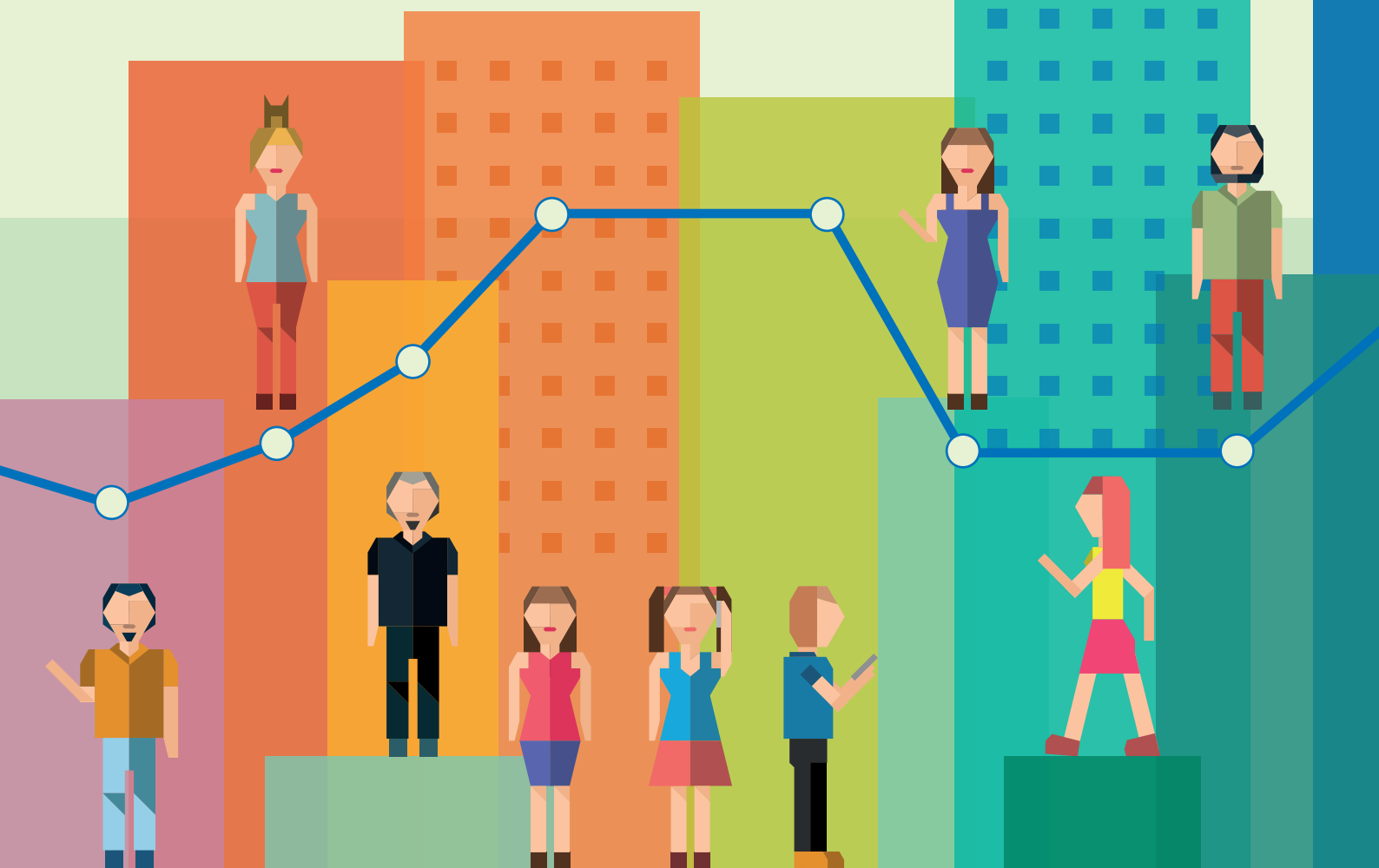


# Non Profit HR Trend 2022

Nuovi bisogni e priorità  
per gli HR del Terzo Settore

UNA RICERCA DI **Job4good**

2022



Trend  
2022



## INDICE

<b>Premessa</b>	5
<b>La dimensione delle Organizzazioni che hanno partecipato all'indagine</b>	6
<b>Come è composto il dipartimento HR delle Organizzazioni intervistate</b>	7
<b>La principale priorità di sviluppo HR nel prossimo futuro</b>	8
<b>a. Talent Acquisition (recruitment)</b>	10
<b>b. Employer Engagement (cultura organizzativa)</b>	12
<b>c. Performance Management</b>	14
<b>d. Learning &amp; Development</b>	16
<b>e. Compensation &amp; Benefit</b>	18
<b>f. HR Analytics</b>	20
<b>g. HR Tech</b>	22
<b>Conclusioni</b>	24

# MIGLIORARE LA CULTURA ORGANIZZATIVA E POTENZIARE IL COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI



## PREMESSA

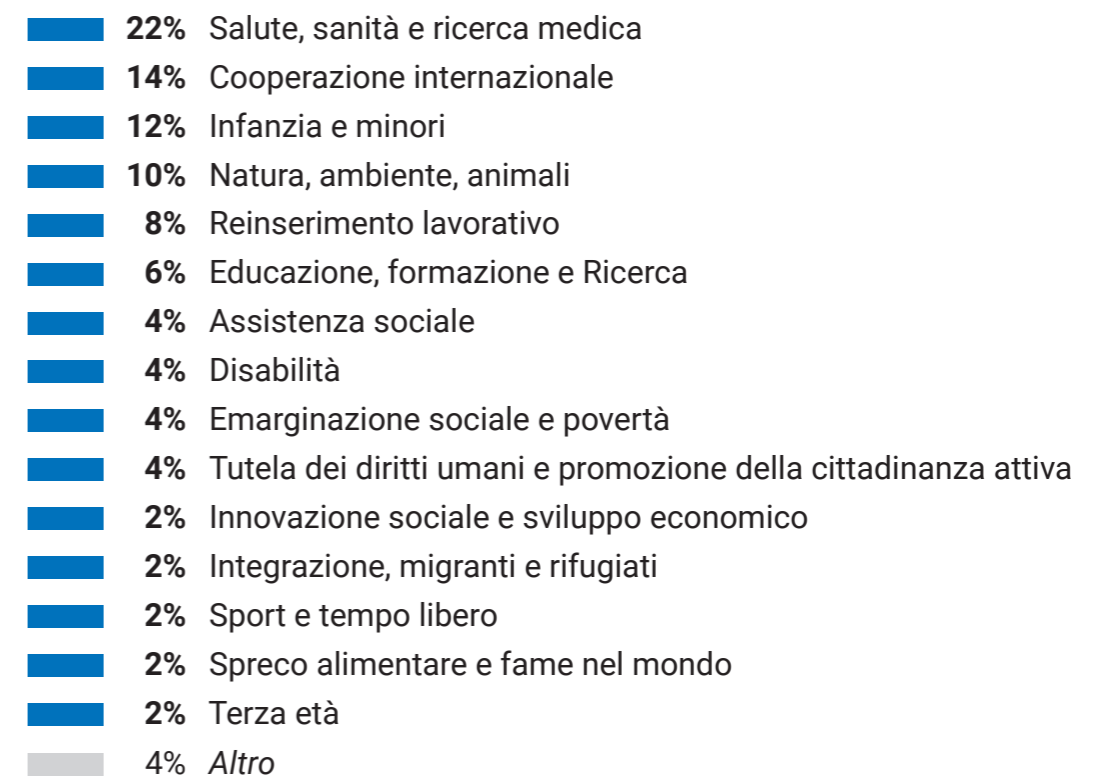
Dal 2016, anno in cui **Job4good** comincia la sua attività di matching lavorativo online a supporto di Organizzazioni non profit e professionisti del Terzo Settore, il mondo HR sta cambiando a ritmi molto veloci.

