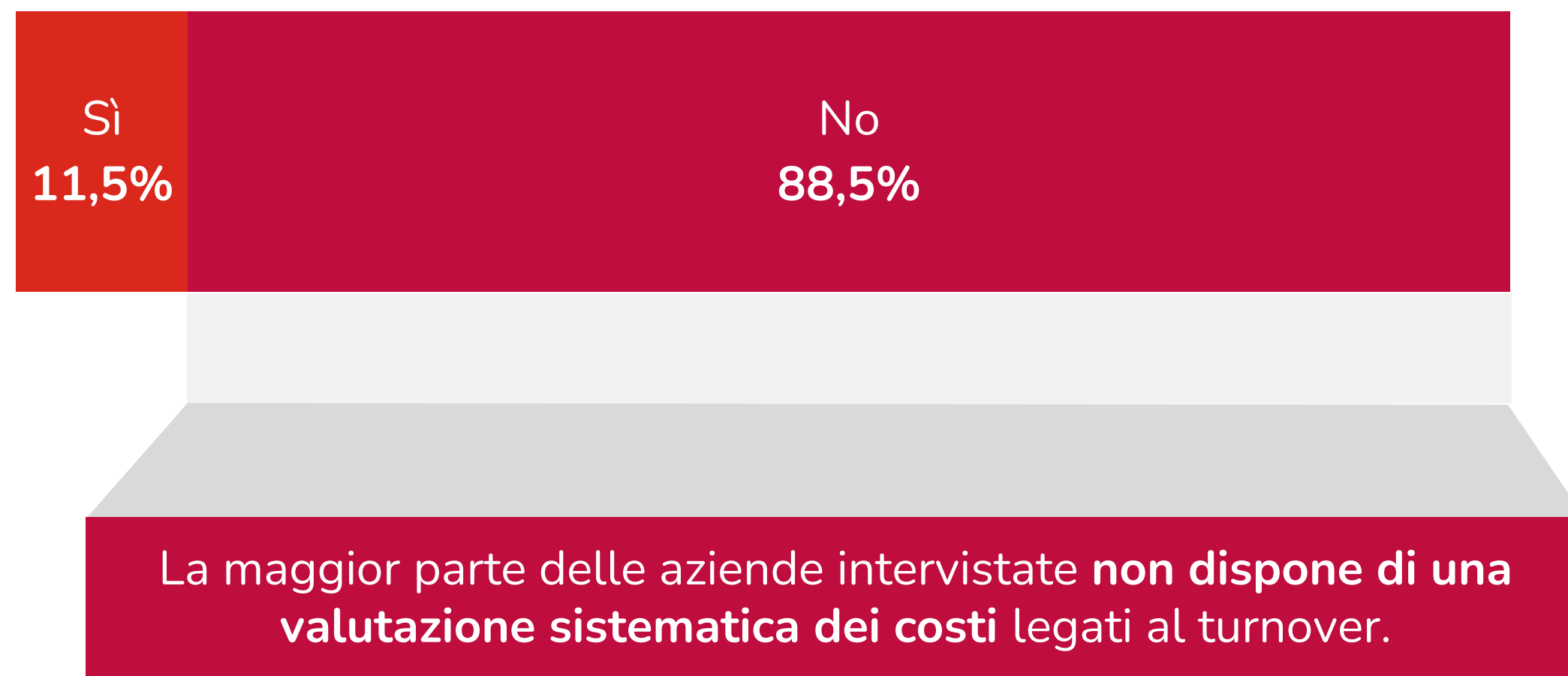


Di norma, per il personale dimissionario, avete dei piani di backup in azienda e/o avete attivato dei processi di recruiting preventivo?

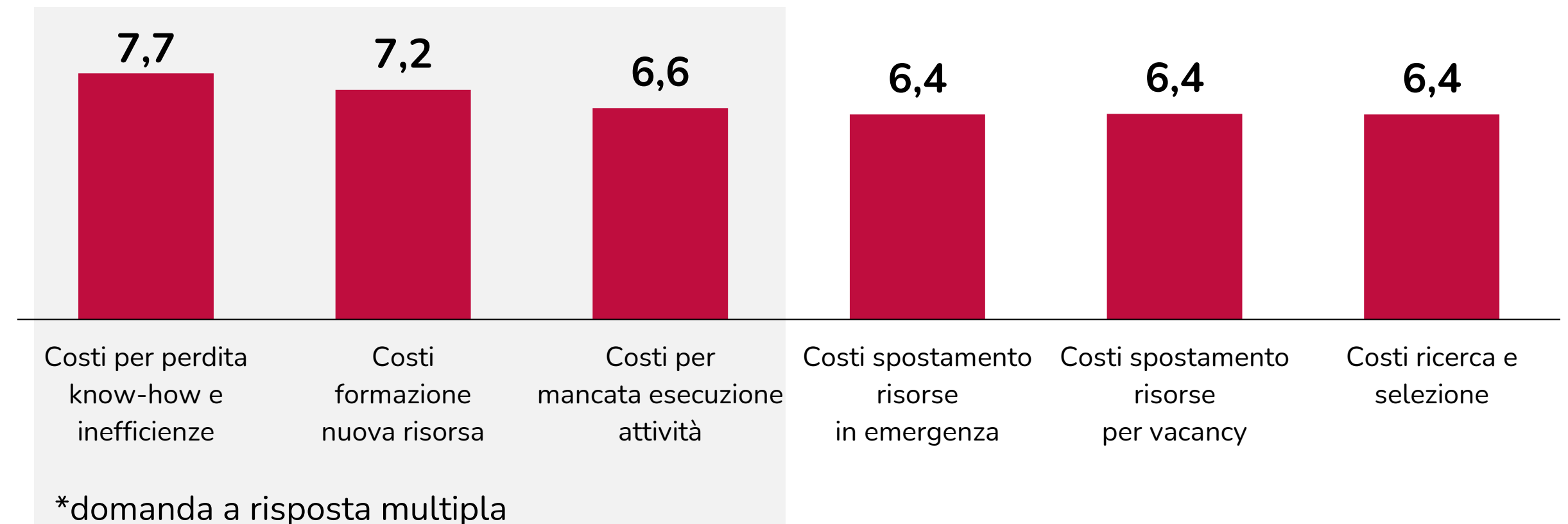


# LE AZIENDE SANNO QUANTO COSTA IL TURNOVER?

In azienda avete implementato una valutazione sistematica del costo del turnover?



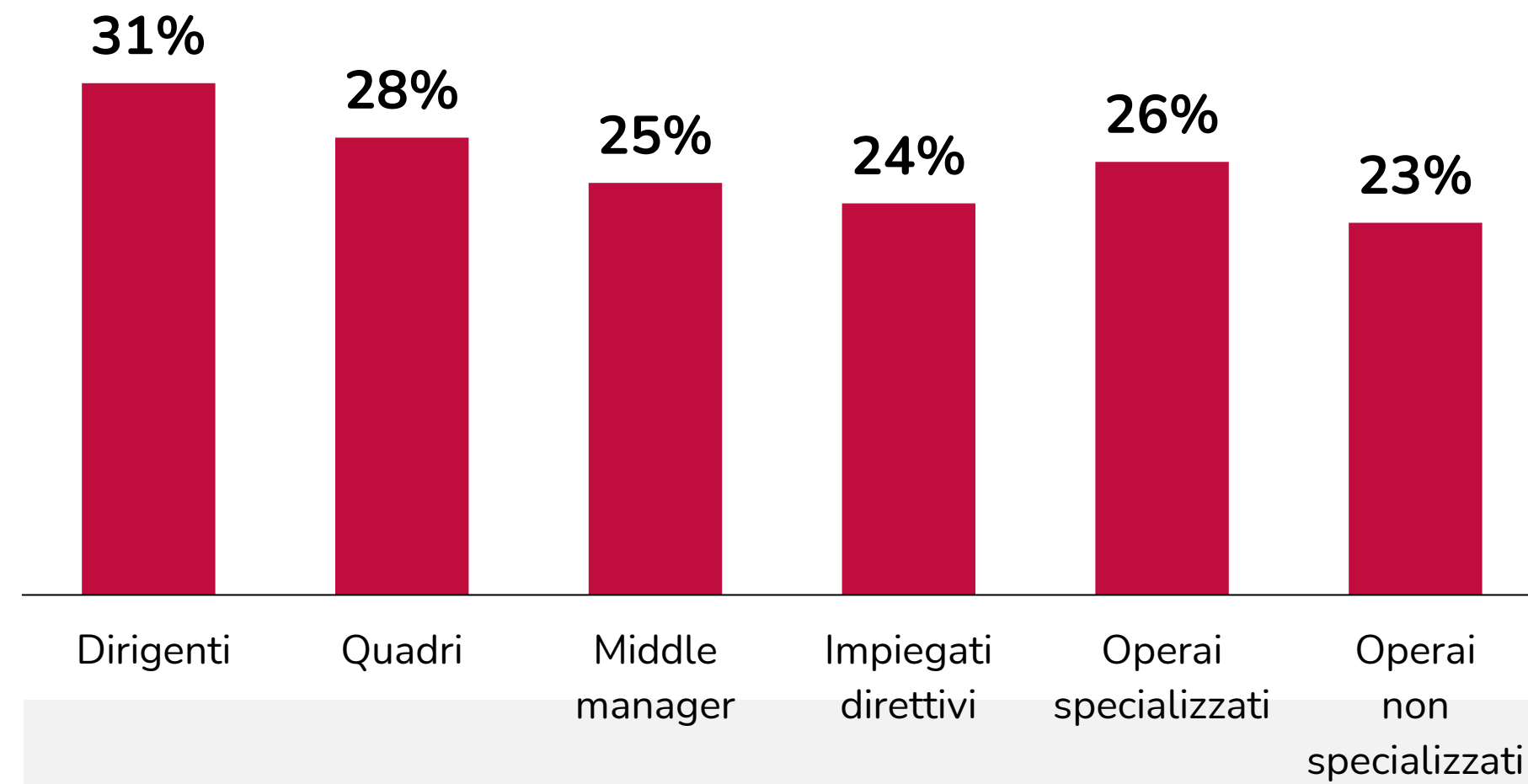
Tra i seguenti parametri, quali ritieni siano i più impattanti in termini di costo?



