

# "Come stiamo?": indagine sul benessere dei lavoratori della comunicazione

Osservatorio Lavoro 2023



Università Cattolica del Sacro Cuore



**ALMED**  
ALTA SCUOLA IN MEDIA  
COMUNICAZIONE E SPETTACOLO



Aziende della  
Comunicazione  
Unite



# "Come stiamo?": indagine sul benessere dei lavoratori della comunicazione

Osservatorio Lavoro 2023

Questo rapporto è stato creato come risultato di un'indagine congiunta e la collaborazione di diversi professionisti. Desideriamo ringraziare coloro che hanno contribuito in modo significativo a questo progetto:

- **Stefano Del Frate** - Direttore Generale, UNA
- **Marianna Ghirlanda** - CEO, DLVBBDO
- **Davide Baldi** - CEO & Founder, DUDE
- **Valentina Bussolari** - Coordinatrice Centro Studi UNA
- **Stefania Maggioni** - New Business Lead UM Italy
- **Nicoletta Vittadini** - Direttore Master Digital Communications Specialist ALMED
- **Elisabetta Locatelli** - Direttore didattico Master in Digital Communications Specialist

Progetto Grafico e Copertina:

- **Francesca Chianese** - Art Director e Graphic Designer

© Copyright [2023]

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo rapporto può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, compresa la fotocopiatura, la registrazione o qualsiasi sistema di archiviazione e recupero delle informazioni.





# Indice

|           |   |
|-----------|---|
| <b>8</b>  | Premessa  |
| <b>11</b> | 01 - Introduzione   |
| <b>12</b> | 02 - L'indagine   |
| <b>13</b> | 03 - Il campione  |
| <b>14</b> | 04 - Principali risultati   |
| <b>16</b> | 05 - Inclusività e diversità nel settore:<br>un patrimonio apparente? |
| <b>20</b> | 06 - I nodi ancora da sciogliere:                                     |
| <b>26</b> | 07 - Work-life balance e smart working                                |
| <b>28</b> | 08 - Allontanamento programmato                                       |

## Premessa

---

Siamo lieti di presentarvi la pubblicazione dei risultati della terza edizione della ricerca sul mercato del lavoro nel settore della comunicazione italiana condotta dal Centro Studi in collaborazione con ALMED, Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Il mondo del lavoro è in costante evoluzione, e le aziende della comunicazione devono affrontare sfide sempre più complesse per attrarre, fidelizzare e sviluppare il talento. Il nostro obiettivo con questa ricerca è stato quello di gettare luce su alcune questioni cruciali tra cui la durata dell'impiego e le motivazioni che spingono i dipendenti a rimanere in un'azienda o a intraprendere nuove opportunità altrove.

In generale è emerso che nelle aziende della comunicazione c'è un ambiente inclusivo e collaborativo dove gli impiegati sentono di poter fare affidamento sui colleghi.

Il contesto inoltre è giudicato piacevole, ma queste caratteristiche non sono sufficienti a trattenere i talenti e non sono differenzianti rispetto alle grandi aziende clienti che sono concorrenti nell'attrazione e trattenimento dei talenti.

Per quanto riguarda l'inclusività emerge che è percepita come raggiunta per le dimensioni di orientamento sessuale e etnia, mentre resta ancora della strada da compiere per l'equità relativamente al genere e alla situazione familiare.

Un aspetto particolarmente interessante emerso dalla nostra ricerca riguarda la relazione tra permanenza a lungo termine e alcuni fattori culturali e organizzativi all'interno delle aziende. La valorizzazione della proattività, l'equità nel trattamento dei dipendenti, la fiducia nel management e la presenza di piani di carriera hanno dimostrato di essere correlati positivamente con un orizzonte di permanenza più lungo.

Abbiamo inoltre scoperto che le dimensioni aziendali giocano un ruolo significativo nella fidelizzazione dei dipendenti, con micro imprese che si distinguono

per la capacità di mantenere i propri collaboratori più a lungo termine.

Abbiamo anche indagato sui principali driver che influenzano la volontà dei dipendenti di rimanere in un'azienda. Tra questi, spiccano l'importanza di sentirsi parte integrante dell'azienda, un ambiente di lavoro piacevole e l'attenzione e l'interesse manifestati dai manager verso i collaboratori.

Un'altra importante evidenza è relativa all'aumentare dell'attenzione verso il work life balance che si conferma in crescita e non è un tema sbilanciato verso un genere in particolare, ma piuttosto un tema generazionale che riguarda gli addetti più giovani.

Siamo certi che i risultati e le conclusioni di questa ricerca saranno di grande interesse e utilità per le aziende che desiderano comprendere meglio le dinamiche del mercato del lavoro e sviluppare strategie efficaci per la crescita e la fidelizzazione dei talenti. Auspichiamo che questo studio possa contribuire al dibattito sulle politiche aziendali e diventare uno strumento prezioso per il miglioramento delle pratiche di gestione delle persone.

Ringraziamo tutti coloro che hanno partecipato e contribuito a questo studio, e ci auguriamo che la ricerca possa essere un punto di riferimento per chiunque sia interessato al mondo del lavoro e alla crescita delle organizzazioni.

Buona lettura,

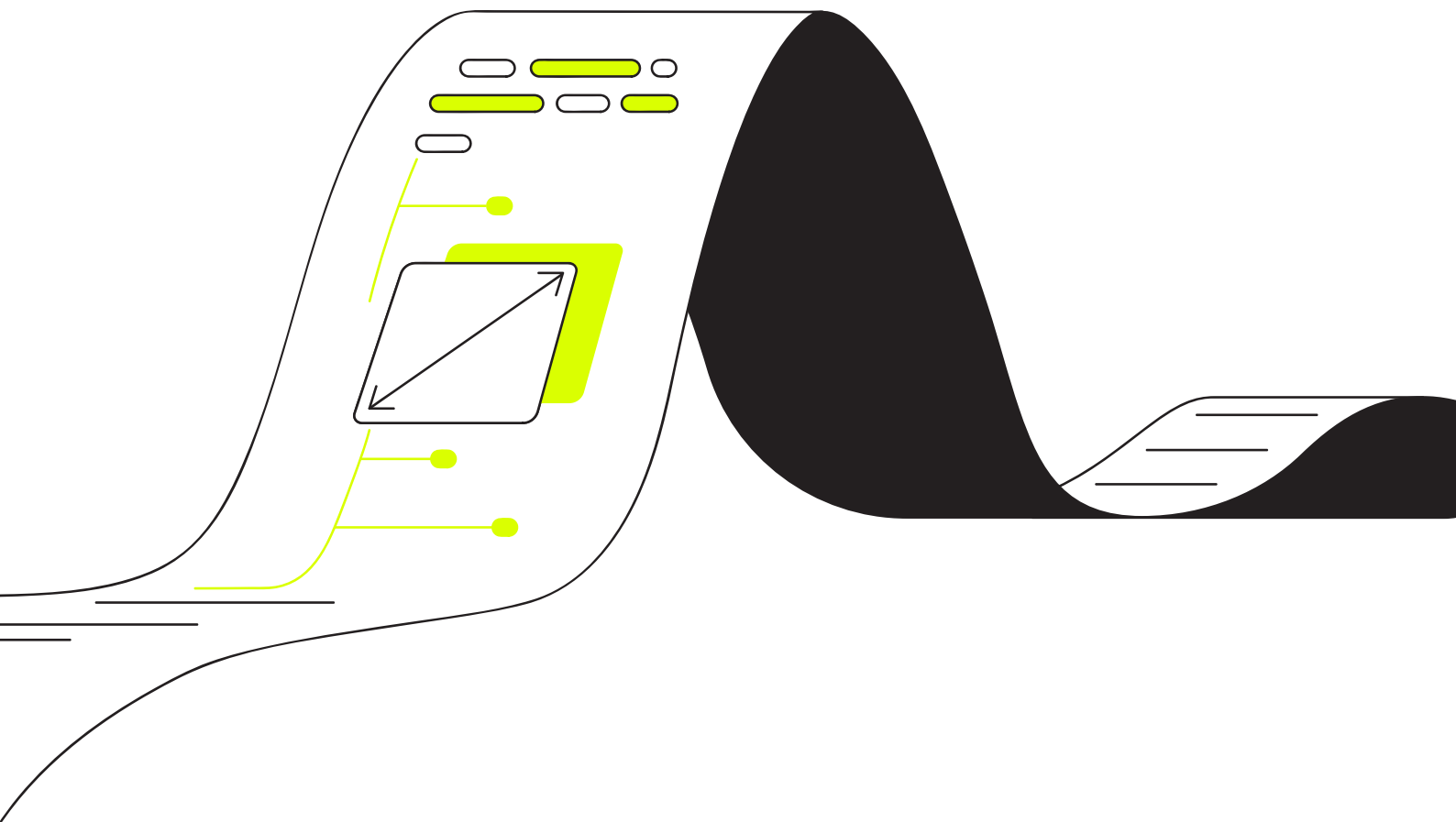
***Marianna Ghirlanda*** - CEO DLV BBDO  
Presidente Centro Studi UNA



**Marianna Ghirlanda** - CEO DLV BBDO  
Presidente Centro Studi UNA







Le persone sono il valore più grande delle aziende della comunicazione. Per questo siamo impegnati a monitorare il mercato del lavoro nel nostro settore. Dopo l'ultima edizione del *Rapporto sul mercato del lavoro nel settore della comunicazione italiana* basato sulle informazioni condivise dalle aziende, abbiamo deciso di raccogliere il punto di vista delle persone che in queste aziende investono sé stesse, per comprenderne lo stato di benessere e cogliere segnali preziosi per creare un contesto lavorativo in grado di sviluppare e trattenere talenti.

Il cambio di prospettiva non altera l'obiettivo di questo rapporto: ritrarre un quadro della situazione in cui versa il settore della comunicazione italiana in modo da fornire a operatori del settore, esperti e decision maker qualche strumento in più

per un dibattito informato sulle problematiche di questo settore, supportato da quante più evidenze numeriche possibili.

Per l'alta concentrazione di giovani e donne che il settore attira, abbiamo cercato di indagare le diverse dinamiche andando a sviscerare il sentire dei diversi cluster, con un occhio particolare alle dimensioni aziendali così diversificate che costituiscono l'universo delle aziende di comunicazione in Italia.

Un ringraziamento particolare va a tutti coloro che hanno dedicato tempo e fiducia per condividere il proprio punto di vista senza il quale una prospettiva di questo tipo non sarebbe possibile.