La trasformazione digitale e l'avvento dell'emergenza COVID-19 stanno portando i manager HR non profit a ridefinire i piani e le loro strategie di sviluppo organizzativo.

Questo è il motivo della nostra indagine, capire come si sta muovendo il settore e far emergere nuovi bisogni e priorità in un momento di cambiamento e dinamicità del settore.

Abbiamo voluto approfondire le maggiori aree operative HR per capire come oggi i manager affronteranno le prossime sfide per la talent acquisition (recruitment), l'employer engagement (cultura organizzativa), il performance management, il learning & development, il compensation & benefit, la HR analytics e la HR Tech.

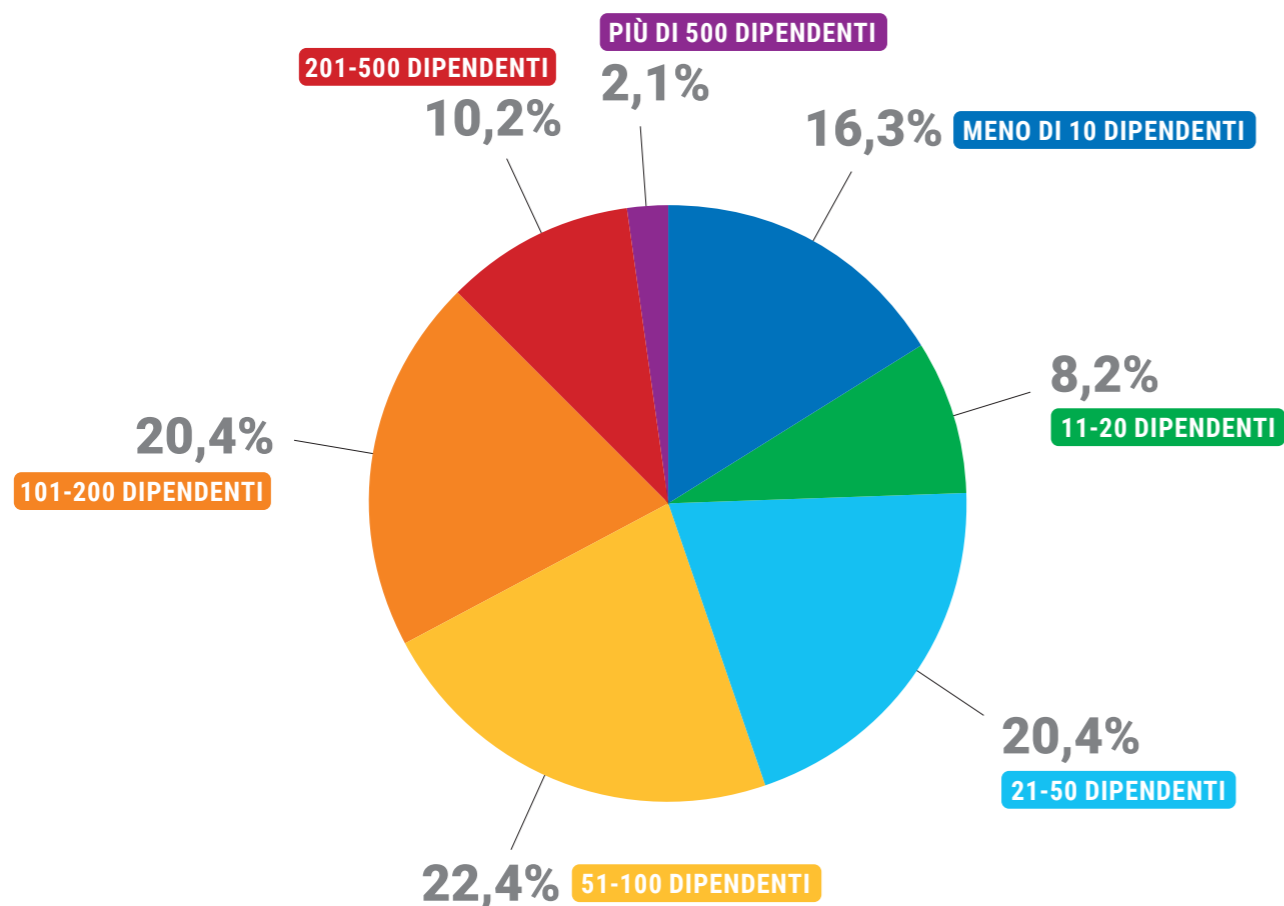
Il campione di HR intervistato da **Job4good** è distribuito su Enti che operano in diversi settori:



## LA DIMENSIONE DELLE ORGANIZZAZIONI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE

Il campione (67 ONP) è eterogeneo anche dal punto di vista della dimensione. La fetta più consistente è costituita dalle Organizzazioni con un numero di dipendenti compresi tra i 101 e i 500 (30,6%). Il 22,4% ha tra 51 e 100 dipendenti, il 20,4% tra gli 11 e i 50, il 10% meno di 10, mentre solo il 2% ne ha più di 500.

### QUAL È LA DIMENSIONE DELLE ORGANIZZAZIONI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE?



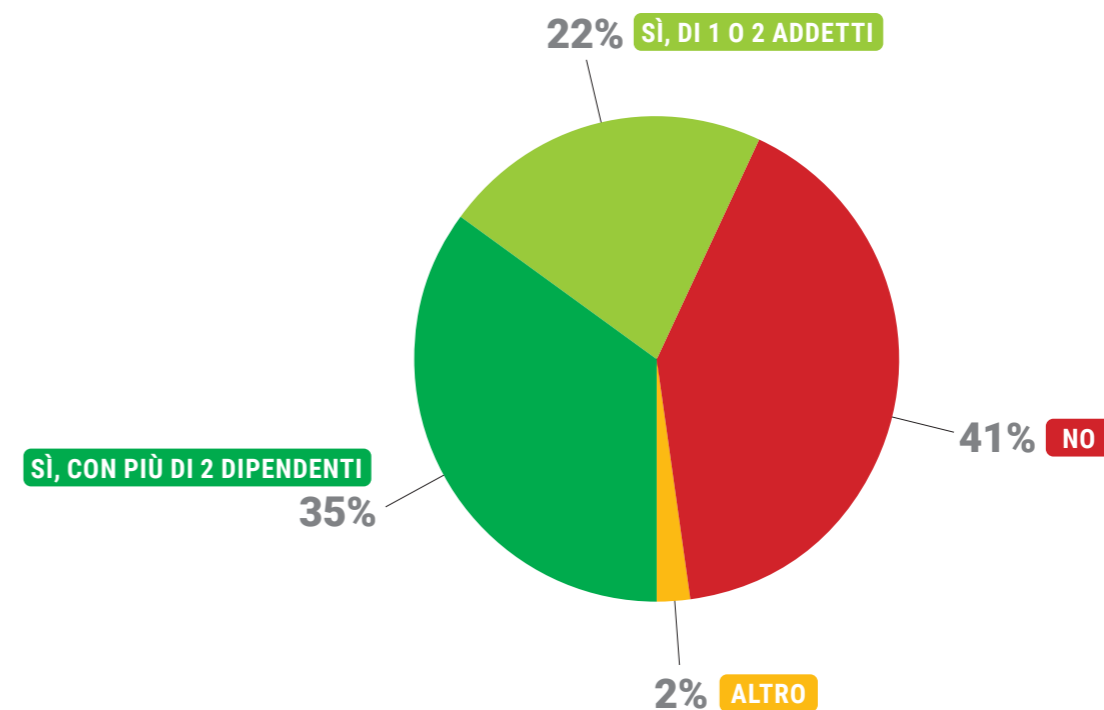
- 16,3% ● meno di 10 dipendenti
- 8,2% ● 11-20 dipendenti
- 20,4% ● 21-50 dipendenti
- 22,4% ● 51-100 dipendenti
- 20,4% ● 101-200 dipendenti
- 10,2% ● 201-500 dipendenti
- 2,1% ● più di 500 dipendenti

## COME È COMPOSTO IL DIPARTIMENTO HR DELLE ORGANIZZAZIONI INTERVISTATE

Il 35% degli operatori intervistati ha dichiarato che, nella propria Organizzazione, gli HR si occupano principalmente di contrattualistica e amministrazione. A questo dato, va aggiunto un 22% di Enti che fa affidamento su un team HR composto da **massimo 2 persone**, a cui è affidato il compito di seguire tutto l'iter gestionale: recruiting, formazione, amministrazione e gestione delle criticità.