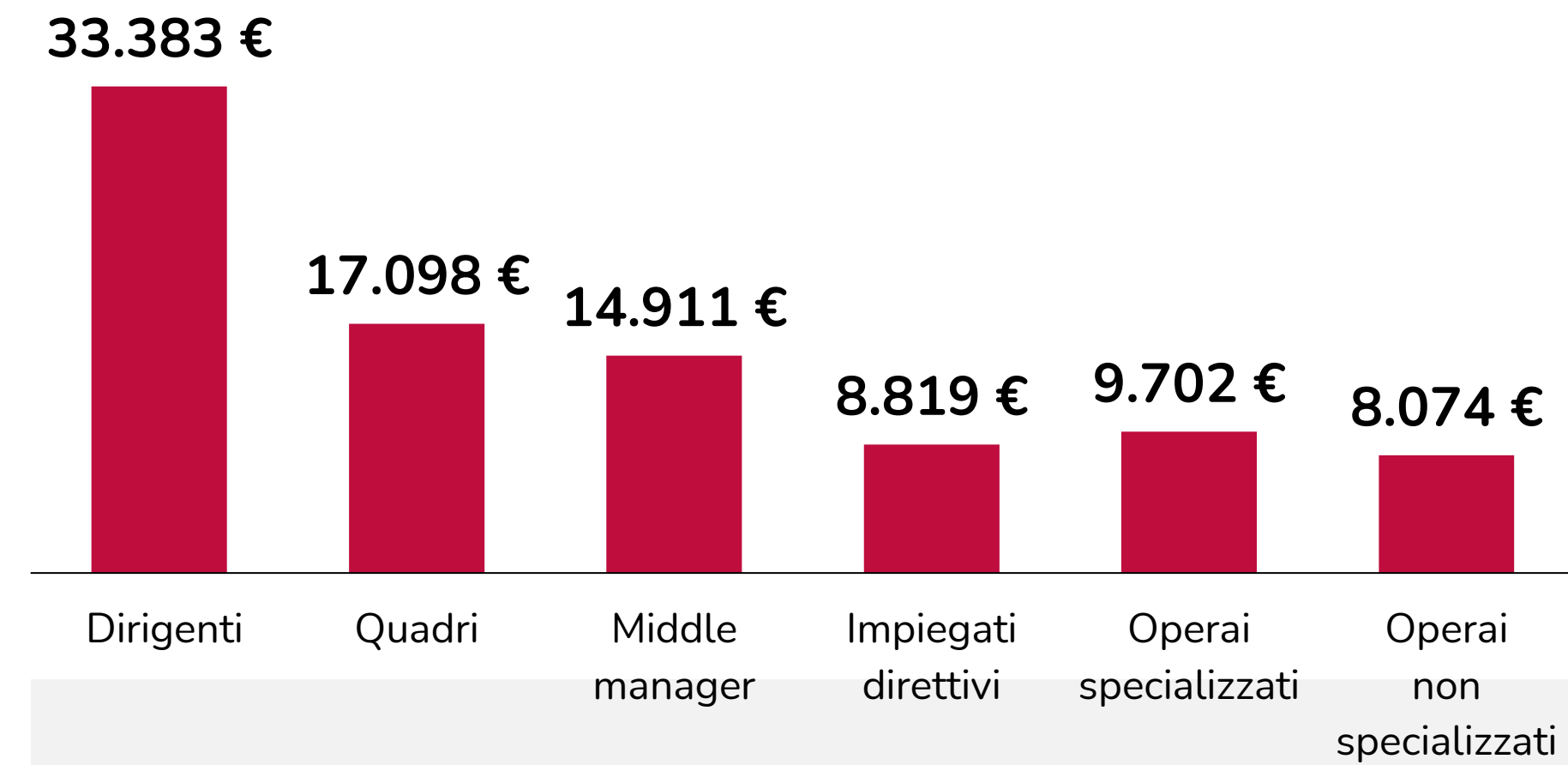
Dall'analisi emerge che, su una scala da 0 a 10, l'elemento più impattante è rappresentato dai costi per la perdita di know-how e conseguenti inefficienze, seguiti da quelli legati alla formazione della nuova risorsa e alla mancata esecuzione delle attività.

# LE STIME DELLE AZIENDE...

In base alla tua esperienza, qual è il valore del costo stimato di una vacancy in incidenza % sulla RAL della persona uscita dall'azienda?

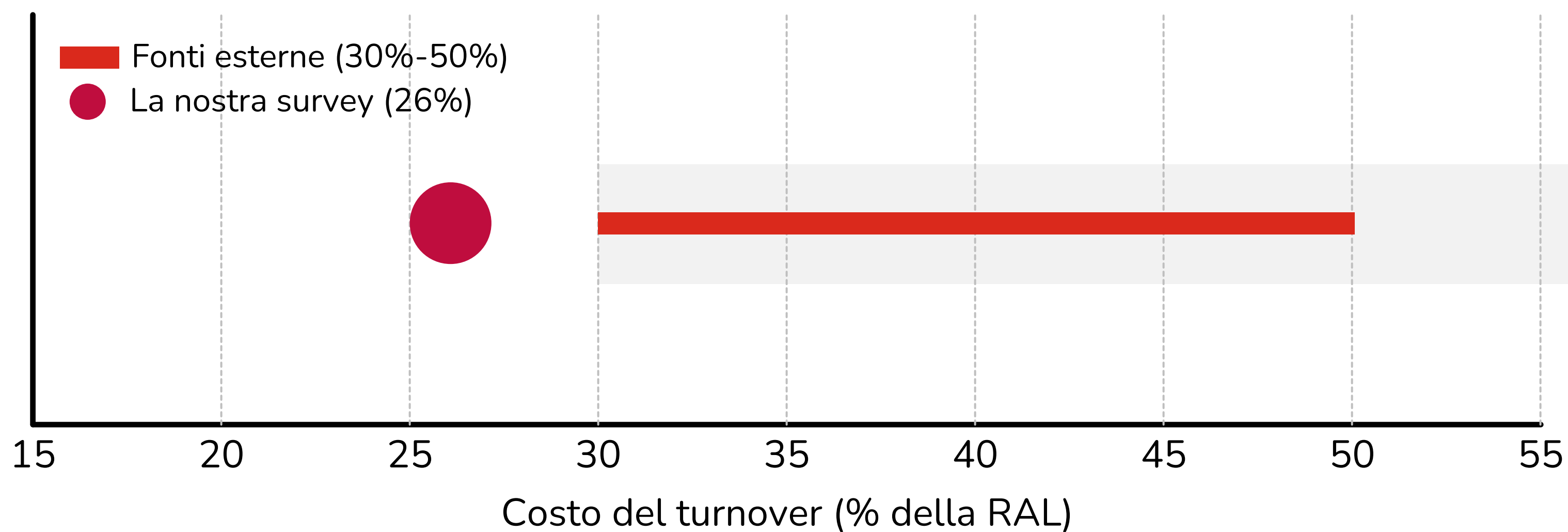


In base a quanto stimato dalle aziende intervistate, l'impatto economico di una vacancy varia sensibilmente in base al ruolo, con una media del 26% della RAL del dipendente dimissionario.