Il presente rapporto è il risultato di un'indagine condotta da UNA, Associazione delle agenzie di comunicazione italiane, in collaborazione con il Master in Digital Communications Specialist di ALMED, Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Alla luce di quanto emerso nell'ultimo Osservatorio sul Mercato del Lavoro 2021, lo scopo dell'indagine è indagare il livello di benessere, di DE&I e il rischio di abbandono presso gli addetti del settore della comunicazione. In particolare, l'indagine è orientata a raccogliere informazioni sulla percezione delle persone circa la propria azienda in termini di correttezza e senso di appartenenza verificando le differenze in termini di esperienza vissuta in base alle proprie origini, genere, età, condizione familiare, orientamento sessuale e fragilità.

I risultati relativi all'esperienza vissuta - rappresentativa del clima organizzativo degli ultimi mesi - forniscono uno scorcio sul senso di appartenenza all'organizzazione, la presenza di comportamenti negativi e l'assenza di discriminazione. Inoltre, grazie alla collaborazione con Great Place to Work la comparabilità dei risultati raccolti ci consente di operare alcuni interessanti confronti con settori limitrofi. In particolare, i dati di benchmark si riferiscono a società di consulenza e ad aziende di comunicazione e marketing del panel GPTW: la maggior parte sono Italiane, anche se spesso operano anche nel mercato europeo, mentre per il 10% si tratta di strutture multinazionali europee. Il 57%

sono piccole aziende, tra 10 e 50 dipendenti, il 33% sono aziende sotto i 150 dipendenti e il restante 10% sono over 150 dipendenti.

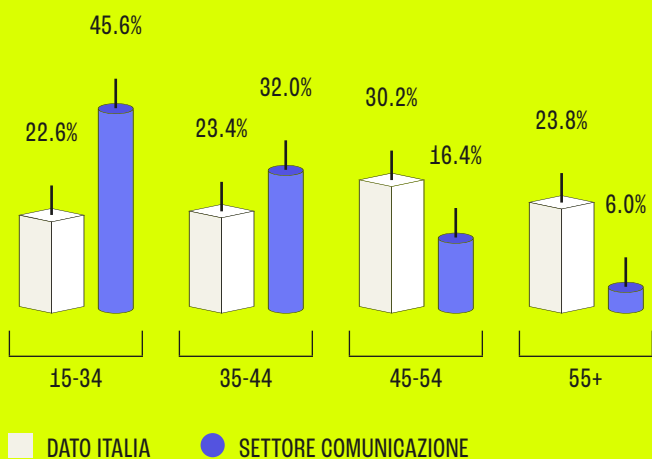
Nell'autunno 2022, è stato inviato un questionario in formato elettronico a tutte le agenzie di comunicazione associate ad UNA e non associate. La partecipazione al questionario è stata libera e anonima, al fine di incentivare la partecipazione e favorire la veridicità delle informazioni riportate.

Hanno partecipato all'indagine 381 persone, rappresentative della popolazione attiva all'interno delle aziende della comunicazione in Italia con un alto livello di confidenza (95%) e un margine di errore accettabile del 7%.

È opportuno sottolineare che la maggior parte dei rispondenti provengono da aziende con più di 50 dipendenti, mentre la composizione delle aziende del comparto emersa dalle precedenti rilevazioni fa emergere uno spaccato di piccole e piccolissime aziende corrispondente all'85% del totale. Per quanto la numerica complessiva consenta utili approfondimenti sulle diverse dimensioni aziendali, i dati rispecchiano prevalentemente la situazione delle medie e grandi aziende di comunicazione: riuscire ad aumentare la partecipazione dei dipendenti delle aziende piccole e piccolissime, che sappiamo costituire una parte importante delle imprese di comunicazione, rimane una priorità delle attività future di UNA.

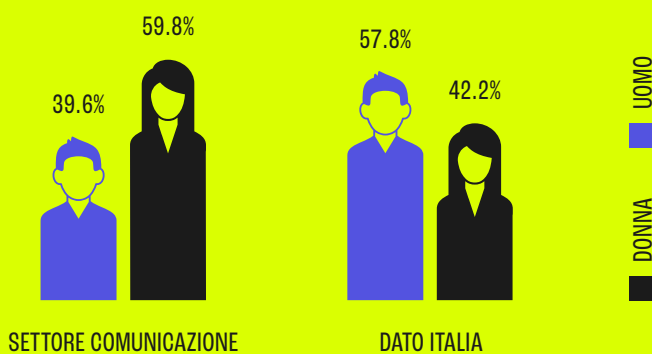
La maggior parte dei rispondenti (72,4%) appartiene alla generazione dei Millennials mentre la quota degli over 45 è di poco superiore al 22%, in linea

con i dati dell'ultimo Osservatorio sul Mercato del Lavoro e con l'anzianità di lavoro dichiarata che per la metà del campione è fra i 6 e 20 anni (47,7%).



\* Fonte: Indagine UNA 2022, ISTAT rilevazione occupazione 2022

In 2 casi su 3 si tratta di laureati (laurea triennale o magistrale) ma oltre la metà dei restanti ha comunque intrapreso il percorso universitario dopo il diploma anche se senza concluderlo. Il 15,0% ha inoltre concluso un master post-laurea. Il settore conferma le sue peculiari caratteristiche socio-demografiche rispetto alla situazione degli occupati nella popolazione italiana. Secondo i dati ISTAT relativi al 2022, infatti, gli occupati nella fascia dei Millennials (25-44 anni) erano il 42,3% della popolazione occupata mentre le fasce d'età successive (45-64 anni) corrispondono al 52,6%. Le quote residuali sono occupate dai giovanissimi (15-24 anni) e da coloro che lavorano oltre i 65 anni. In linea con il quadro ISTAT anche il panel di confronto offerto dalle aziende dell'osservatorio di Great Place to Work. Si conferma anche l'impiego principale di donne (59,8%), significativamente superiore alla media ISTAT e all'osservatorio GPTW dove le donne occupate rappresentano rispettivamente il 42,5% e il 41% del totale occupati e l'alta concentrazione nel Nord Italia (81%) con Milano capitale della comunicazione (56% dei rispondenti).



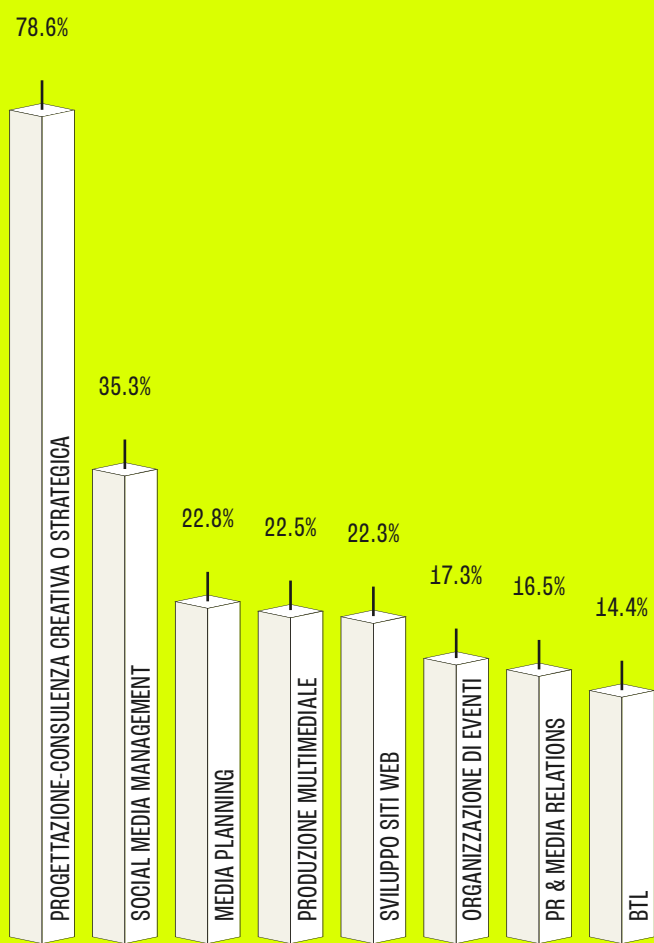
\* Fonte: Indagine UNA 2022, ISTAT rilevazione occupazione 2022

Oltre l'80% dei rispondenti ha un contratto a tempo indeterminato e nella quasi totalità dei casi full time, di nuovo in linea con i precedenti dati UNA.

Un intervistato su tre è un dipendente senza responsabilità di persone mentre i responsabili sia di primo (supervisione persone) che di medio livello (gestione reparti ma non in board) sono complessivamente il 35%.

All'interno del campione, CEO e dirigenti nel board con riporto diretto al CEO rappresentano una quota significativamente maggiore rispetto a quanto evidenziato dalle precedenti rilevazioni condotte da UNA in collaborazione con l'Università Cattolica: per consentire una migliore interpretazione dei dati, si è deciso di scorporare questo gruppo dal resto dei rispondenti per tutte le valutazioni relative al top management.

**Q8 - Di quali aree di attività fra le seguenti si occupa l'azienda per cui lavora? (sono possibili più risposte)**



\* Fonte: Indagine UNA 2022, ISTAT rilevazione occupazione 2022

## A

Le aziende della comunicazione italiane rappresentano un **ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo** su cui poter fare affidamento (oltre l'80% ritiene di poter contare sui colleghi in caso di difficoltà), un ambiente tendenzialmente imparziale tranne che per lo stato di famiglia ed il genere, in primis per le donne che continuano a rappresentare la maggioranza della forza lavoro.

In particolare, nonostante la percentuale di risposte positive relativamente **all'inclusione delle donne** risulti alta, la ricerca evidenzia un dato di percezione **più basso di 8 punti rispetto ai benchmark** di riferimento di GPTW, che diventano 16 nel campione femminile.

## B

La **diversità e l'inclusione** sembrano essere traguardi raggiunti e relativamente condivisi, particolarmente percepibili all'interno del team di lavoro mentre ancora restano alcune criticità all'interno dei board, per quanto più femminili di molte altre realtà italiane in base al precedente osservatorio e in confronto con il panel GPTW.

In particolare, la diversità percepita nel management è un aspetto più critico per le donne che per il 24,1% si dichiarano in disaccordo contro il 16,9% degli uomini.

L'inclusione è percepita come compiuta relativamente a orientamento sessuale, origine etnica e disabilità ma **non del tutto compiuta sul fronte del genere**, culturalmente più esposto ai carichi connessi alla **famiglia** e realisticamente più sensibile a politiche di conciliazione.

## C

Il **work-life balance** rappresenta uno dei punti più delicati e sono meno della metà gli addetti che percepiscono la propria azienda impegnata ad incoraggiarlo, con una significativa disparità tra piccole realtà molto virtuose e medio-grandi aziende (51-200 addetti) più deficitarie.