Più della metà degli uffici HR interpellati non ha personale che sia esclusivamente dedicato al talent management. Per il 67% di loro si tratta della conseguenza della **mancanza di risorse nel settore**. Ciò è riscontrabile maggiormente nelle Organizzazioni di piccole e medie dimensioni. Solo l'1% delle Organizzazioni con meno di 20 dipendenti ha un ufficio HR strutturato da più professionisti e solo il 24% di quelle con meno di 50 dipendenti può contare su un team di risorse umane più ampio.

### LA TUA ORGANIZZAZIONE HA UNO STAFF HR DEDICATO AL TALENT MANAGEMENT?



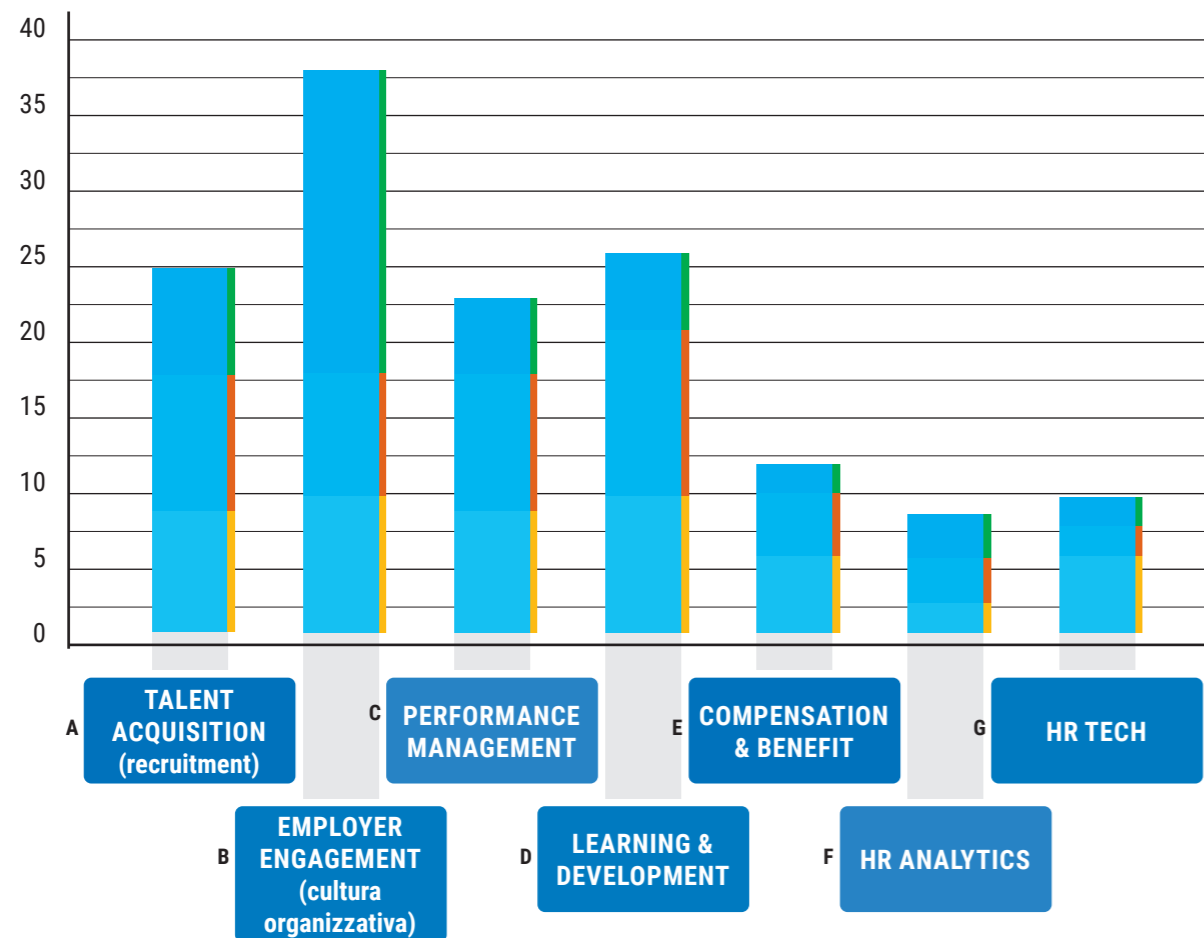
- 35% ● Sì, faccio parte di un team HR strutturato in tutte le aree di riferimento (recruiting, formazione, comp&ben, amministrazione, legal ecc.)
- 22% ● Sì, ma la struttura HR è ridotta a una o due persone che si occupano di ogni attività
- 41% ● No, l'HR si occupa principalmente di amministrazione e contrattualistica
- 2% ● Altro

# LA PRINCIPALE PRIORITÀ DI SVILUPPO HR NEL PROSSIMO FUTURO

Migliorare la cultura organizzativa e potenziare il coinvolgimento dei dipendenti. Sono queste le priorità per gli HR manager del terzo settore fotografate dalla ricerca condotta da Job4good sui dipartimenti di Risorse Umane degli Enti non profit.

Sono state indicate come molto importanti per il prossimo futuro lo sviluppo di strategie per il recruiting e l'acquisizione dei talenti, la formazione e le attività di performance management. Infine, percepiti come meno prioritari, troviamo i benefit, l'HR analytics e lo sviluppo tecnologico dei processi HR.

## NEL COMPLESSO, QUALI SONO LE TRE PRIORITÀ HR NEL PROSSIMO FUTURO DELLA TUA ORGANIZZAZIONE? \*



\* Consentita più di una risposta.

## QUAL È LA PRIORITÀ PRINCIPALE?



Posizione

## QUAL È LA SECONDA PRIORITÀ?



Variazione

## QUAL È LA TERZA PRIORITÀ?



Variazione

● stabile  
▲ migliora posizione  
▼ peggiora posizione

# A

## TALENT ACQUISITION LE STRATEGIE PER ATTRARRE I MIGLIORI PROFESSIONISTI DEL SETTORE

L'attività di acquisizione di nuovi talenti è da intendersi sia nella fase di recruiting, sia come sforzi di comunicazione (employer branding) per attrarre le migliori risorse presenti sul mercato del lavoro.

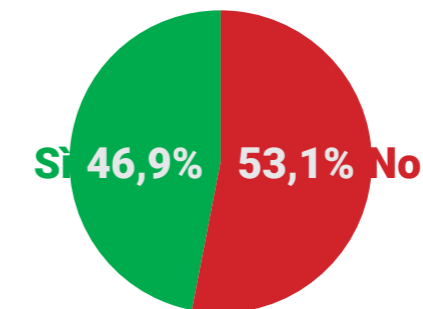
Sulla talent acquisition, il campione è diviso. Poco più della metà degli intervistati (53%) ha risposto che tale operazione non rientra nelle priorità per il 2022 (e un terzo di loro sostiene che non sono previste attività in merito per il prossimo anno). Il restante 47% degli operatori coinvolti, invece, ha indicato la talent acquisition come prioritaria.