In termini assoluti, ciò equivale a circa 15.000 €.

## Confronto delle stime sul costo del turnover



Considerando la media emersa dalle principali analisi di mercato in materia, il costo del turnover si attesta in un intervallo compreso tra il 30% e il 50% della RAL del dipendente dimissionario.

Si evince quindi come le aziende tendano a **sottostimare il costo reale del turnover** anche a causa della mancanza di calcoli sistematici. Ciò, unito alla scarsità di piani di backup e recruiting preventivo, denota un approccio poco strategico al tema.



## AZIENDE

	Costi per perdita know-how e inefficienze	Costo medio nuova risorsa	Costi per mancata esecuzione attività	Costi spostamento risorse per vacancy	Costi spostamento risorse in emergenza	Costi ricerca e selezione
Costo medio % (tutti i ruoli)	18,9%	17,6%	16,2%	15,8%	15,7%	15,7%

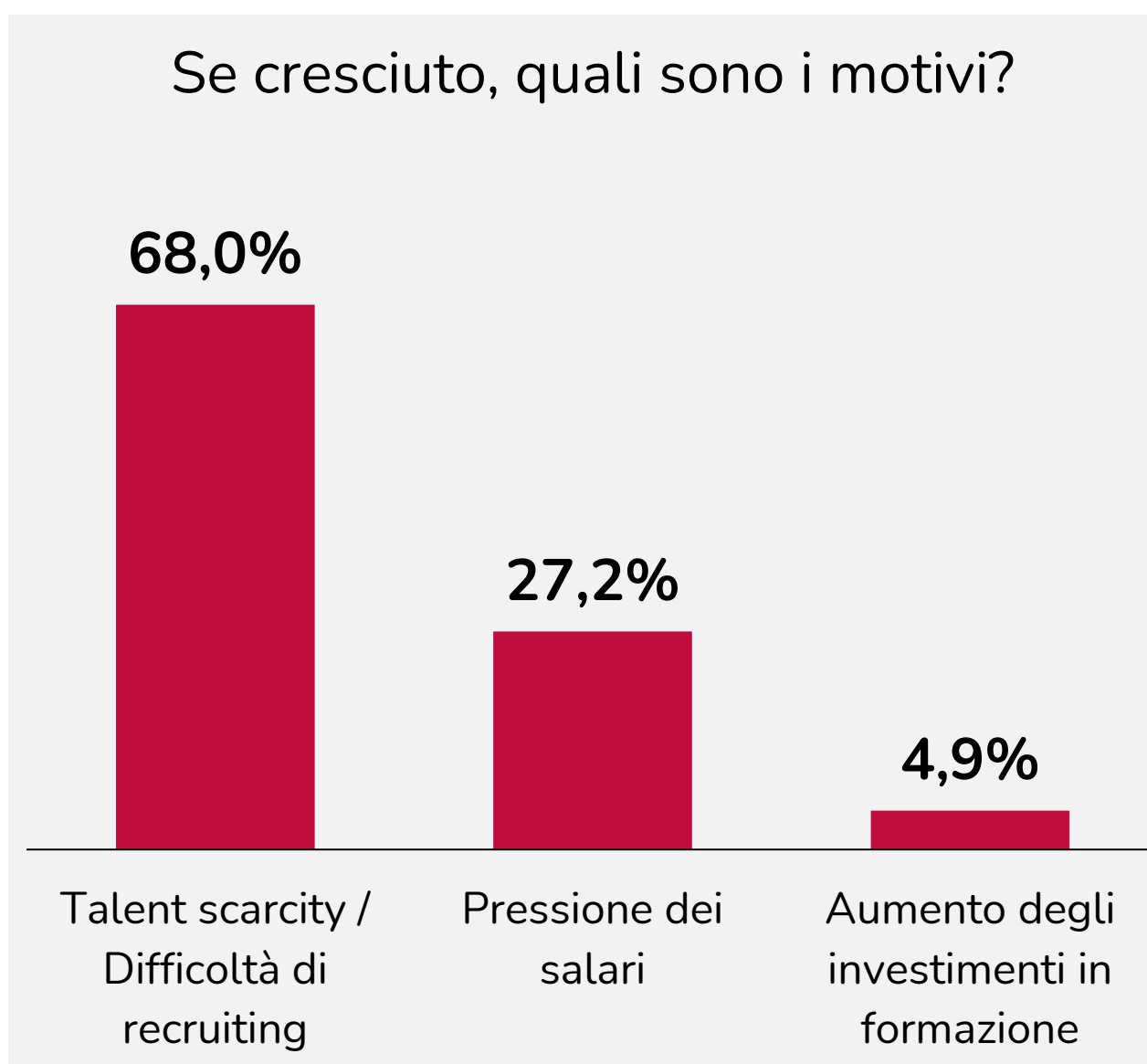
Dalla nostra analisi emerge che i **costi legati alla perdita di know-how del dipendente dimissionario e alle relative inefficienze** rappresentano circa il **19%** del costo totale del turnover, risultando dunque i più impattanti, seguiti dai costi legati alla formazione delle nuove risorse (17,6%) e a quelli dovuti alla mancata esecuzione delle attività.



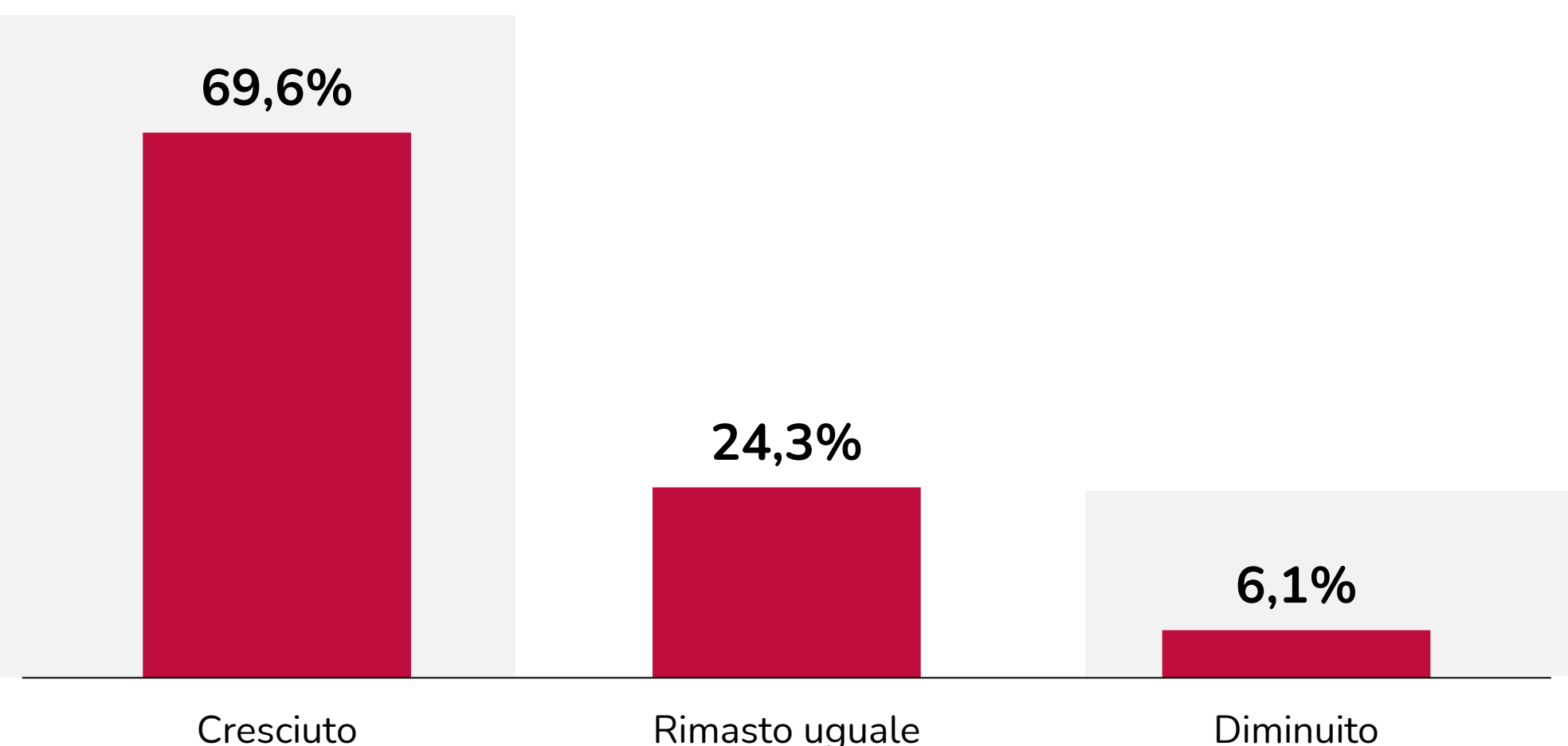
## AZIENDE

Se consideri gli ultimi 5 anni, ritieni che il costo medio del turnover sia cresciuto o diminuito?