Interessante notare come la sensibilità di genere sia solo relativamente maggiore di quella degli uomini su questo tema che appare **particolarmente sentito a livello generazionale**, in particolare dalla **fascia 25-34 anni**. In termini di benchmark con settori adiacenti, solo le società di consulenza hanno una percezione meno positiva in termini di supporto al bilanciamento tra lavoro e vita personale. Molto meglio, al contrario le grandi aziende, dove i ritmi di lavoro e gli strumenti messi a disposizione sembrano aiutare di più le persone nel trovare un equilibrio.

## D

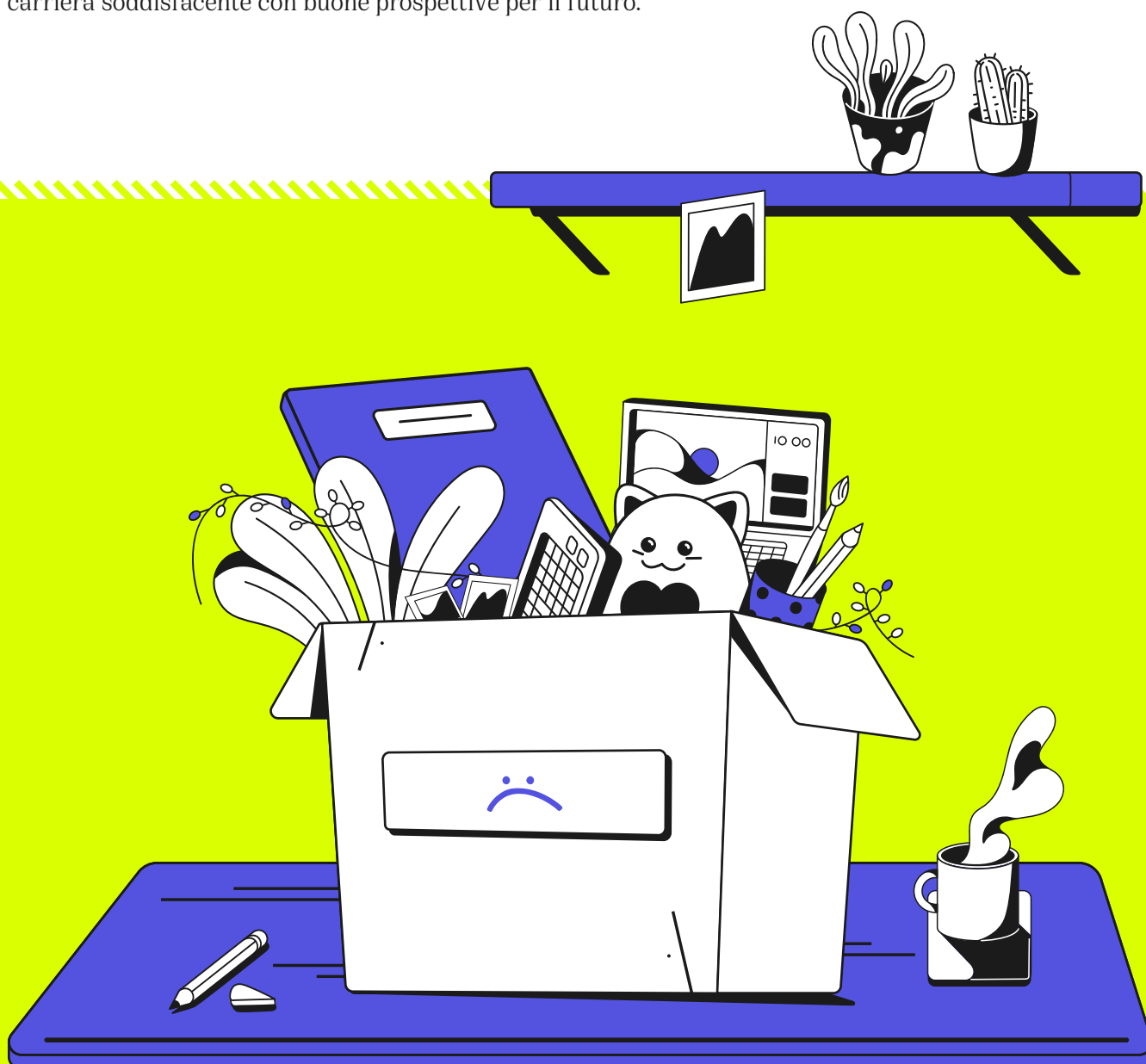
Il settore costituisce un **ambiente stimolante in termini di proattività e confronto**, che sono percepiti come ampiamente valorizzati ma non adeguatamente remunerati, lasciando spazio per una riflessione circa la valorizzazione dell'accountability richiesta e della capacità del singolo di contribuire al successo

dell'azienda. La percezione di una **retribuzione equa è una nota dolente** abbastanza condivisa anche dalle aziende dell'osservatorio di GPTW, ma è un tema particolarmente caldo per il nostro settore specialmente in rapporto alle grandi aziende.

A dimostrarsi marcatamente più insoddisfatte le donne: sono in disaccordo con l'equità della retribuzione per il lavoro svolto il 46,6% della componente femminile rispetto al 34,8% dei colleghi maschi.

## E

La valorizzazione del contributo dei singoli, la fiducia nel management e la chiarezza circa il percorso di carriera emergono come le principali aree di opportunità del settore per rendersi oltre che attrattivo, meritevole di permanenza a medio-lungo termine: pur emergendo come un'esperienza di lavoro divertente e raccomandabile, **la prospettiva media di permanenza delle persone intervistate non supera i tre anni** e oltre 1 lavoratore su 4, tendenzialmente al di sotto dei 34 anni, esprime criticità sul fatto che le aziende della comunicazione siano in grado di realizzare il potenziale delle persone e rappresentare un percorso di carriera soddisfacente con buone prospettive per il futuro.








## Inclusività e diversità nel settore: un patrimonio apparente?

La **diversità** è un valore condiviso dalla propria organizzazione e le politiche di inclusione sono una realtà per la maggior parte dei rispondenti (45,4%) e quasi il 60% è completamente d'accordo nel ritenere che chiunque possa esprimere il proprio background sociale, culturale e personale nel posto di lavoro.

In particolare, **l'inclusione** è percepita come compiuta relativamente a orientamento sessuale (70% completamente d'accordo), origine etnica (63%) e disabilità (51%).

Per quanto riguarda la situazione familiare e il genere, l'inclusione sembrerebbe solo parzialmente compiuta dal momento che è sensibilmente più alta la percentuale di persone in disaccordo, a sottolineare il permanere di alcune criticità in quest'ambito.

| AMBITO  | % COMPLETAMENTE IN ACCORDO | % TOTALMENTE O PARZIALMENTE IN DISACCORDO |
|---|----------------------------|---|
|  ORIENTAMENTO SESSUALE    | 70.1%                      | 2.6%                                      |
|  NAZIONALITÀ E ORIGINE   | 63.2%                      | 3.6%                                      |
|  STATO CIVILE E FAMIGLIA | 60.9%                      | 8.9%                                      |
|  GENERE                  | 54.6%                      | 10.2%                                     |
|  DISABILITÀ              | 50.7%                      | 3.0%                                      |

In particolare, rispetto all'inclusione delle donne, la ricerca evidenzia un dato di percezione più basso rispetto ai benchmark di riferimento di GPTW. La % di risposte positive resta alta, ma di 8 punti più bassa rispetto alle Grandi Aziende. Su questo aspetto il campione femminile è decisamente meno positivo di quello maschile: -16 punti.

|   | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|---|-----------------------|----------------|------------|
|  TRATTAMENTO IMPARZIALE<br>INDIPENDENTEMENTE DAL SESSO | 78%                   | 86%            | 84%        |

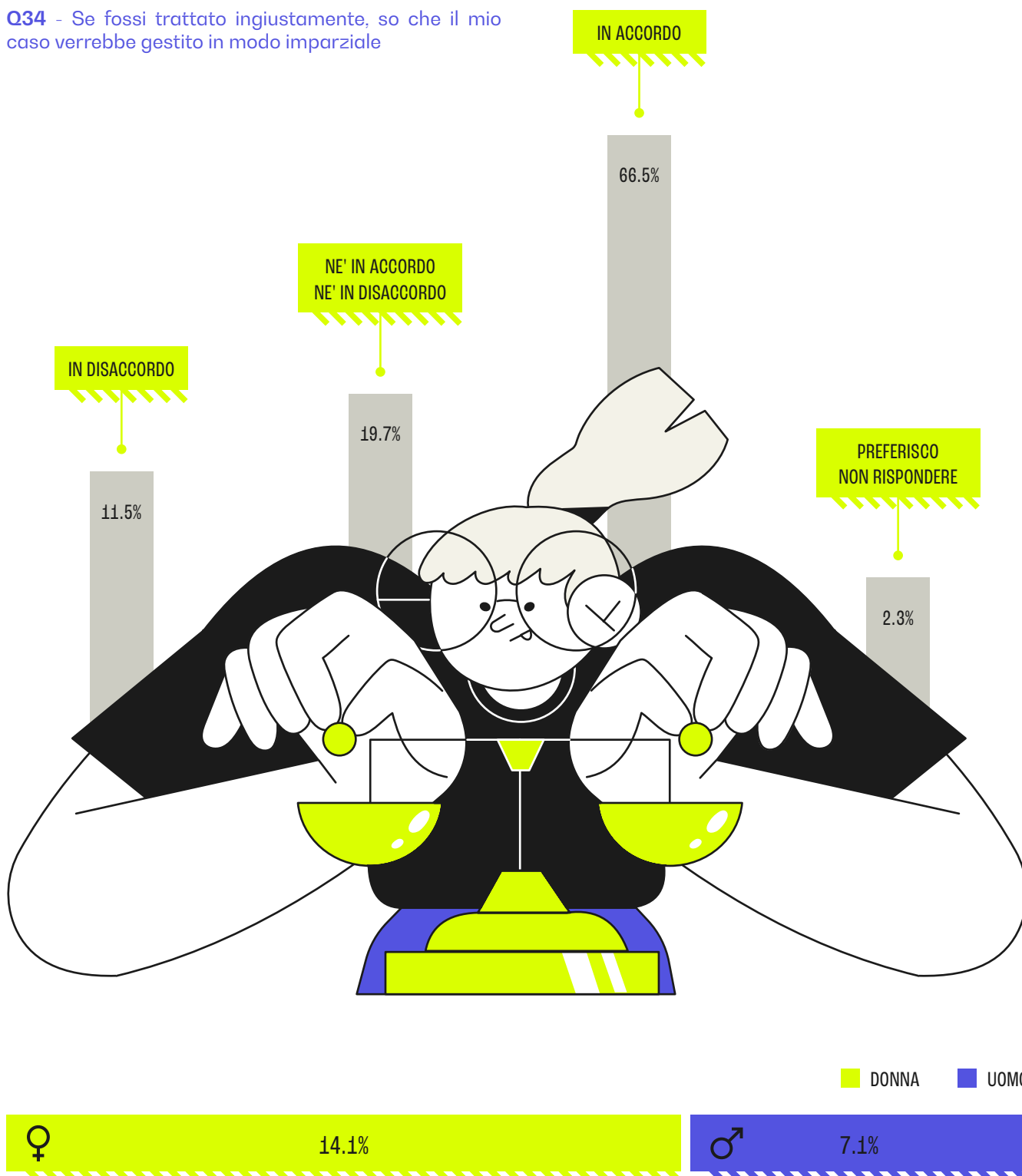
\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW



Anche dal punto di vista di **imparzialità percepita**, sebbene 2 intervistati su 3 siano convinti che in caso di discriminazione il proprio caso verrebbe trattato in modo imparziale dal datore di lavoro, permane un 11% che non percepisce il proprio ambiente di lavoro come totalmente imparziale e 2 persone su 10 non sono in grado di prendere una posizione in merito.