Tra loro, la fetta più ampia ha espresso la volontà di investire su **strategie mirate di employer branding** (30%), anche se, per il 10% del campione, si tratterebbe di realizzare campagne di questo tipo per la prima volta.

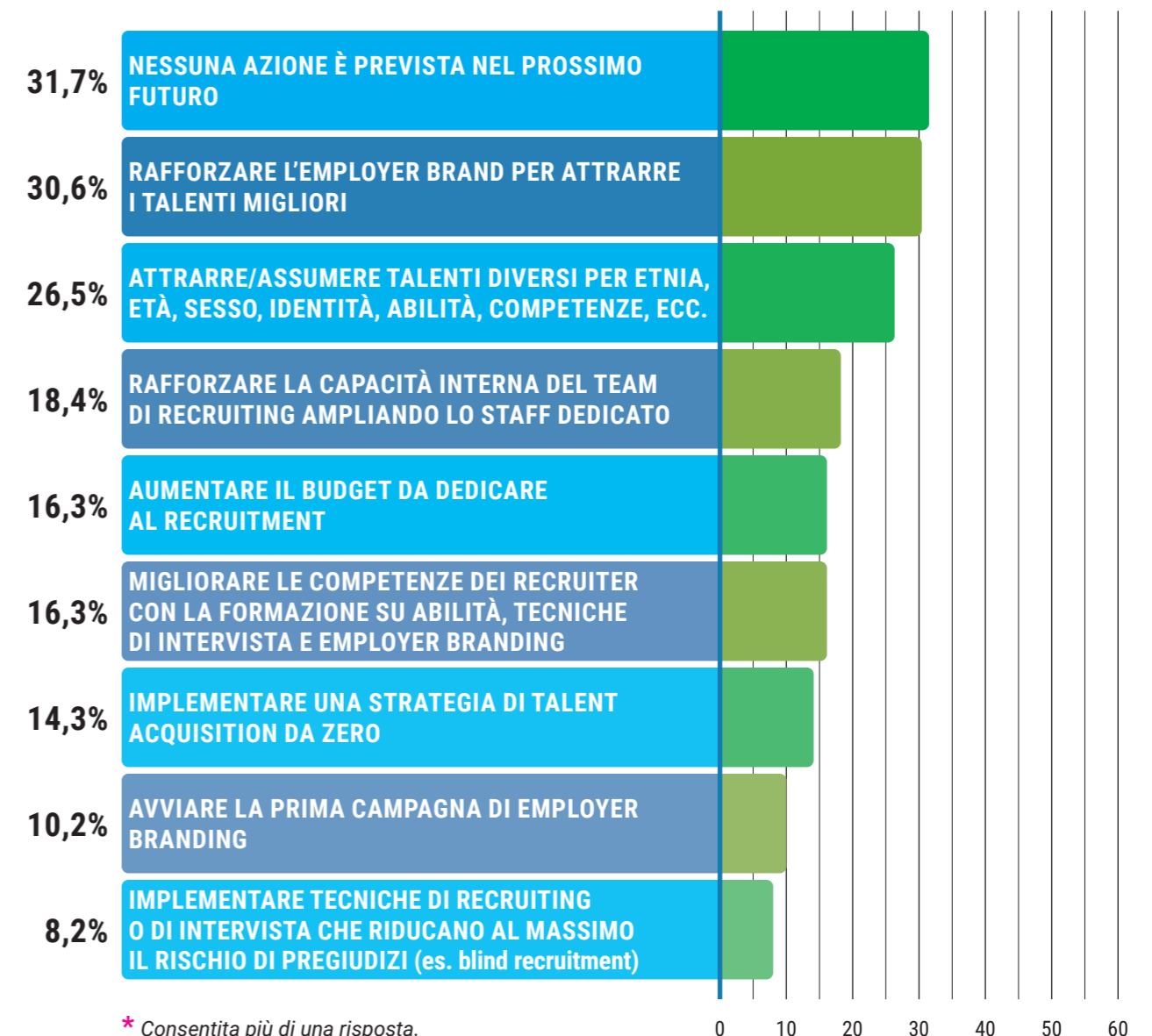
Le strategie di acquisition si traducono in **assunzione di nuovo personale** per il 26%, mentre il 18% ha manifestato l'esigenza di ampliare il proprio staff di recruiter. Anche se, va sottolineato, sono state esclusivamente Organizzazioni di medio-grandi dimensioni ad aver espresso questa volontà (50-200 dipendenti).

### LA TALENT ACQUISITION È UNA PRIORITÀ HR PER IL 2022 DELLA TUA ORGANIZZAZIONE?

46,9% ● Sì  
53,1% ● No



### QUALI DELLE SEGUENTI AZIONI DI TALENT ACQUISITION (RECRUITMENT) LA TUA ORGANIZZAZIONE PENSA DI IMPLEMENTARE NEI PROSSIMI 12 MESI? \*



# B

## EMPLOYEE ENGAGEMENT COME AUMENTARE IL COINVOLGIMENTO DELLE RISORSE NEI PROCESSI HR

In termini di **employee engagement e cultura organizzativa** i dati sono più omogenei. Il quadro che emerge, in questo senso, è una maggiore volontà di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali, di migliorare le analisi di performance e implementare la formazione del personale.

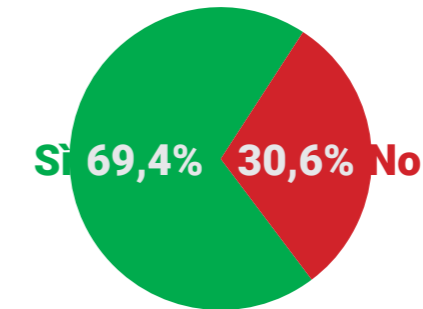
L'employee engagement è una priorità per quasi il 70% degli intervistati. Per molti dei professionisti interpellati (40%) è necessario migliorare la cultura organizzativa dell'Ente, anche influenzando la **leadership** dell'Organizzazione.

Il coinvolgimento del personale passa anche attraverso l'analisi, secondo i professionisti che hanno partecipato all'indagine. Per il 44% degli operatori HR intervistati, infatti, è necessario svolgere indagini valutative sulla cultura organizzativa e misurare i **tassi di retention ed engagement** dello staff. Tuttavia l'implementazione di metriche nei diversi processi HR non sono una delle priorità per oltre il 70% del campione.