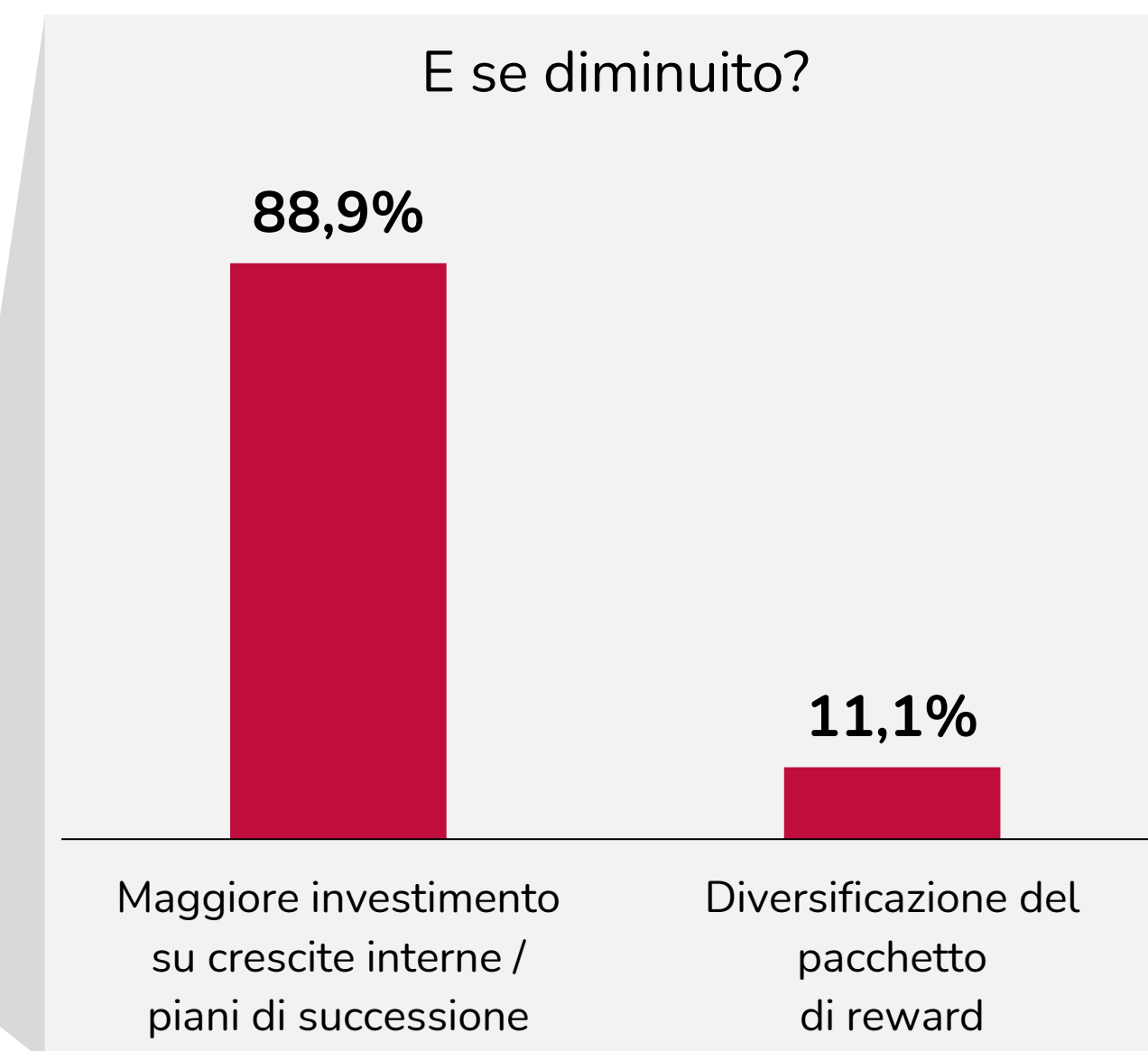
Se cresciuto, quali sono i motivi?



Se cresciuto, quali sono i motivi?



E se diminuito?



Negli ultimi cinque anni, il costo del turnover è **aumentato per il 70%** delle aziende intervistate, principalmente a causa della **talent scarcity** e delle **difficoltà di recruiting**.

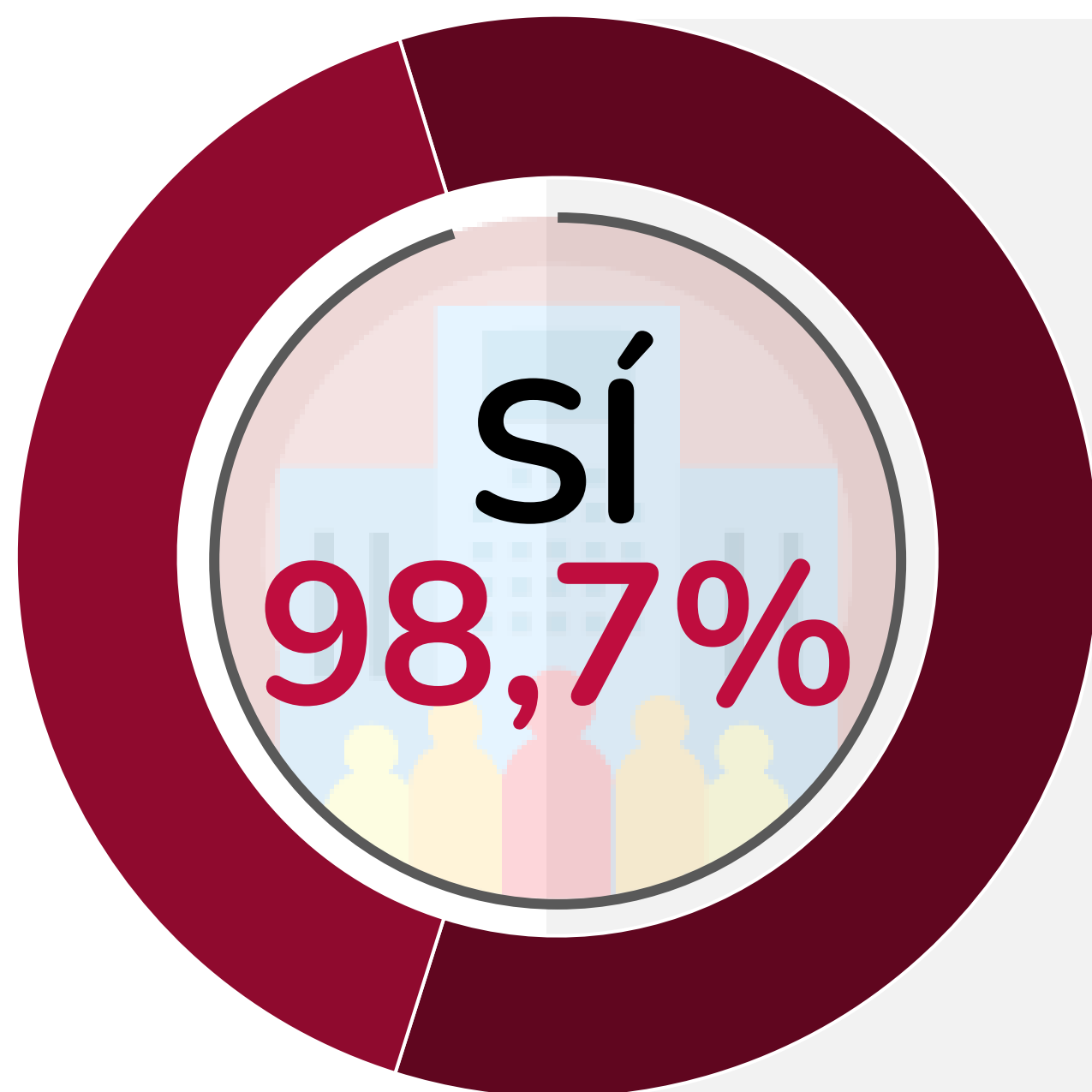
Solo poche realtà segnalano una **riduzione dei costi**, soprattutto grazie a investimenti sulla **crescita interna**.