Interessante notare come tra coloro che esprimono disaccordo sia preponderante il numero di donne, in rapporto di 2:1 con gli uomini.

**Q34** - Se fossi trattato ingiustamente, so che il mio caso verrebbe gestito in modo imparziale



Nonostante il dato possa non apparire altissimo, è abbastanza in linea con i benchmark di Great Place To Work, dove le aziende in cui è minore la fiducia nella possibilità di una revisione del proprio caso nel momento in cui dovesse esserci il dubbio di trattamento ingiusto sono quelle della Consulenza (-2). Si conferma altresì il trend della minore fiducia da parte della popolazione femminile nella possibilità di “fare appello”: -5.

|                        | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|------------------------|-----------------------|----------------|------------|
| POSSIBILITÀ DI APPELLO | 66%                   | 71%            | 64%        |

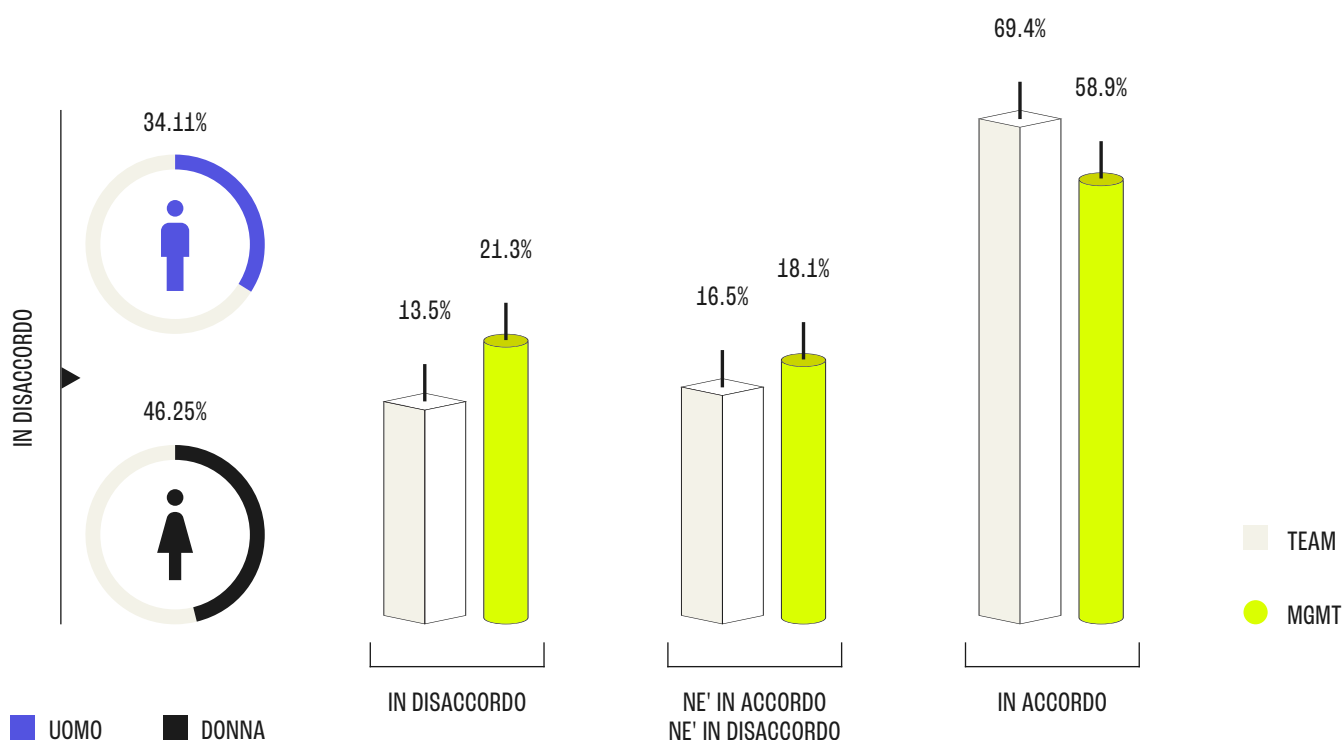
\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW

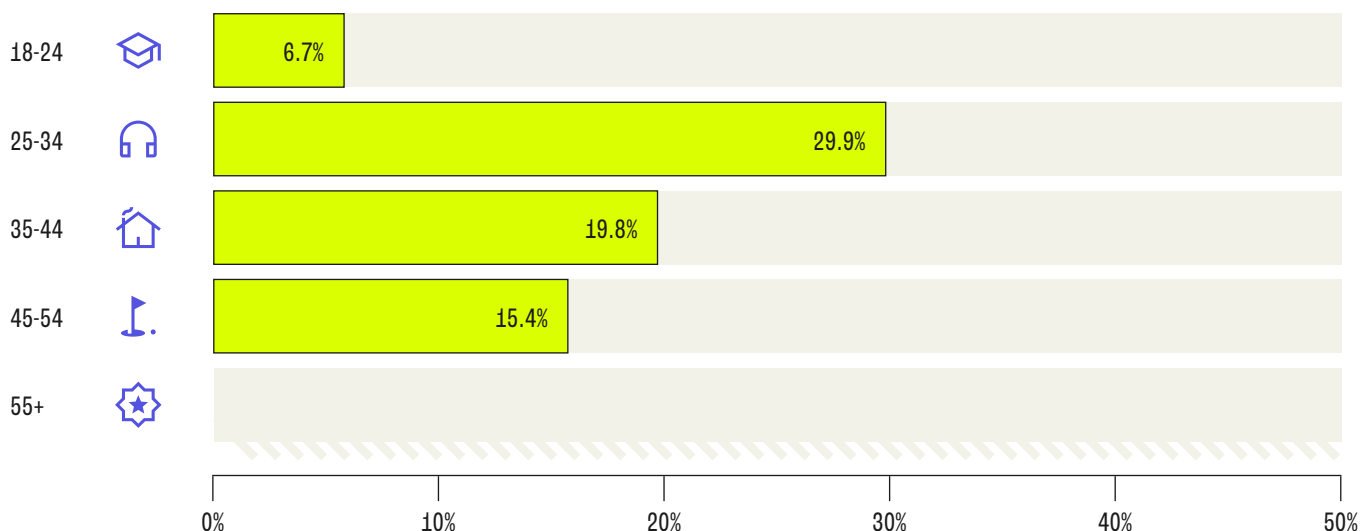
Il **team di lavoro** rappresenta per quasi il 70% un buon esempio in termini di diversità trasversalmente al genere e alle età. e costituisce per oltre 8 lavoratori su 10 un ambiente collaborativo su cui poter fare affidamento anche in caso di difficoltà.

Diversamente la composizione del **management** ha qualche criticità maggiore nel rappresentare un buon esempio di diversità: quasi il 44% non riesce ad esprimere una valutazione positiva, in particolare il disaccordo è maggiore tra le donne e i rispondenti di 25-34 anni.

Q19 - Il management della mia azienda rappresenta un buon esempio in termini di diversità/età

Q20 - Il team con cui lavoro attualmente rappresenta un buon esempio in termini di diversità





**IN DISACCORDO**

Nonostante i risultati relativi all'**equità di trattamento** a prescindere dalle caratteristiche personali evidenzino le percentuali di soddisfazione più elevate per il settore, nel confronto con i benchmark di GPTW emergono alcuni punti di distanza, soprattutto rispetto alle grandi aziende con particolare riferimento all'aumento delle quote di risposte negative.

Questi risultati sono frutto sia di una più sistematica attenzione al tema della diversity all'interno di contesti più grandi e strutturati, e ad una conseguente attenzione alla loro comunicazione e valorizzazione interne. Allo stesso tempo, la % di risposte positive più bassa nella ricerca ALMED/UNA può anche essere motivata dal fatto che nel settore media  $\bar{\delta}$  comunicazione è presente una maggiore sensibilità alla tematica rispetto ad altri settori: questo fa sì che ci sia un approccio iperattento ai vari aspetti di diversity, come ad esempio orientamento sessuale e provenienza, che invece in altri settori sono meno vissuti e quindi valutati positivamente forse con maggiore superficialità.

Da notare come in questo scenario complessivamente positivo risultano relativamente più critiche le donne e le persone di età compresa tra i 25 e i 34 anni mentre emerge come particolarmente virtuosa la situazione delle piccolissime aziende in cui la micro dimensione potrebbe risultare più funzionale ad una maggior coesione e supporto all'interno dell'ambiente di lavoro o, in alternativa, la diversity meno evidente.


A

### UN AMBIENTE DI LAVORO CHE VALORIZZA LA PROATTIVITÀ E IL CONFRONTO, MA NON ECONOMICAMENTE

L'ambiente di lavoro delle agenzie di comunicazione è caratterizzato dalla valorizzazione di un atteggiamento proattivo, che viene riconosciuta da oltre l'80% degli intervistati, e dalla diffusa percezione di poter affrontare argomenti potenzialmente conflittuali sia nel team sia con i superiori.