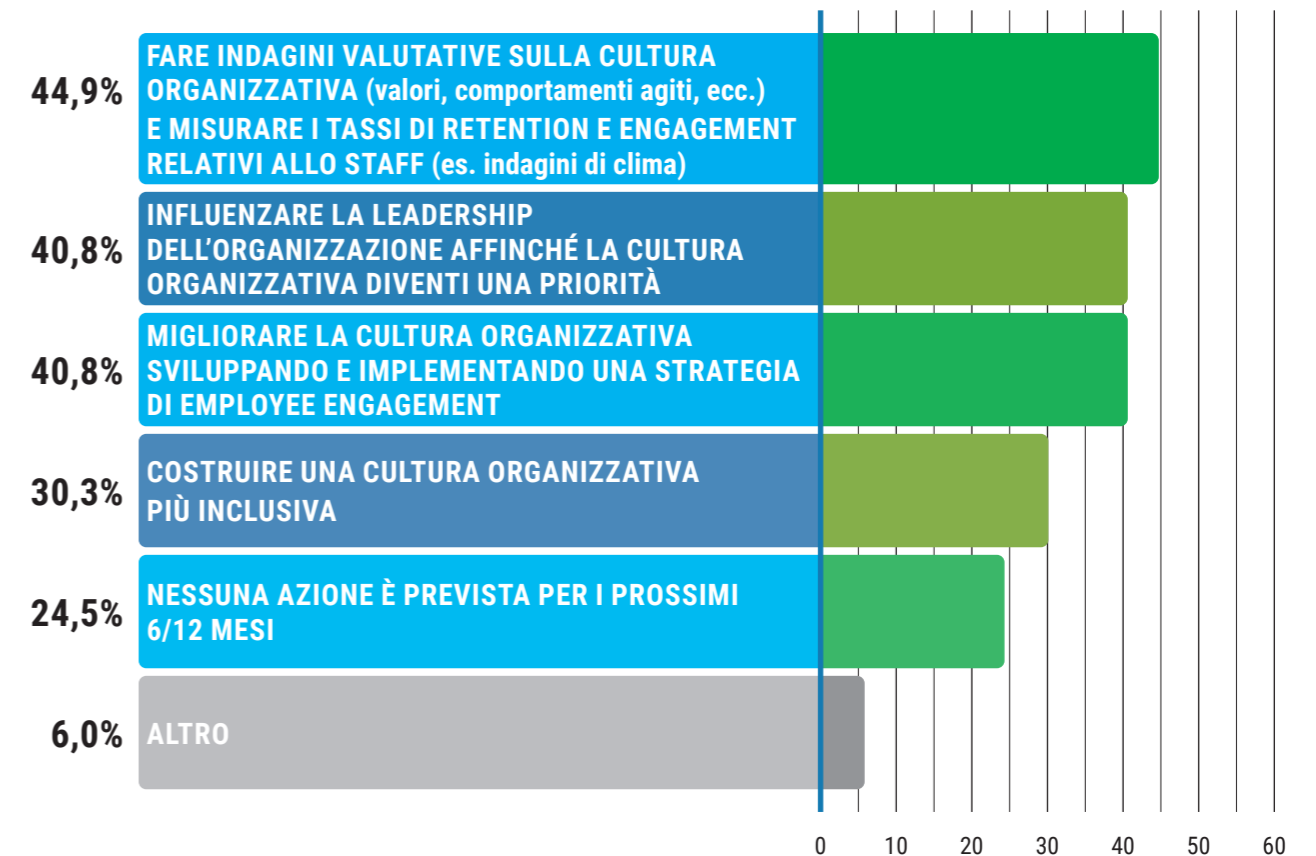
In un'ottica di ammodernamento organizzativo, invece, gli HR hanno indicato il **performance management** come una priorità per l'anno nuovo (72% degli intervistati).

### L'EMPLOYEE ENGAGEMENT SARÀ TRA LE PRIORITÀ HR DEL 2022 DELLA TUA ORGANIZZAZIONE?

69,4% ● Sì  
30,6% ● No



### QUALI DELLE SEGUENTI AZIONI DI EMPLOYEE ENGAGEMENT LA TUA ORGANIZZAZIONE PENSA DI IMPLEMENTARE NEI PROSSIMI MESI? \*



\* Consentita più di una risposta.

# C

## PERFORMANCE MANAGEMENT

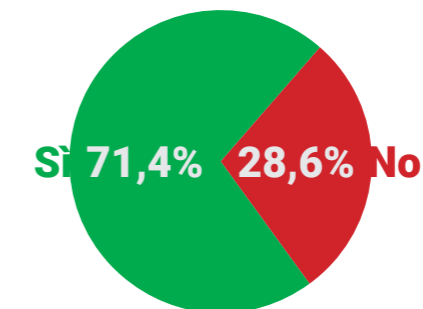
### L'IMPORTANZA DI RICONOSCERE AI DIPENDENTI I RISULTATI CHE SI RAGGIUNGONO

Il Performance Management è un sistema di **gestione e valutazione delle performance** dello staff che permette di identificare le esigenze di formazione e sviluppo di nuove competenze e pianificare la crescita di carriera. Si basa su un set di valori, competenze e comportamenti definiti e promossi dall'Organizzazione come premianti e utili al raggiungimento dei risultati desiderati.

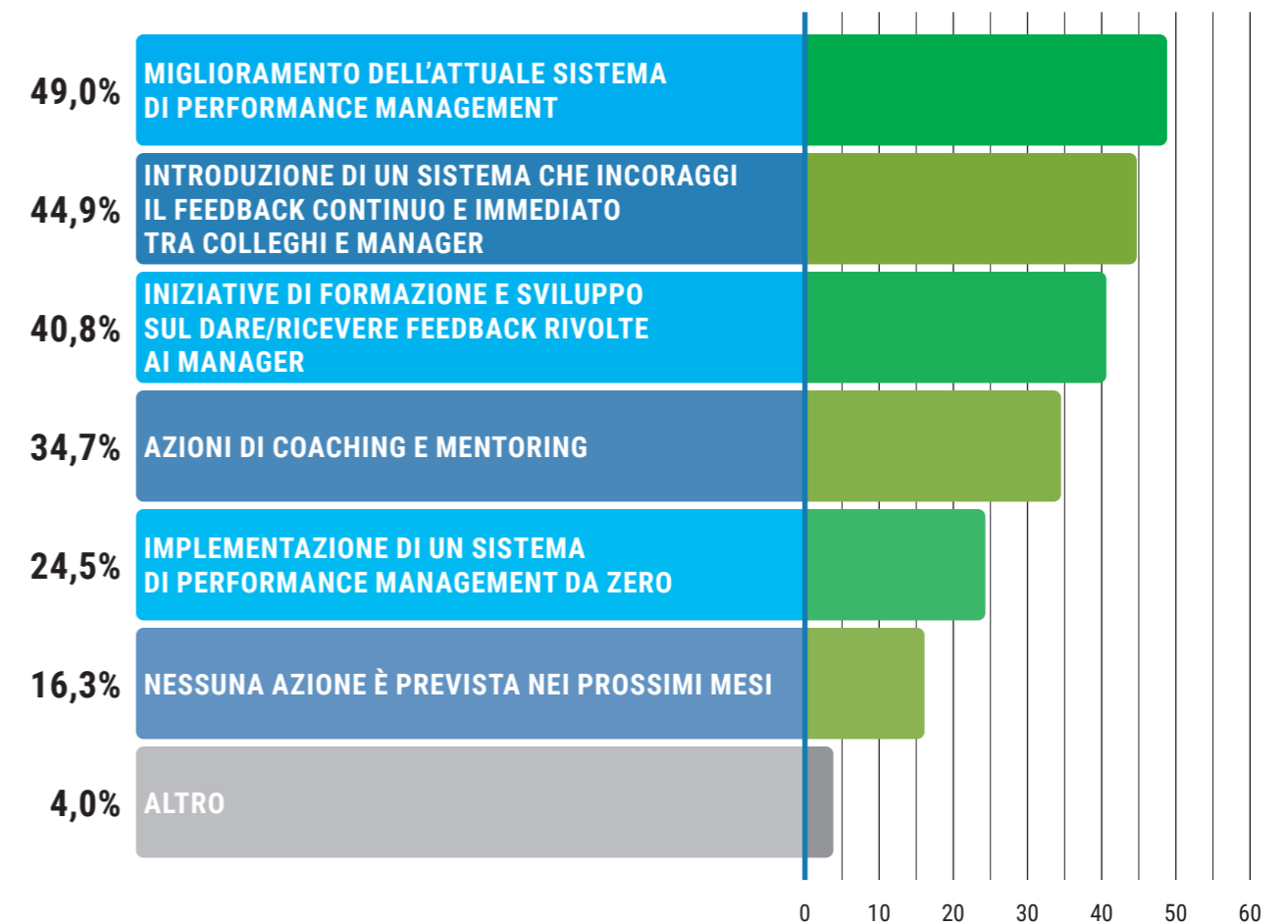
La metà degli intervistati (49%) dichiara che **sono previste azioni volte a migliorare** questa funzione. Tra quelle più indicate ci sono quelle relative all'implementazione di un sistema che **incoraggi il feedback**, sia tra colleghi che tra manager e dipendenti.