# IL TURNOVER TENDENZIALMENTE HA IMPATTO NEGATIVO?



## AZIENDE

A VOLTE  
39,9%



SEMPRE  
58,8%

Quasi la totalità delle aziende intervistate dichiara che gli effetti del turnover sono negativi, soprattutto per via della perdita di know-how che ne scaturisce.

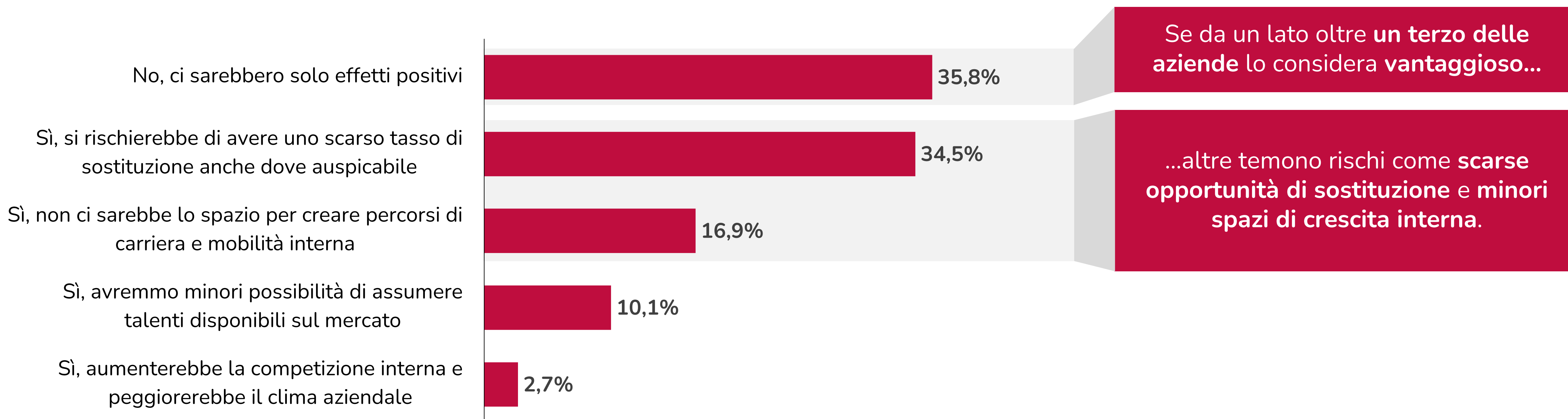
# MA ANCHE UN TURNOVER TROPPO BASSO PUÓ RAPPRESENTARE UNA CRITICITÀ



## AZIENDE

Un livello di turnover basso potrebbe a sua volta generare altri problemi in azienda?

**Un basso turnover non è visto solo come positivo.**

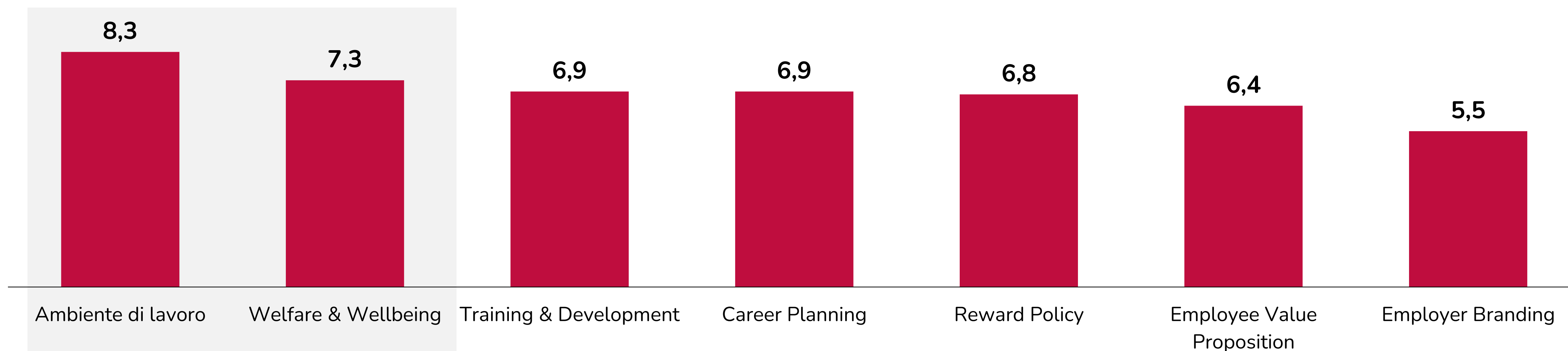


# COSA DOVREBBERO FARE LE AZIENDE PER CONTRASTARE IL TURNOVER



## AZIENDE

Per contrastare efficacemente le cause del turnover, le priorità HR dovrebbero essere:

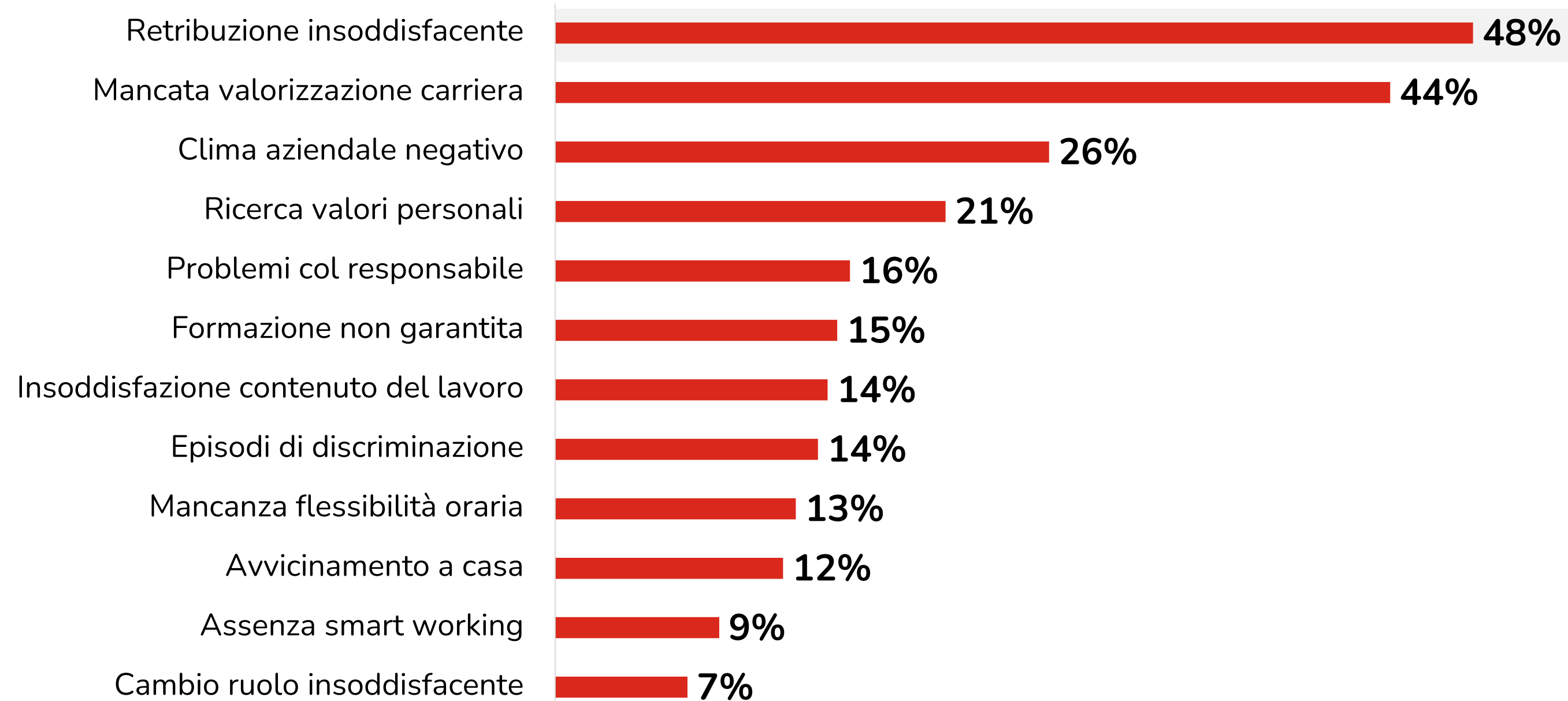


Su una scala da 1 a 10, per ridurre il turnover, le imprese ritengono di doversi **focalizzare sugli aspetti relativi al clima aziendale, al welfare e al wellbeing**, mettendo in secondo piano le questioni di ordine retributivo.