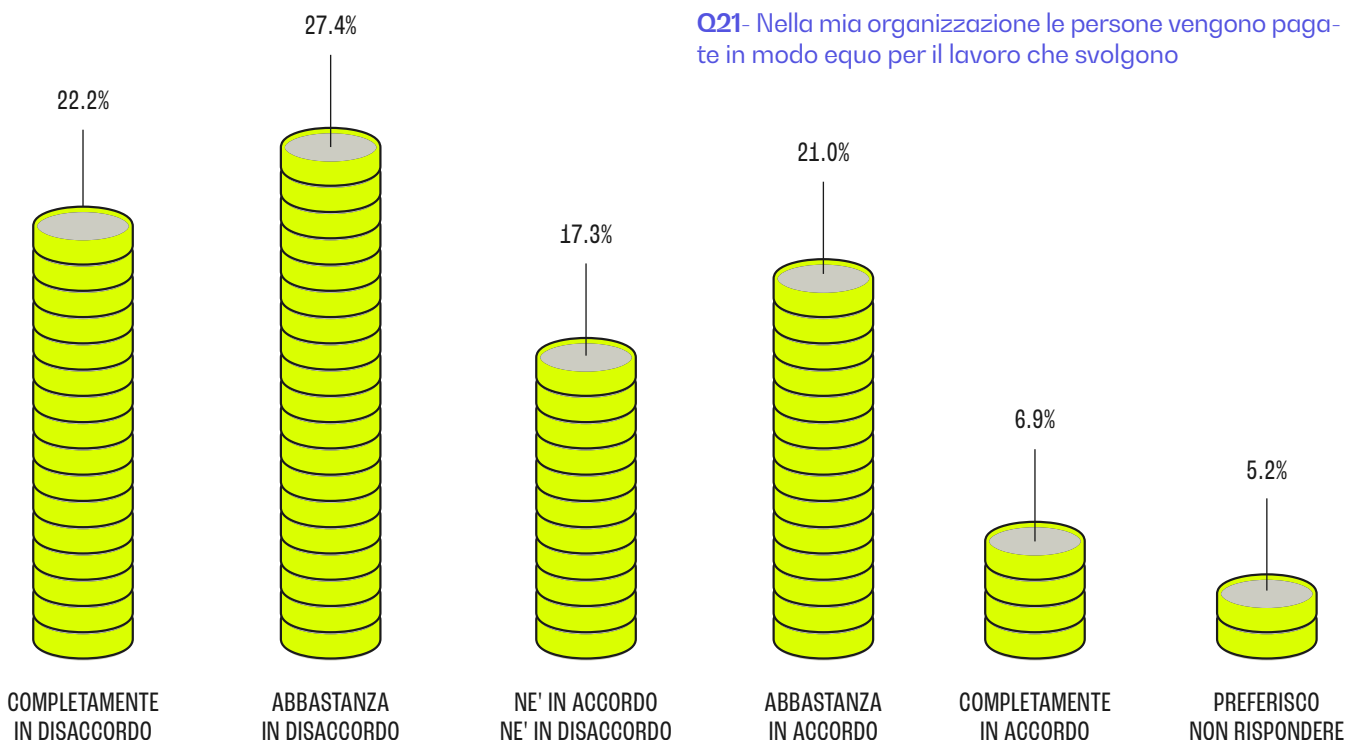
Inoltre, è ampiamente diffusa la sensazione di essere apprezzati per il proprio lavoro e impegno, supportata da una concreta comunicazione da parte dei responsabili.

Anche il confronto con i benchmark di GPTW conferma che la capacità da parte delle agenzie di riconoscere e apprezzare l'impegno e il contributo delle persone sono punti positivi della cultura organizzativa del settore.

|   | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|---|-----------------------|----------------|------------|
| APPREZZAMENTO DELL'IMPEGNO  | 70%                   | 72%            | 65%        |

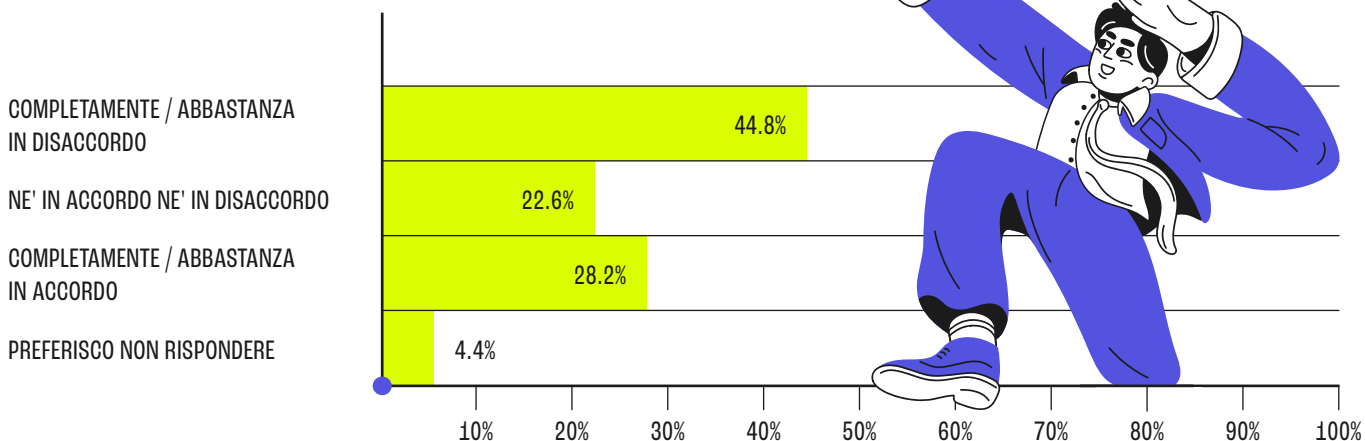
\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW

Ma l'equità della retribuzione resta un nodo problematico: analizzando i dati al netto dei CEO, la metà delle persone non conviene che le persone vengano pagate in modo equo per il lavoro che svolgono, a fronte di un 6,9% di completamente d'accordo.



Inoltre più di 2 intervistati su 3 non riescono a esprimere un parere positivo circa il fatto che i dipendenti che aiutano l'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi strategici siano adeguatamente ricompensati.

**Q24** - I dipendenti della mia organizzazione che aiutano l'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi strategici sono adeguatamente ricompensati



Fra coloro che si dichiarano in disaccordo spiccano i dipendenti senza responsabilità di persone e i responsabili di primo livello. Analizzando le risposte per il genere, emerge una marcata insoddisfazione per l'equità dei livelli retributivi da parte delle **donne che si dichiarano in disaccordo per il 46,6% contro il 34,8% degli uomini.**

La percezione di una retribuzione equa risulta un tema particolarmente critico per il settore, specie in confronto con realtà concorrenziali come consulenza e grandi aziende dove la percentuale dei lavoratori che considera corretta la propria retribuzione è significativamente superiore.

|  | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|--|-----------------------|----------------|------------|
| EQUITÀ DELLA RETRIBUZIONE PER IL LAVORO SVOLTO | 28%                   | 44%            | 42%        |

\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW

**B**

**LA RELAZIONE COL MANAGEMENT: CHIARA MA NON SOLIDA**

Dalla nostra analisi emerge una **cauta fiducia nel management** non tanto per il comportamento, percepito come onesto ed eticamente corretto dal 64,1%, quanto per una visione relativamente critica della competenza gestionale, riscontrata pienamente solo dal 18,4% mentre il 38,6% dei rispondenti esprime caute o evidenti criticità (dati al netto dei CEO).

Da notare l'esistenza di una forte correlazione fra coloro che esprimono un parere critico sulla fiducia nel management e sulla sua competenza, sebbene non sia possibile stabilire una relazione di causalità.

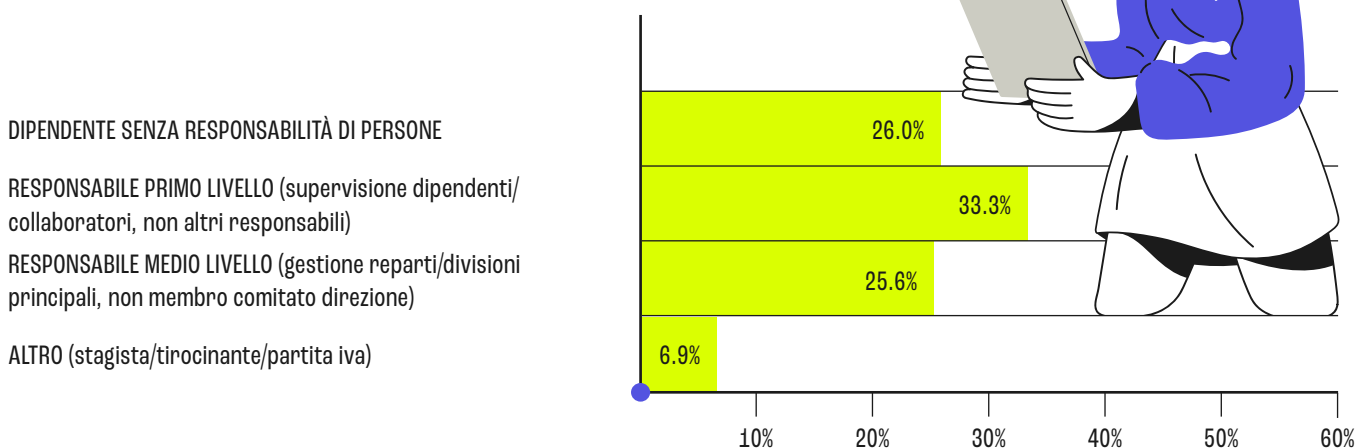
Nei confronti con il benchmark, sia il riconoscimento di un approccio complessivamente onesto ed etico alle attività che la sensazione di essere guidati da un management competente risultano decisamente più bassi per il settore che per i panel di confronto. Particolarmente distante e relativamente bassa la fiducia nel management che pare rappresentare un evidente elemento di criticità del settore.

|                                    | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|------------------------------------|-----------------------|----------------|------------|
| FIDUCIA NEL MANAGEMENT             | 51%                   | 76%            | 77%        |
| MANAGEMENT COMPETENTE              | 61%                   | 76%            | 77%        |
| COMPORTEMENTO ETICO DEL MANAGEMENT | 64%                   | 83%            | 79%        |

\* Fonte: Indagine UNA 2022 (dati al netto dei CEO), database GPTW

All'interno della popolazione aziendale risultano particolarmente critici in quest'ottica i dipendenti senza responsabilità di persone ed i responsabili di primo livello, probabilmente meno esposti a interazioni dirette con il management, specialmente nelle aziende più grandi.