#### IL PERFORMANCE MANAGEMENT È TRA LE PRIORITÀ HR DELLA TUA ORGANIZZAZIONE NEI PROSSIMI 12 MESI?

71,4% ● Sì  
28,6% ● No



#### QUALI DELLE SEGUENTI AZIONI DI PERFORMANCE MANAGEMENT LA TUA ORGANIZZAZIONE PENSA DI IMPLEMENTARE NEL PROSSIMO FUTURO? \*



\* Consentita più di una risposta.



# D

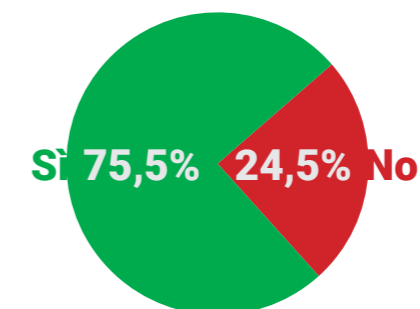
## LEARNING & DEVELOPMENT

### LA PROGETTAZIONE DI PIANI FORMATIVI PER I DIPENDENTI PER LO SVILUPPO DI ATTUALI O NUOVE COMPETENZE

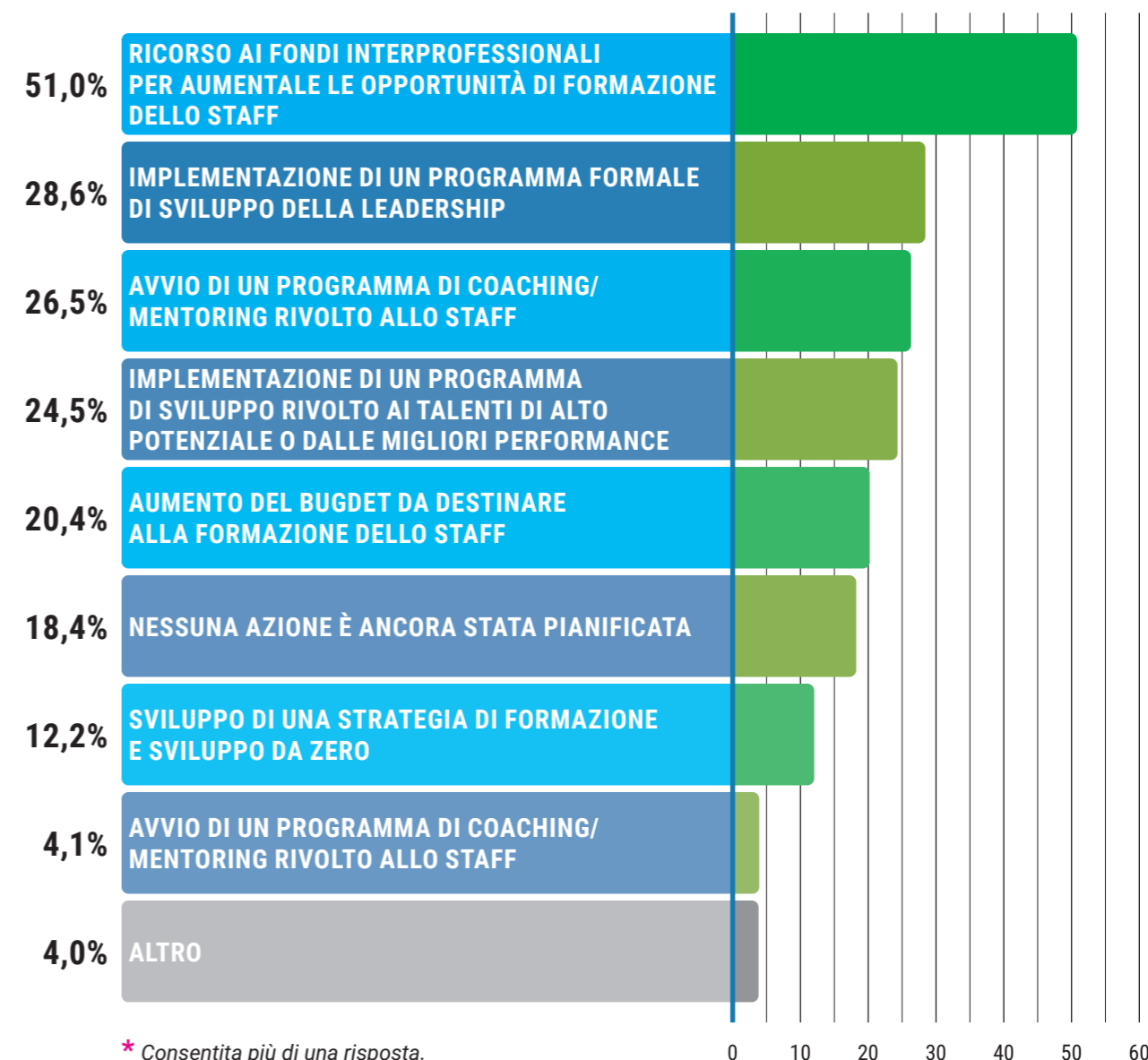
Anche i processi di learning and development sono stati indicati come prioritari dal 75% degli HR intervistati da **Job4good**. Abbiamo chiesto quali siano le azioni per implementare queste attività e in questo contesto è emersa come centrale la **volontà di investire in formazione del personale**. Anche se solo il 20% di loro ha dichiarato di poter aumentare il budget per la formazione, oltre la metà delle Organizzazioni (51%) richiederà fondi interprofessionali proprio per questo. Altri programmi emersi per i dipendenti sono di **coaching interno** (il 26%) e programmi formali di **sviluppo della leadership** (28%). Uno su quattro poi dichiara che per il 2022 verranno sviluppati programmi specifici rivolti ai talenti ad alto potenziale. Una Organizzazione su cinque invece non prevede alcun tipo di azione per questo tipo di attività.

#### IL LEARNING & DEVELOPMENT SARÀ UNA PRIORITÀ HR DELLA TUA ORGANIZZAZIONE PER IL 2022?

75,5% ● Sì  
24,5% ● No



#### QUALI DELLE SEGUENTI AZIONI DI LEARNING & DEVELOPMENT LA TUA ORGANIZZAZIONE PENSA DI IMPLEMENTARE NEI PROSSIMI MESI? \*



# E

## COMPENSATION & BENEFIT

### LO SMART WORKING LA MISURA PIÙ DIFFUSA

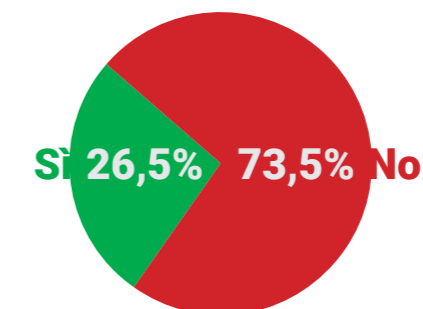
Lo **smart working** è la principale strategia di compensation and benefit messa in campo dalle Organizzazioni intervistate. Il 30% degli Enti ha in programma l'implementazione del lavoro agile per il 2022. In generale, il 73% delle Organizzazioni ha dichiarato che la loro implementazione non è una priorità per il 2022. Il 30% degli intervistati ha inoltre dichiarato che l'Ente non ha in programma nessun sistema di compensation and benefit.

Il 20% degli intervistati ha dichiarato che l'Ente per cui opera ha in programma l'inserimento di un **sistema di welfare**. Un sistema di ampliamento di benefit, invece verrà previsto per i lavoratori del 19% degli Enti che hanno partecipato al questionario. E, nel 14% dei casi studiati, si implementerà un sistema total reward (retribuzione, welfare, ambiente di lavoro, benefit).