\*domanda a risposta multipla

# MA È DAVVERO CIÒ CHE VOGLIONO I LAVORATORI?

Principali motivi per cui le persone potrebbero cambiare lavoro nei prossimi 2 anni:

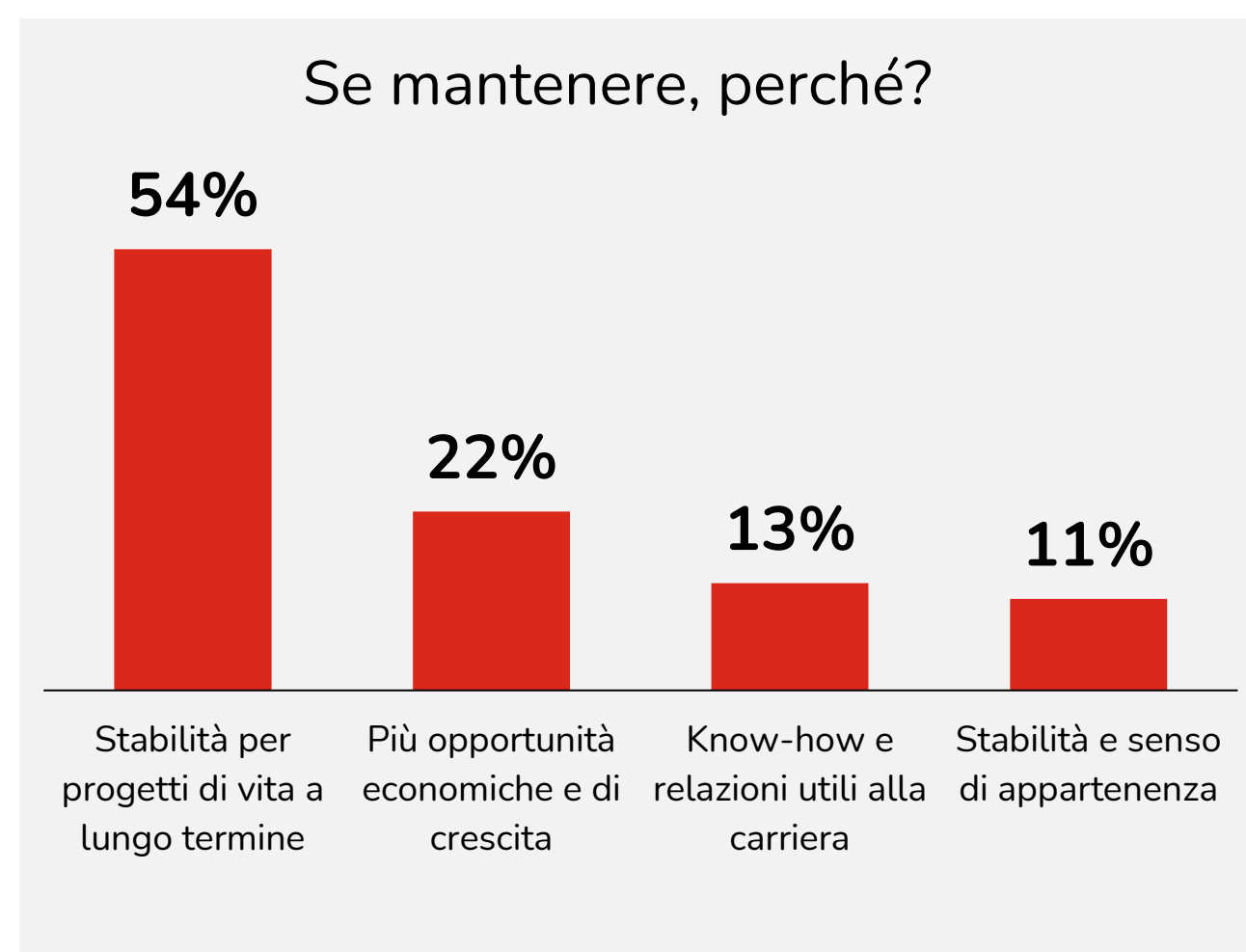


Se esaminiamo le motivazioni che potrebbero spingere le persone a lasciare il lavoro nei prossimi 2 anni, **l'aspetto salariale si conferma al primo posto**. Segno che, sebbene oggi gli elementi da tenere in considerazione vadano ben oltre la sfera della retribuzione economica, quest'ultima non può passare in secondo piano.