**Q40** - Nell'azienda in cui lavoro attualmente ho fiducia nel management (% in disaccordo per ruolo aziendale)

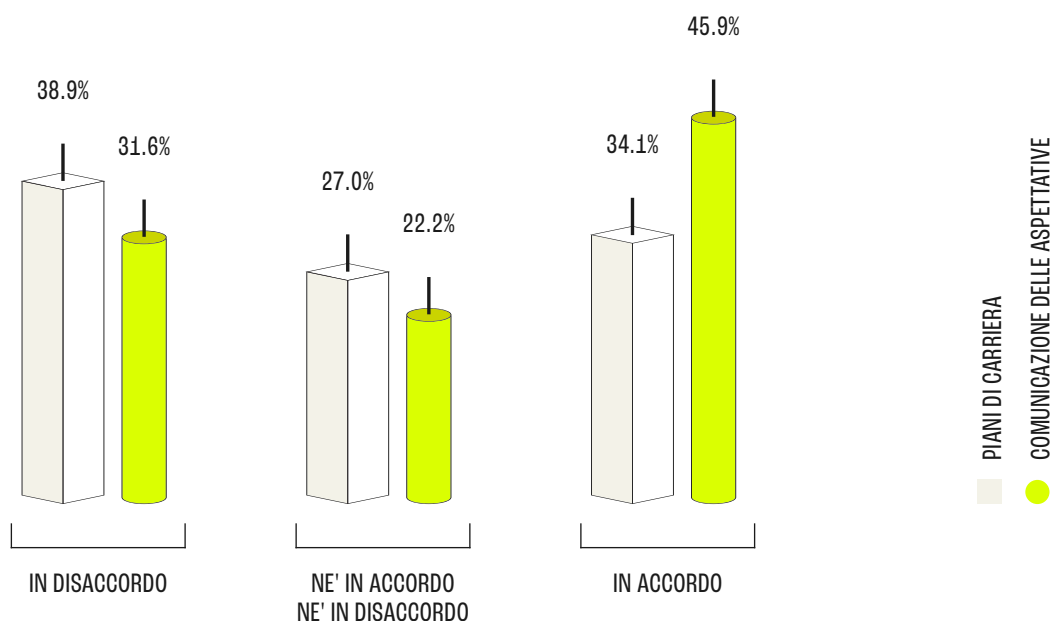


In un clima di fiducia da rinsaldare, la comunicazione con il management è decisamente più efficace e chiara quando si tratta di condividere le aspettative relative al lavoro atteso (45,9% si dichiara «abbastanza»)

o «completamente» d'accordo) mentre minore chiarezza viene percepita nella condivisione di un piano di carriera: solo il 34,1% si dichiara in qualche modo d'accordo.

**Q42** - All'interno della mia azienda ho un piano di carriera condiviso con il mio management

**Q43** - Il management mi comunica chiaramente quali sono le aspettative nei miei confronti



Inoltre, la chiarezza rispetto agli obiettivi di lavoro non sempre si accompagna a un supporto in termini di strumenti formativi e pratici per il raggiungimento degli stessi: 1 persona su 3 non si sente supportata mentre comunque 1 su 4 non sa prendere posizione in merito.

Nel confronto con i dati di GPTW, **le società del settore risultano più in difficoltà su temi gestionali e di relazione capo-collaboratore**: la comunicazione delle aspettative da parte dei manager e tutto il tema della carriera, ma anche del supporto formativo e degli strumenti corretti per svolgere il proprio lavoro, vengono percepiti in modo decisamente più critico nel confronto con le Grandi Aziende, ma anche con le società di Consulenza.

|  | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|--|-----------------------|----------------|------------|
| COMUNICAZIONE DELLE ASPETTATIVE                      | 46%                   | 74%            | 61%        |
| CHIAREZZA SULLA CARRIERA                             | 34%                   | 60%            | 56%        |
| FORMAZIONE E STRUMENTI PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI | 41%                   | 78%            | 64%        |

\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW

Migliorabile anche l'inclusione dei lavoratori nei processi decisionali rilevanti per loro che rappresenta un'opportunità per oltre la metà degli intervistati e una criticità per oltre 1 su 4, in modo particolare per le donne, gli under 45 e i lavoratori con meno di 10 anni di attività alle spalle, specie se impiegati nelle grandi aziende.

Anche il tema del coinvolgimento nelle decisioni segue lo stesso trend, con -11 punti rispetto alle grandi aziende, e su questo aspetto il settore si conferma come meno inclusivo per le donne: -8 punti rispetto agli uomini.

|   | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|---|-----------------------|----------------|------------|
| <br>COINVOLGIMENTO NELLE DECISIONI | 49%                   | 60%            | 52%        |

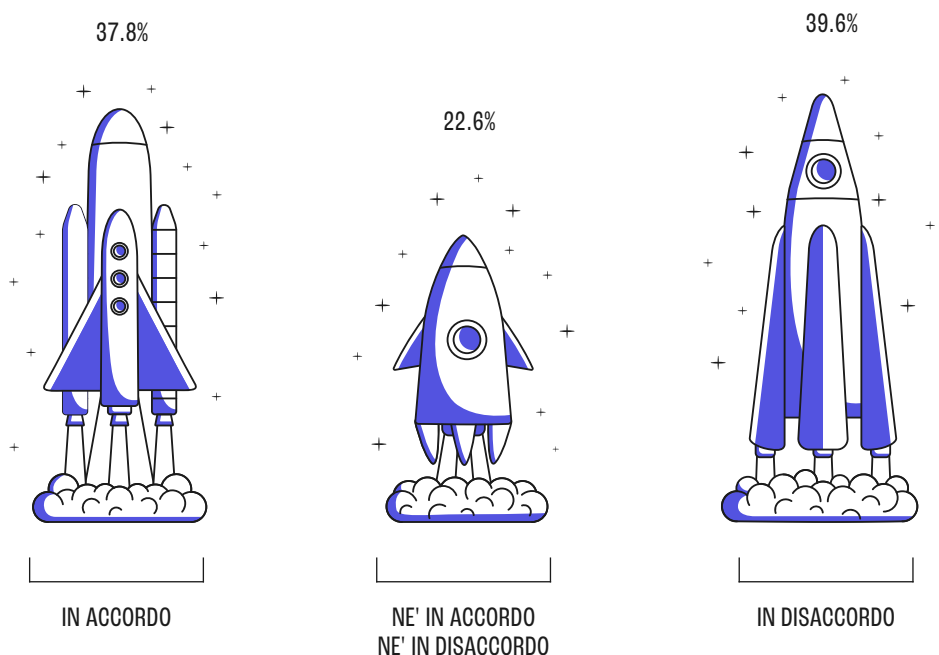
\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW

**C**

**PERCORSO DI CRESCITA PROFESSIONALE: MISSING IN ACTION**

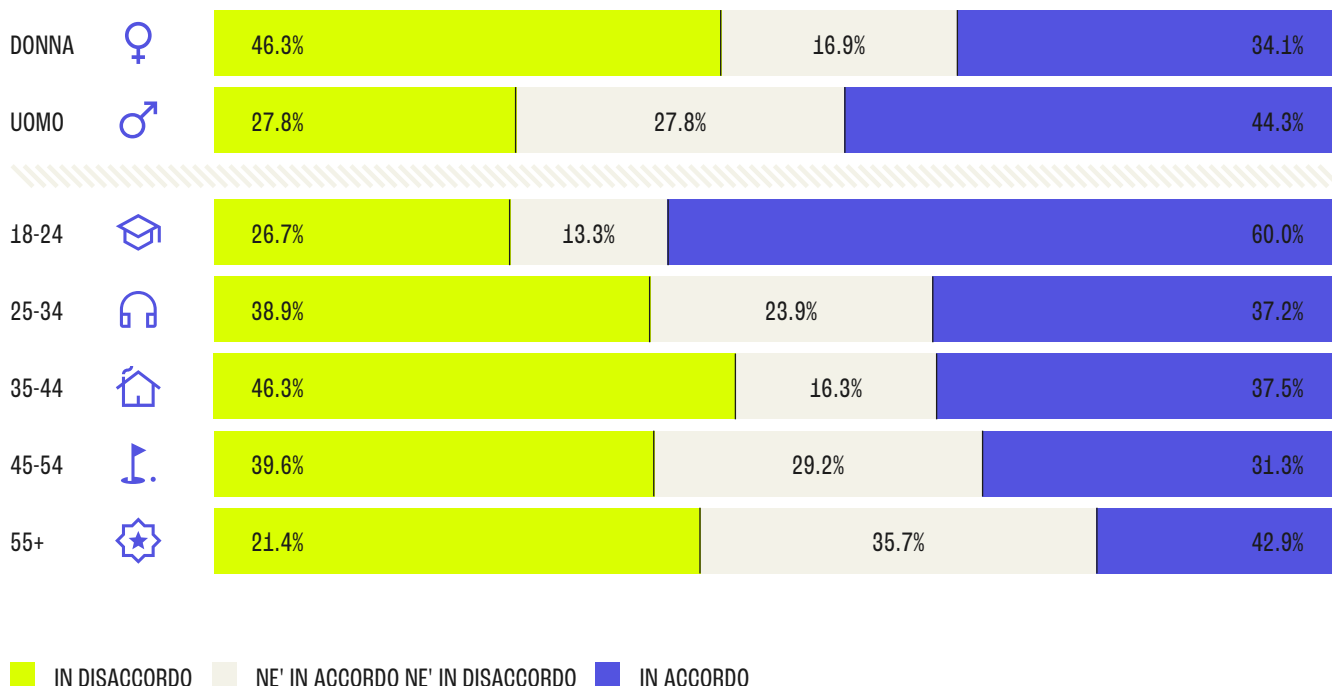
All'interno delle agenzie di comunicazione, la chiarezza circa il proprio percorso di crescita professionale sembra essere una criticità per quasi il 40% degli intervistati, percentuale significativamente superiore a coloro che invece dichiarano di averne una visione abbastanza chiara (24,1%) o decisamente chiara (13,7%).

**Q41** - Nella mia azienda è stato previsto per me un percorso di crescita e formazione professionale di cui sono a conoscenza



**La criticità sembra riguardare maggiormente le donne** (46,2% delle donne non sono a conoscenza di un piano di carriera per loro vs il 27,8% degli uomini) e la fascia d'età tra i 35 e i 44 anni, in corrispondenza della fase centrale di carriera.





Da segnalare una maggiore chiarezza per i percorsi più a breve termine della fascia 18-24 e per quelli più consolidati della fascia 55-64 anni tra cui nessuno dichiara di essere in «totale disaccordo». Tra i vari ruoli, ancora una volta sono i dipendenti senza responsabilità di persone e i responsabili di primo livello a risultare più in difficoltà nel percepire la presenza di un percorso professionale che li riguardi.

La difficoltà sembra maggiore nelle imprese con oltre 50 addetti in cui la percentuale delle persone in disaccordo circa la conoscenza di un percorso di carriera loro dedicato supera il 40%.