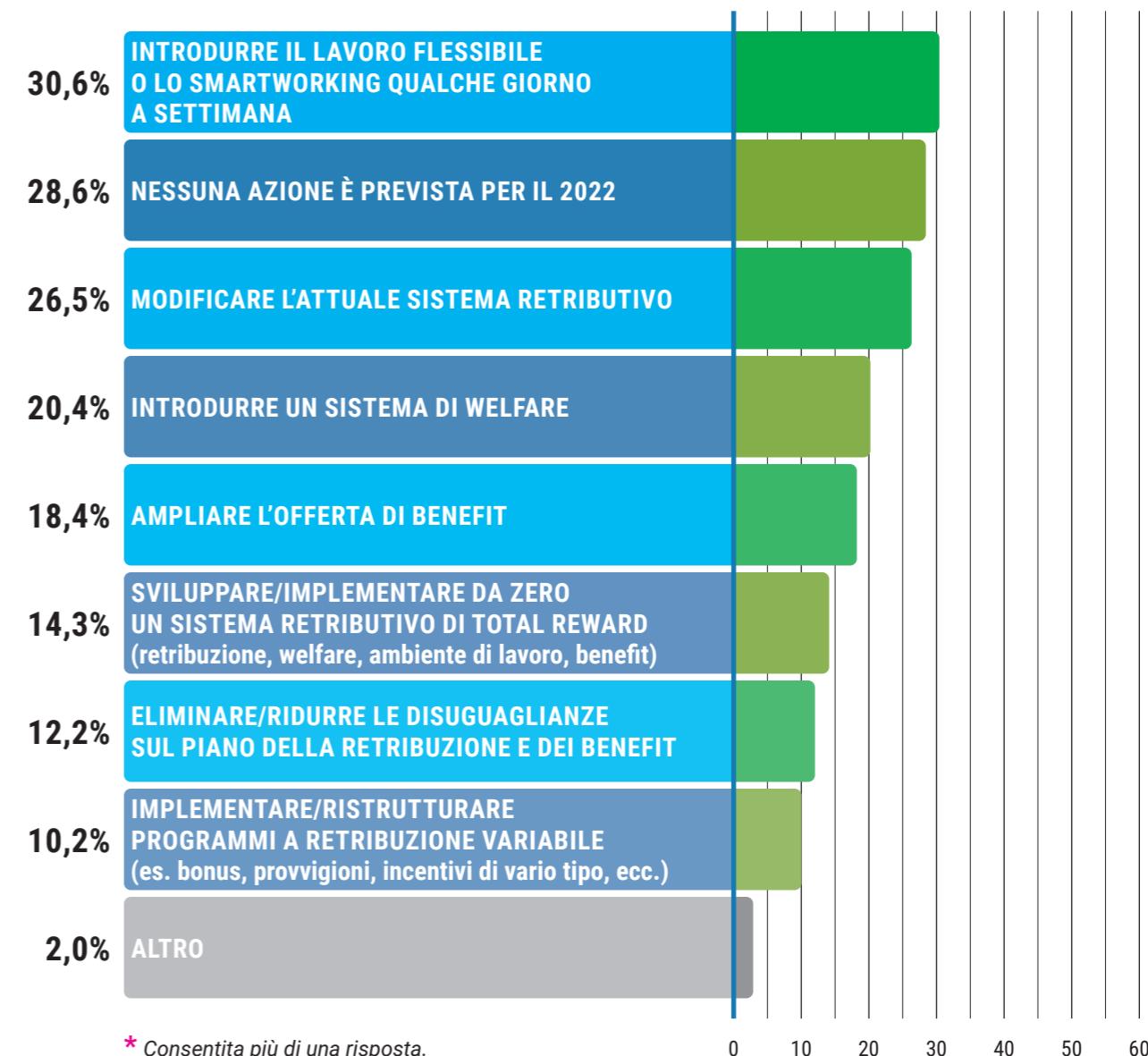
Sul fronte della retribuzione, infine, il 26% delle Organizzazioni si è impegnata a migliorare il sistema retributivo, mentre nel 12% dei casi c'è la volontà di ridurre le disuguaglianze sul piano retributivo.

#### L'AREA HR DI COMPENSATION & BENEFIT È UNA PRIORITÀ DELLA TUA ORGANIZZAZIONE PER IL 2022?

26,5% ● Sì  
73,5% ● No



#### QUALI DELLE SEGUENTI AZIONI DI COMPENSATION & BENEFIT LA TUA ORGANIZZAZIONE PENSA DI IMPLEMENTARE NEL 2022? \*



# F

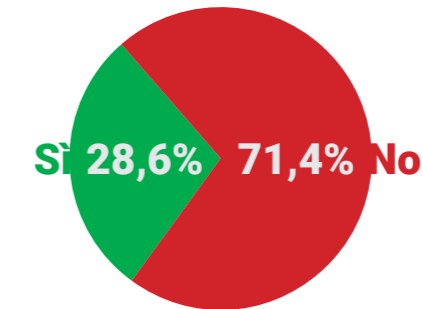
## HR ANALYTICS L'APPLICAZIONE E L'USO DEI DATI A SUPPORTO DELLA PRESA DI DECISIONI

Viene anche chiamato "People analytics" ed è composta da modelli e soluzioni HR basati sull'analisi dati che **integrano elementi qualitativi con dati quantitativi** e sono sviluppati con modelli matematici e statistici.

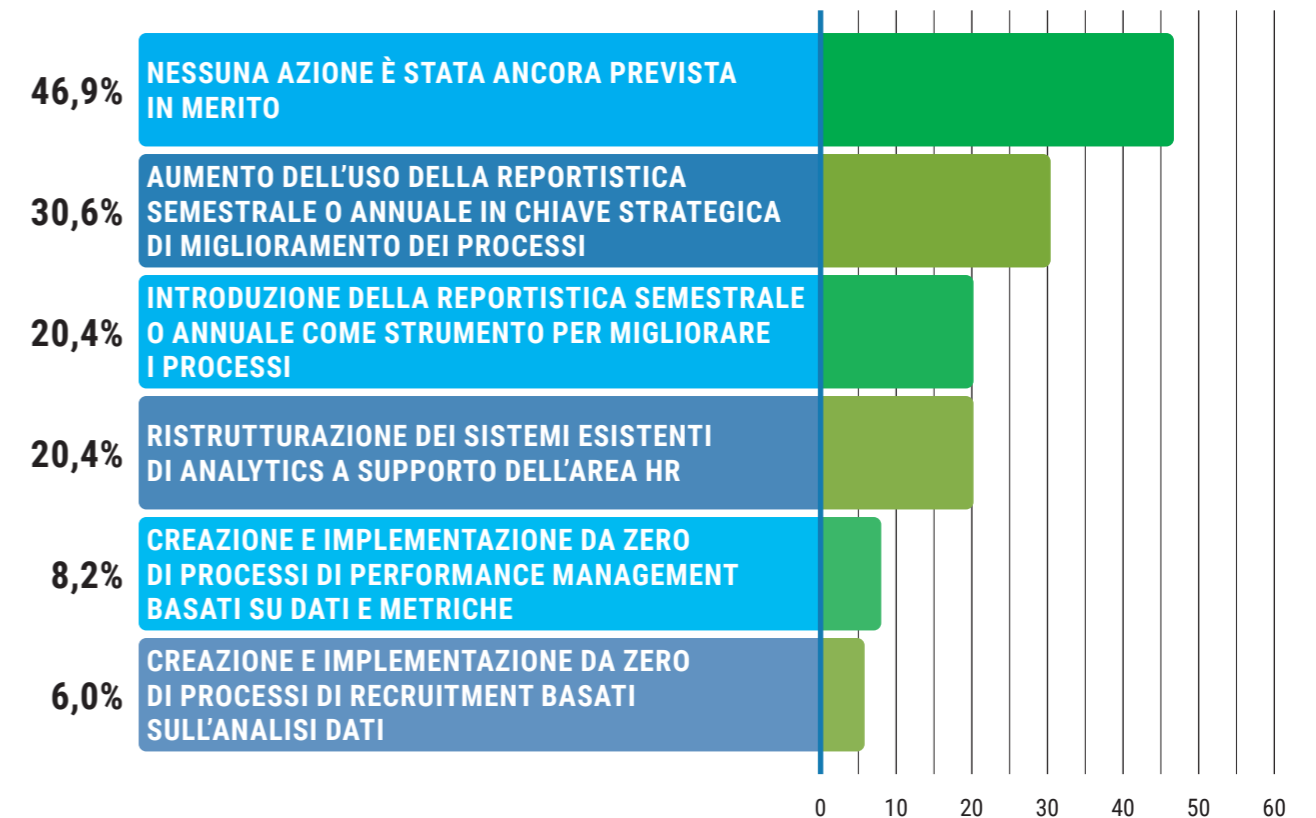
A quanto sembra il Terzo Settore non punterebbe su questo genere di supporto tranne in poche realtà di **grandi dimensioni** e con **dipartimenti HR ben strutturati**. Quasi la metà degli intervistati (il 47%) infatti ci risponde che nessuna azione per questo tipo di attività è stata ancora pianificata per il 2022.