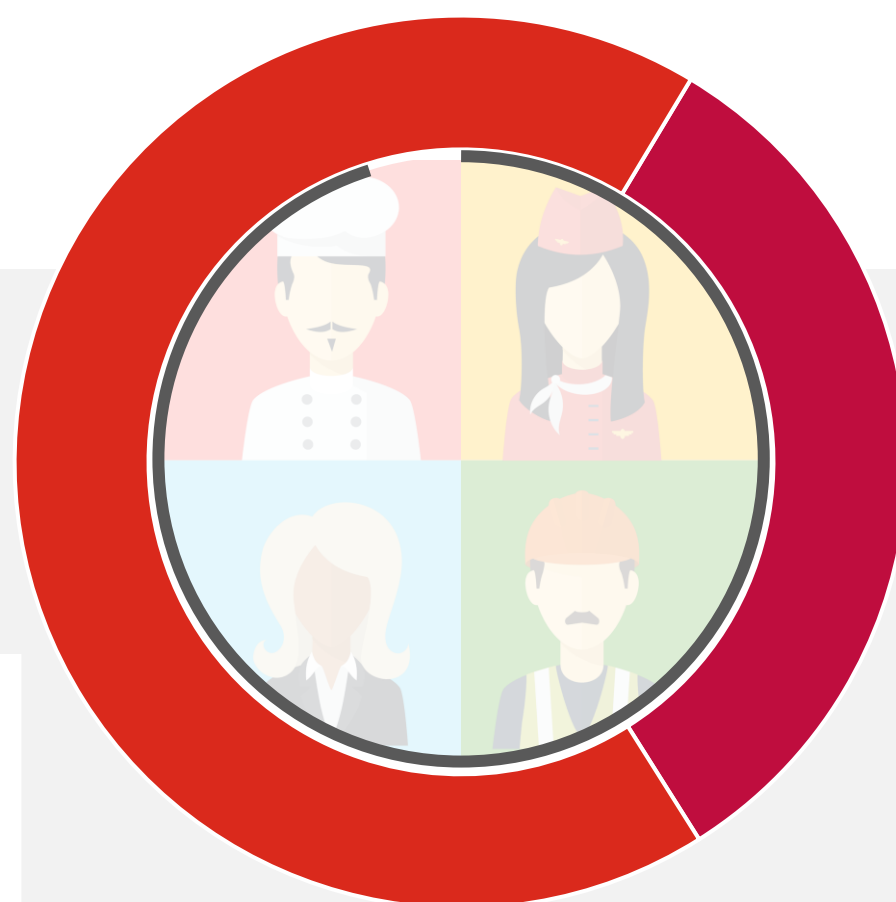
\*domanda a risposta multipla

# QUINDI... CAMBIARE O RESTARE?

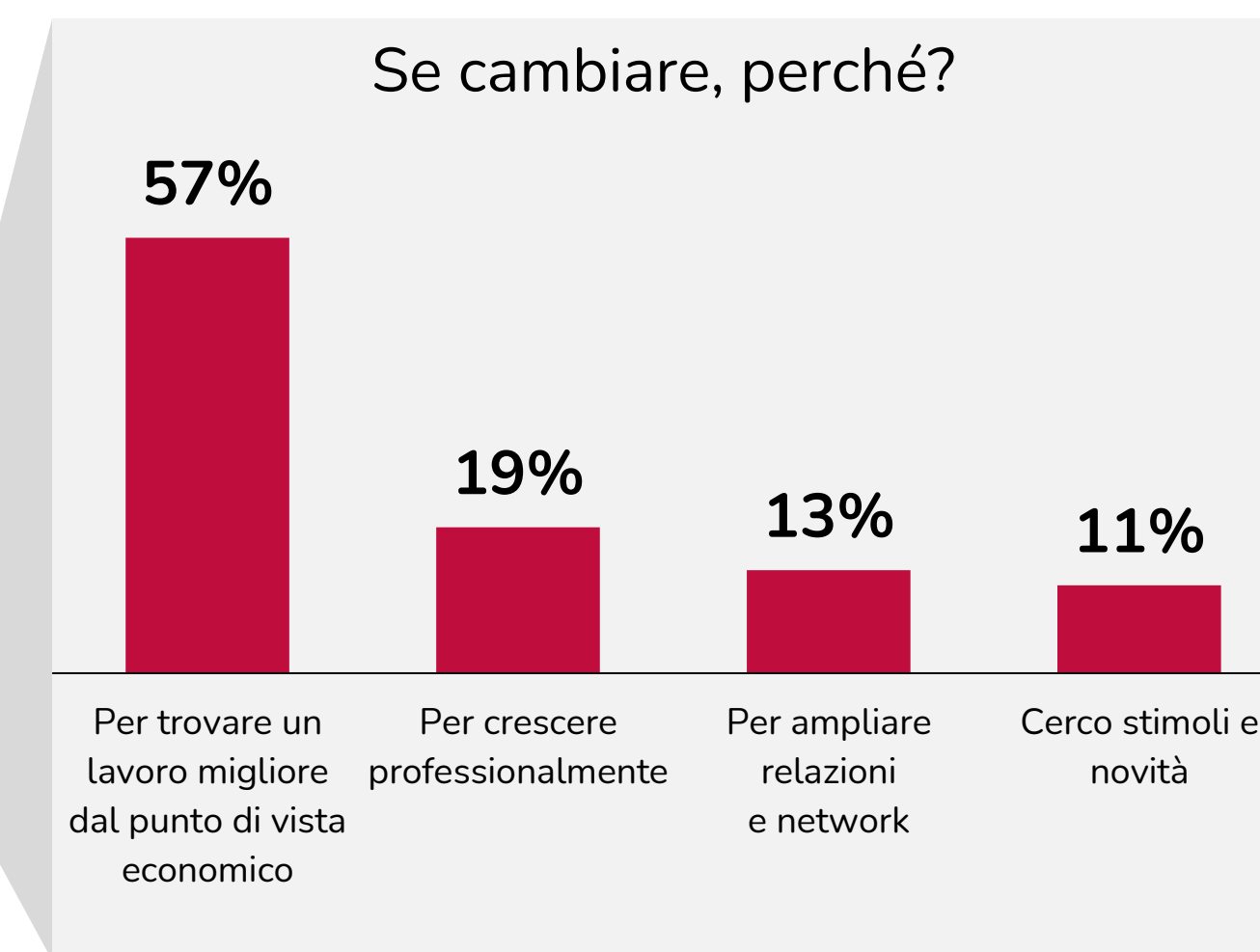
Ritieni per te più utile cambiare con una certa frequenza posto di lavoro, oppure mantenere il tuo posto di lavoro il più a lungo possibile?



MANTENERE  
68%



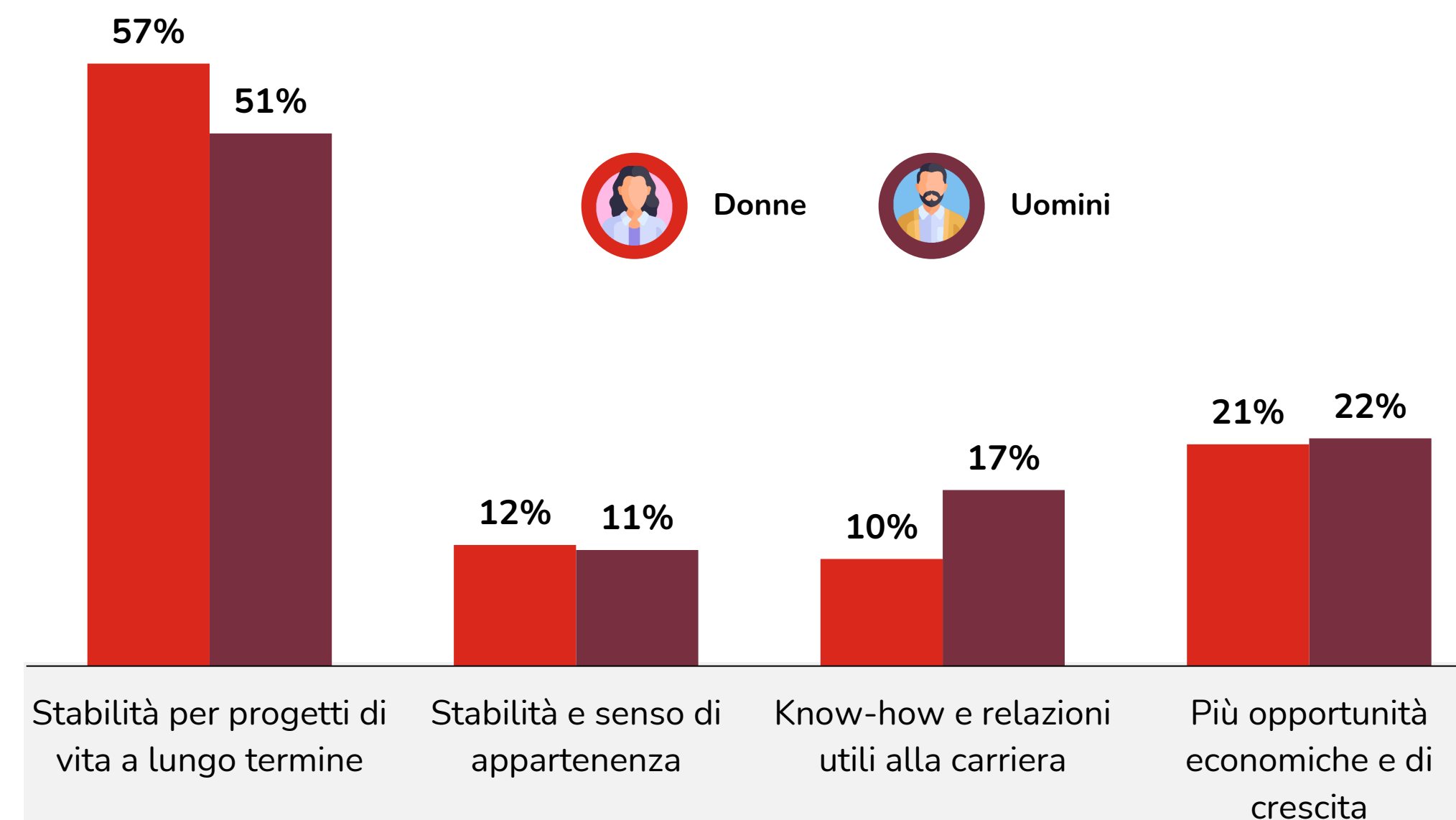
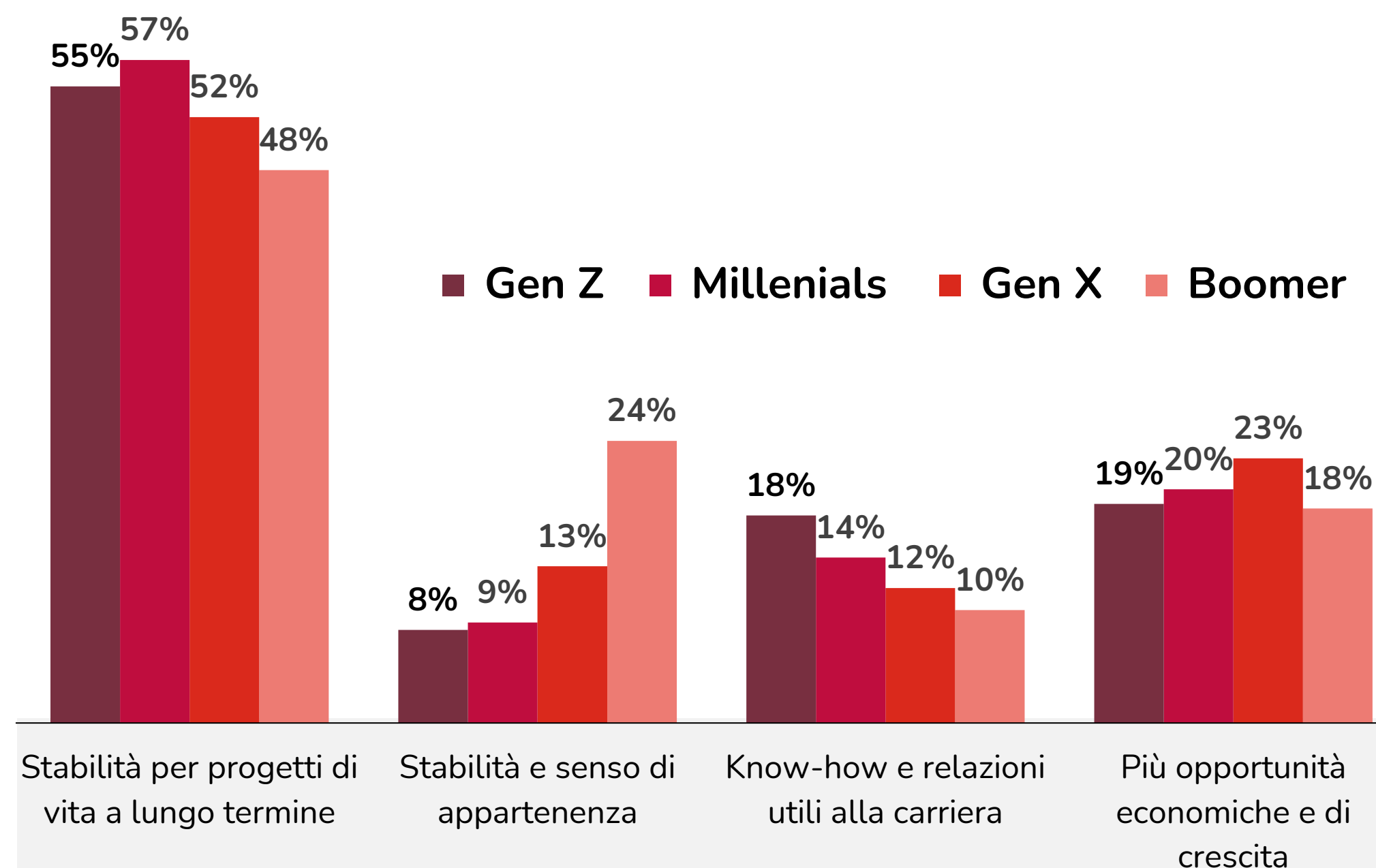
CAMBIARE  
32%