La chiarezza sulla crescita è un punto critico del settore anche nel confronto con i benchmark di GPTW, dove le Grandi Aziende sono più di 20 punti sopra e le grandi società di consulenza poco meno di 20 punti sopra. Le donne, in entrambi i benchmark, si confermano le meno positive rispetto alle opportunità di sviluppo e carriera, indietro di 5-6 punti rispetto ai colleghi uomini. Allo stesso modo, il gruppo di età meno positivo è quello tra i 35 e 44 anni di età, quando ormai emerge una certa consapevolezza rispetto al tipo di percorso che si è fatto e si avrà la possibilità di fare all'interno della propria organizzazione (-5 punti circa dal dato medio).

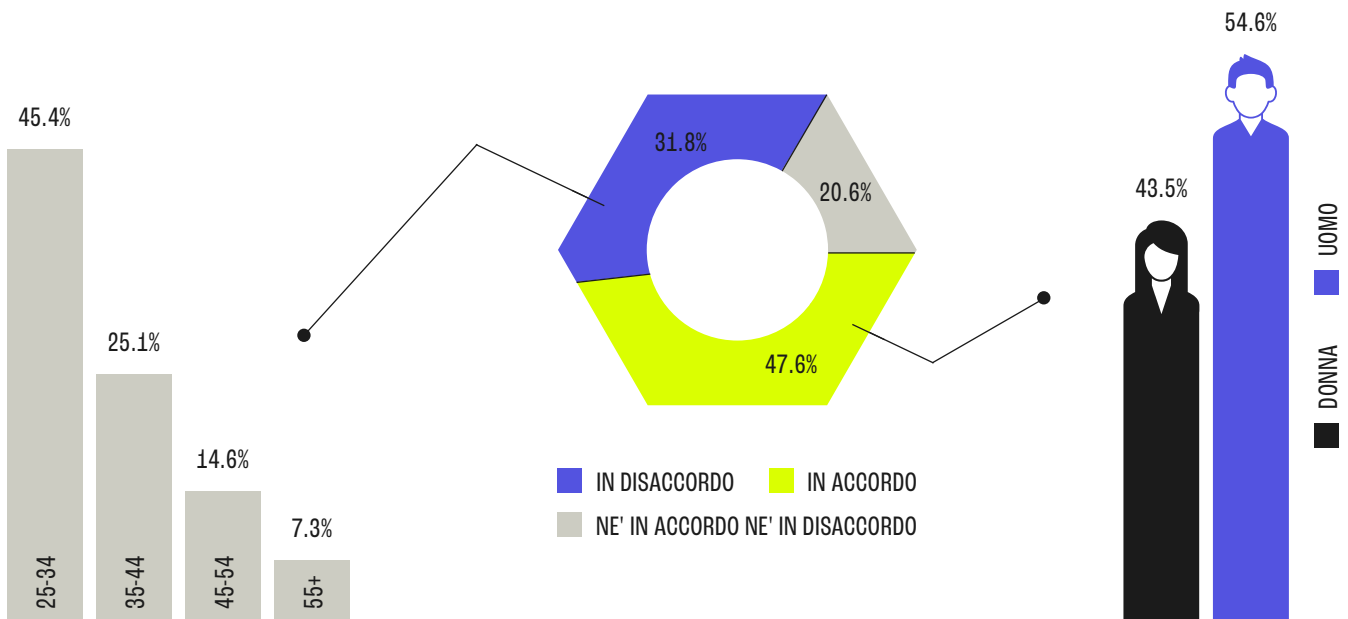
|   | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|---|-----------------------|----------------|------------|
| CHIAREZZA SULLA CRESCITA<br> | 38%                   | 60%            | 56%        |

\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW

Interessante notare la correlazione positiva fra la percezione della conoscenza di un percorso di crescita professionale e il sentimento di inclusione: quasi l'80% di coloro che dichiarano di essere a conoscenza di un percorso di crescita professionale dichiara anche di sentirsi incluso nei processi decisionali.

La gestione del **work-life balance rappresenta uno dei punti più delicati** e il fatto che la propria azienda favorisca tale equilibrio è riconosciuto da poco meno della metà degli intervistati (47,6%): quasi 1 persona su 3 è in disaccordo mentre un significativo 20% non si esprime in merito.

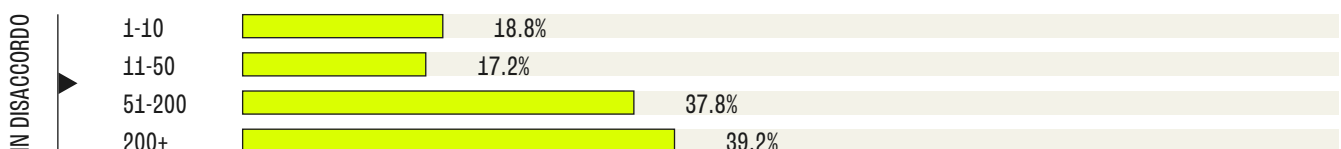
**Q51 - Nell'azienda in cui lavoro le persone sono incoraggiate a trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata**




Tra coloro che riconoscono l'impegno dell'azienda in tal senso la maggioranza sono uomini (54,6% contro il 43,5% delle donne, significativamente inferiore). Tuttavia, più del genere **è l'età a risultare un fattore determinante**: i più critici verso l'atteggiamento dell'azienda nei confronti del WLB sono collocati nella fascia 25-34 anni, dove si registrano le maggiori percentuali di disaccordo. La conciliazione fra lavoro e vita privata appare quindi essere un'esigenza maggiormente legata all'età e alla generazione o alla fase di vita che si sta attraversando piuttosto che al genere. Le fasce in cui emergono le maggiori criticità sono infatti quella 24-34 anni seguita da quella 35-44 anni che sono quelle in cui si vivono i maggiori cambiamenti a livello personale (vita indipendente, formazione di una famiglia, acquisizione di responsabilità lavorative).

La soddisfazione per l'equilibrio tra vita lavorativa e privata incoraggiato dalle aziende è significativamente maggiore nelle piccole imprese mentre diminuisce all'aumentare della dimensione aziendale, pur riconoscendo alle grandi aziende (200+ addetti) la disponibilità a fornire strumenti di conciliazione, riconosciuti più presenti nelle agenzie media e di social media management. Le aziende fra 51 e 200 dipendenti sono quelle dove emergono maggiori criticità.

**Q51 - Nell'azienda in cui lavoro le persone sono incoraggiate a trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata (suddivisione per dimensione aziendale)**



Nel confronto con i dati GPTW, solo le società di consulenza hanno una percezione meno positiva in termini di supporto al bilanciamento tra lavoro e vita personale. Molto meglio, al contrario le grandi aziende, dove i ritmi di lavoro e gli strumenti messi a disposizione sembrano aiutare di più le persone nel trovare un equilibrio. Dall'analisi dei benchmark, inoltre, emerge come nelle grandi Società di Consulenza sia il gruppo delle donne a trovare maggiori difficoltà nel bilanciamento: -7 punti dalla media, mentre i più giovani si distanziano di meno, come se dessero per scontato che il lavoro in una Big Four non possa per sua stessa natura consentire un bilanciamento particolarmente positivo.

|  | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|--|-----------------------|----------------|------------|
|  <p>SUPPORTO AL<br/>WORK LIFE BALANCE</p> | 48%                   | 61%            | 46%        |

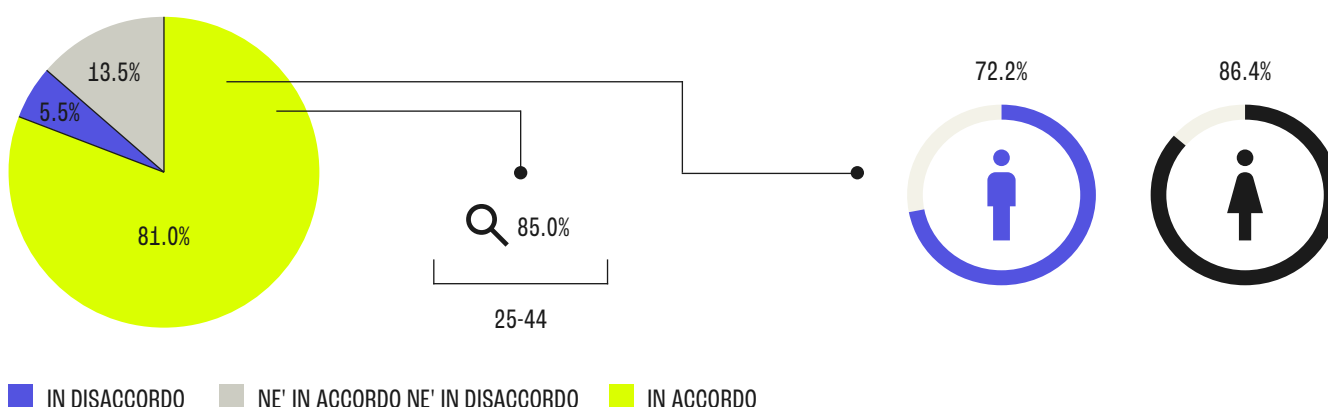
\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW

Tra i più presenti strumenti di conciliazione dopo la pandemia c'è sicuramente lo **smart working**, attivato dalla maggior parte delle organizzazioni (89%), trasversalmente a tutte le dimensioni aziendali e dalla totalità delle aziende con oltre 200 addetti.

Da notare tuttavia come la misura non rappresenti una peculiarità del settore: tra le aziende dell'osservatorio di Great Place To Work, ben il 98% attiva qualche forma di smart-working, e il 45% non ha posto limiti o regole stringenti rispetto alle modalità di organizzazione, lasciando al rapporto capo-collaboratori la gestione delle modalità di lavoro smart.

Nell'ottica del bilanciamento fra lavoro e vita privata, la possibilità di attivare lo smart working appare come una possibilità **decisamente importante (81%) nello scegliere il posto di lavoro**. In particolare, la presenza dello smart working costituisce un fattore determinante soprattutto per le donne (86,4%), ma vi è comunque una significativa percentuale di uomini (72,2%) che lo ritiene un valore aggiunto nella scelta della realtà lavorativa. L'interesse per questo strumento nella scelta dell'azienda risulta piuttosto trasversale e pesa maggiormente nelle fasce d'età centrali fra i 25 e i 54 anni.

**Q70 - La possibilità di usufruire dello smart working costituisce una ragione per scegliere l'organizzazione in cui lavorare**



Le aziende di comunicazione riescono a realizzare il potenziale delle persone e rappresentare un percorso di carriera soddisfacente con buone prospettive per il futuro per circa la metà dei rispondenti ma un significativo 26% esprime delle criticità in merito.

**Q50** - Sento di star sviluppando il mio potenziale (% in accordo)



**Q40** - Sono felice del mio percorso di carriera e dei piani per il futuro (% in accordo)



Le persone che esprimono delle criticità sono soprattutto:

- appartenenti alla fascia 25-34 anni (senza variazioni significative legate al titolo di studio o al genere)
- professionisti della comunicazione che non lavorano nelle micro-imprese
- dipendenti senza responsabilità di altro personale

In particolare, emerge **un quadro sostanzialmente positivo ma non di lungo periodo**. Le aziende della comunicazione sono un posto in cui si lavora con piacere (65,2%), in cui si è orgogliosi di lavorare (64%), in cui si consiglierebbe di entrare (64,8%) e in cui si tornerebbe a fare domanda di assunzione (62%) ma in cui non rimanere a lungo: solo 1 persona su 4 immagina di restare nell'attuale posto di lavoro per più di 5 anni, la maggioranza (33,3%) immagina di continuare a lavorare per l'azienda per un periodo medio di 3 anni mentre è decisamente alta la percentuale di coloro che immaginano di cambiare entro un anno: 30,7%.

Dai confronti con i benchmark emerge come l'apprezzamento per l'ambiente di lavoro non sia tuttavia in grado di sostenere lo stesso livello di raccomandazione che si registra nelle grandi aziende e come l'orgoglio nel dire dove si lavora sia molto più basso di quello generato dal lavorare in Grandi Aziende e brand conosciuti (-22 punti).

Per quanto formulata in modo non direttamente comparabile, l'intenzione di rimanere a lungo all'interno dell'organizzazione si conferma significativamente più bassa rispetto alle grandi aziende e relativamente più in linea con le grandi società di consulenza.

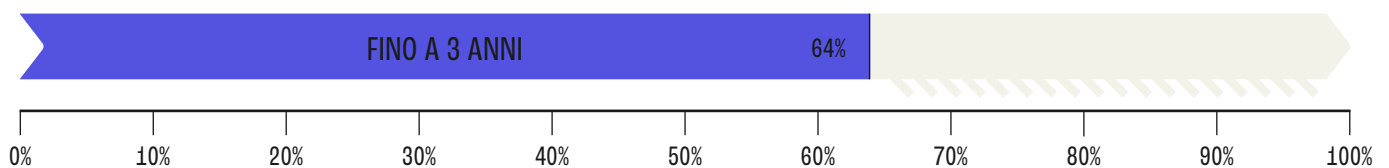
|                                  | SETTORE COMUNICAZIONE | GRANDI AZIENDE | CONSULENZA |
|----------------------------------|-----------------------|----------------|------------|
| MI PIACE VENIRE AL LAVORO        | 65%                   | 62%            | 62%        |
| NET PROMOTER EMPLOYEE            | 65%                   | 70%            | 60%        |
| ORGOGGIO NEL DIRE DOVE SI LAVORA | 64%                   | 86%            | 76%        |

\* Fonte: Indagine UNA 2022, database GPTW

La prospettiva di permanenza non supera i 3 anni per la maggioranza delle donne (68,8% vs 55,6% degli uomini) e dei lavoratori in possesso di una laurea triennale mentre gli uomini e coloro in possesso del più alto titolo di studi dichiarano una permanenza superiore ai 5 anni.

Solo dai 35 anni in su si registrano percentuali significative di orizzonti di permanenza «oltre 5 anni» mentre fino ai 44 anni l'orizzonte di permanenza «fino a 3 anni» è il più rilevante. Sotto i 35 anni si hanno due posizioni diverse: i più giovani che aspirano a tempi di permanenza più lunghi e i 25-34enni che sembrano in una fase di ricerca/cambiamento che non li fa immaginare di restare oltre i tre anni.

**Q68** - Per quanto tempo si immagina di lavorare ancora per l'azienda in cui è attualmente impiegato?



**Q68** - Orizzonte di permanenza fino a tre anni: dettaglio per età, genere e reparto

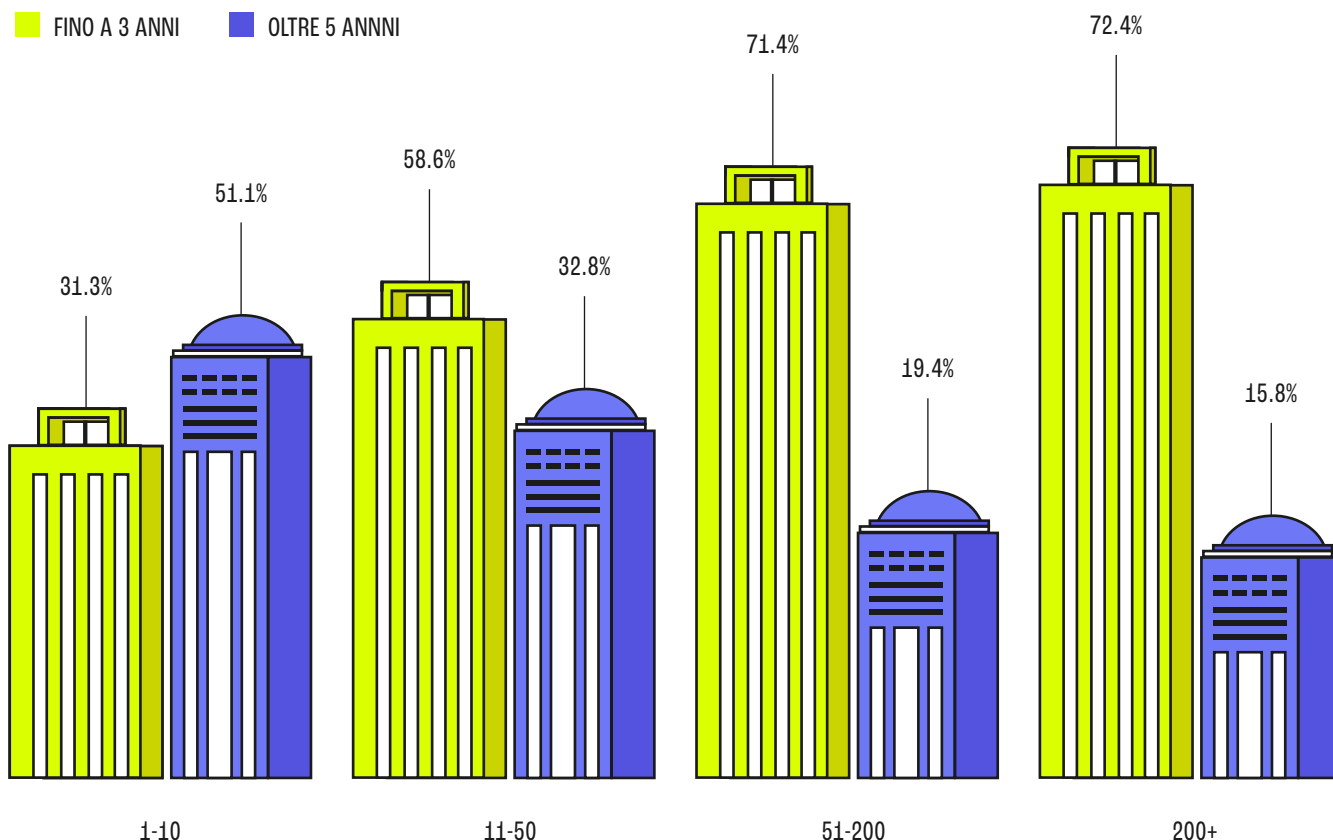


Gli orizzonti più brevi, inferiori all'anno, sono dichiarati dai dipendenti senza responsabilità di persone e i responsabili di I livello, già segnalati per la loro criticità in termini di fiducia nel management e assenza di un chiaro percorso di crescita professionale. **Un settore in cui si mostra un particolare desiderio di mobilità è quello dei ruoli creativi**: ben il 63,9% di coloro che lavorano in imprese del settore progettazione/consulenza creativa o strategica e 78,3% delle persone che svolgono una mansione legata all'ambito creativo dichiara di avere un orizzonte di permanenza compreso fra 6 mesi e 3 anni, 1 su 3 non si vede in azienda per oltre 1 anno.

Accanto a questo marcato desiderio di mobilità, coloro che lavorano in un reparto creativo dichiarano anche ulteriori criticità: un nodo particolarmente critico è il work/life balance, avvertito come un elemento negativo da oltre 3 lavoratori su 4 contro una media complessiva dei rispondenti del 31,8%. Il nodo della retribuzione appare altrettanto problematico: il 62,8% dei lavoratori del reparto creativo dichiara di essere in totale o parziale disaccordo con l'equità della retribuzione contro una media del 42,4%. Altri nodi critici sono la presenza di un piano di carriera condiviso e la presenza di un percorso di carriera noto, aspetti critici rispettivamente per il 43,8% e per il 50,5% dei creativi contro il dato medio del 38,9% e del 39,6%.

L'orizzonte di permanenza minima dichiarata spetta comunque a social media manager e data analyst (per entrambi il 60%). Si tratta di ruoli ad elevato turn over anche se non è possibile comprendere se la mobilità dichiarata sia pensata come mobilità interna al settore della comunicazione oppure una mobilità esterna, verso altri settori. In termini di dimensione aziendale, **le micro imprese risultano essere in grado di fidelizzare meglio i propri dipendenti** (il 53,1% indica di immaginare di restare oltre i 5 anni) mentre le medie imprese (51-200 addetti) sono quelle che fanno registrare la percentuale più alta di turn over entro 1 anno (38,8%). Le grandi imprese (oltre 200 addetti) hanno la percentuale più alta di turn over immaginato entro i 3 anni 44,7%.

**Q68** - Per quanto tempo si immagina di lavorare ancora per l'azienda in cui è attualmente impiegato?



È interessante notare come la **predisposizione ad una permanenza più lunga**, oltre i 5 anni, correli maggiormente con la **valorizzazione della proattività**, con **l'imparzialità di trattamento rispetto allo stato di famiglia**, con la **fiducia nel management** e con l'avere un **piano di carriera**.



Per prospettiva, dall'analisi del data set completo delle +300 aziende nel panel GPTW del 2022, emerge che l'impatto maggiore rispetto alla volontà di fermarsi a lungo in azienda lo hanno i seguenti fattori (in ordine di impatto):

- A** Essere trattati come parte dell'azienda, indipendentemente dal proprio ruolo (ndr. ambiente accogliente e informale)
- B** L'esperienza di un ambiente di lavoro piacevole
- C** Dimostrazione di interesse e attenzione da parte dei manager, anche per le proprie esigenze personali
- D** Adesione ai valori aziendali da parte del Top Management (walk the talk)
- E** Ambiente emotivamente e psicologicamente sano