Sebbene circa un terzo (32%) delle persone intervistate preferisca cambiare con una certa frequenza, spinto soprattutto dal desiderio di trovare un lavoro migliore a livello economico, quasi il **70%** ritiene utile **mantenere il proprio posto di lavoro il più a lungo possibile**, principalmente per garantire **stabilità nei progetti di vita a lungo termine (54%)**.

Emerge quindi una volontà di restare in azienda che può rappresentare un'interessante base di partenza da valorizzare attraverso appropriate politiche di retention.

# PERCHÉ RESTARE IN AZIENDA?



Oltre alla **stabilità**, elemento trasversale a ogni fascia anagrafica, ciascuna generazione adduce una motivazione specifica per restare in azienda: senso di appartenenza per i Boomer, opportunità di carriera per la Gen X e acquisizione di know-how e costruzione di relazioni per la Gen Z.

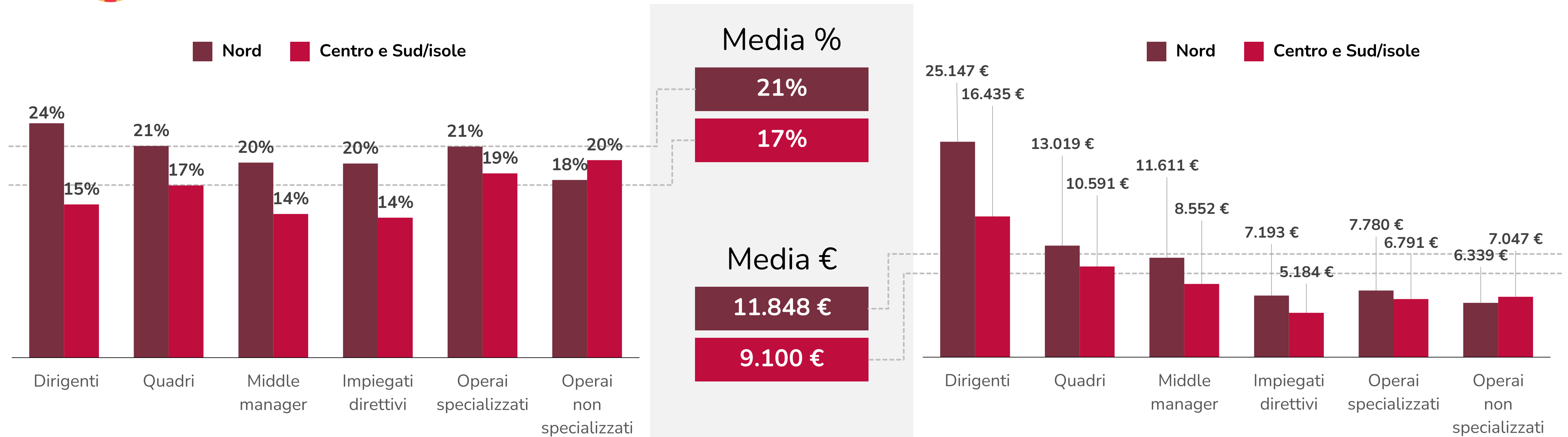
La **stabilità** risulta un elemento trasversale anche osservando la differenza tra i generi.

Tuttavia, in proporzione, gli **uomini** attribuiscono maggiore importanza all'**acquisizione di know-how** e alla **costruzione di relazioni** utili alla carriera.

# Appendice



## AZIENDE | Approfondimento

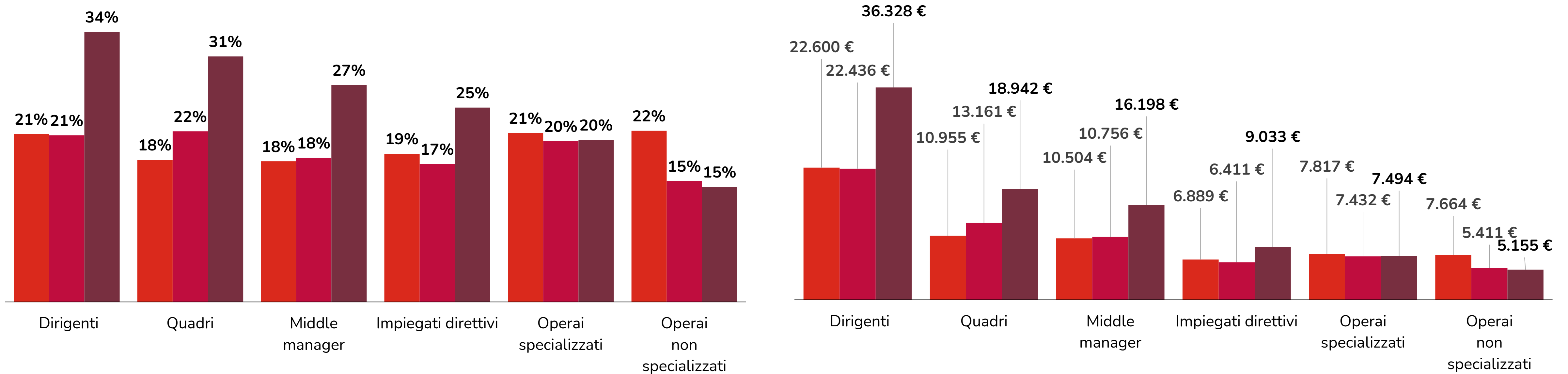


Data la maggiore incidenza del fenomeno della talent scarcity nel Nord Italia, in questo territorio il costo del turnover risulta più elevato rispetto al resto del Paese.



## AZIENDE | Approfondimento

■ Piccola (0-49 dipendenti)    
 ■ Media (50-250 dipendenti)    
 ■ Medio-Grande e Grande (Oltre 250 dipendenti)



**Il costo di una vacancy cresce con la dimensione aziendale: nelle realtà medio-grandi e grandi l'impatto è decisamente più alto, arrivando al 34% della RAL per i dirigenti di queste imprese (oltre 36.000 €), contro valori molto più contenuti nelle imprese piccole e medie.**