### L'ANALISI DATI E L'ADOZIONE DI METRICHE NEI DIVERSI PROCESSI HR È UNA DELLE PRIORITÀ PER IL PROSSIMO FUTURO?

28,6% ● Sì  
71,4% ● No



### QUALI DELLE SEGUENTI AZIONI DI HR ANALYTICS PENSA DI IMPLEMENTARE LA TUA ORGANIZZAZIONE? \*



\* Consentita più di una risposta.

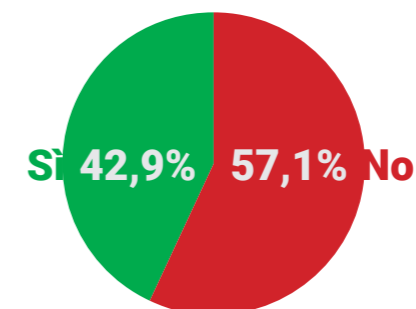
# HR TECH

## COME PROCEDE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA DEI PROCESSI HR

Sempre in ottica attrattiva, sembrerebbe esserci poco spazio per il **digital recruiting**. Sul fronte digitale, infatti, meno della metà delle Organizzazioni (42%) ha dichiarato l'innovazione tecnologica come priorità e per il 58% non è prevista nessuna attività in merito nel prossimo futuro. E anche chi lo considera un asset strategico non lo ritiene prioritario rispetto ad altre funzioni HR. Solo il 2% delle Organizzazioni intervistate ha già sviluppato un sistema di **Human Resources Information System**. Il 16% prospetta di introdurre sistemi digitali nei processi di talent acquisition e solo il 6% sfrutterà tecnologie di intelligenza artificiale nei processi di talent management.

### L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA DEI PROCESSI HR È UNA PRIORITÀ DELLA TUA ORGANIZZAZIONE?

42,9% ● Sì  
57,1% ● No



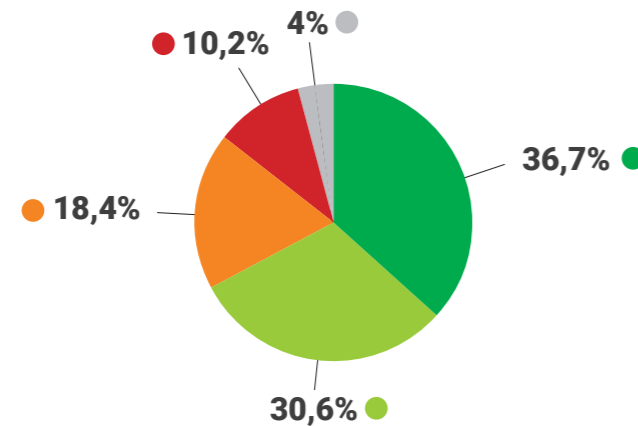
### QUALI DELLE SEGUENTI AZIONI DI HR TECH PENSA DI IMPLEMENTARE NEI PROSSIMI MESI LA TUA ORGANIZZAZIONE? \*



\* Consentita più di una risposta.

## CONCLUSIONI

QUAL È SECONDO TE IL PRINCIPALE OSTACOLO CHE POTREBBE IMPEDIRTI DI REALIZZARE LE PRIORITÀ HR DELLA TUA ORGANIZZAZIONE?



- 36,7% ● Numero limitato di risorse umane nel mio team HR per raggiungere gli obiettivi
- 30,6% ● Risorse economiche limitate da dedicare ai progetti HR
- 18,4% ● Cultura organizzativa non ancora matura e ancora poco attenta allo sviluppo e al benessere delle persone
- 10,2% ● La leadership della mia Organizzazione non ritiene prioritario lavorare sul talent management
- 4% ● Altro

La pandemia ha messo in evidenza vecchi problemi strutturali di molte Organizzazioni e creato nuove problematiche ma ha anche offerto nuovi spunti per il cambiamento.

La ricerca ha mostrato come questo cambiamento sia realmente possibile soprattutto all'interno di Enti di dimensioni medio/grandi che dispongono di un team strutturato, mentre sia molto difficoltoso nelle piccole Organizzazioni che non hanno risorse né budget per rispondere adeguatamente.

I temi al centro del dibattito sono due: la valorizzazione delle persone sia per aumentare la soddisfazione e produttività che per attrarre nuovi talenti e la trasformazione digitale per integrare la tecnologia nei processi HR.

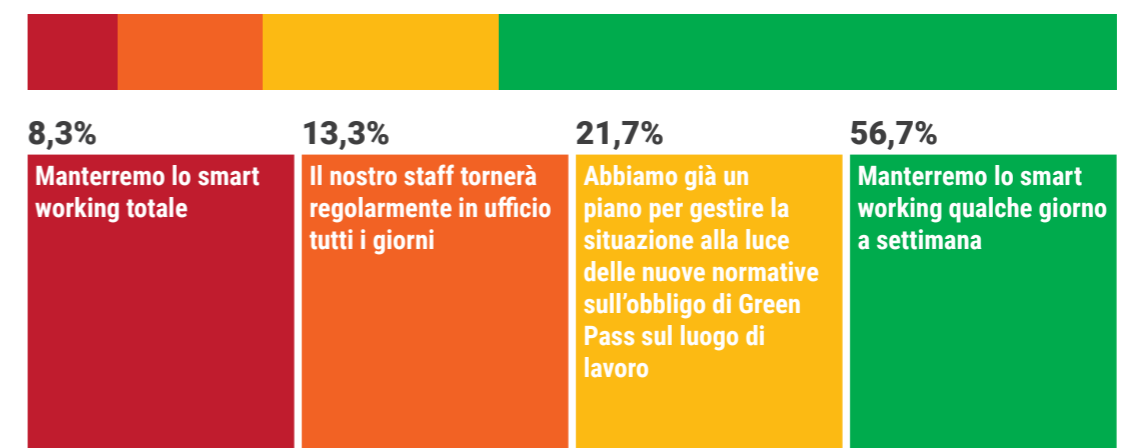
Le priorità operative indicate dagli operatori sono dunque **la formazione e la crescita di competenze nel personale, il lavoro sulla cultura organizzativa** sia della leadership che di tutto il team, ed **il miglioramento dell'ambiente di lavoro**.

In questi processi come sempre **Job4good** è un alleato al fianco delle Organizzazioni per supportarle al meglio nella ricerca dei migliori collaboratori.

IN RELAZIONE ALLA CRISI DOVUTA ALLA PANDEMIA COVID-19, INDICA, TRA LE SEGUENTI, LE AFFERMAZIONI CHE RITIENI PIÙ RILEVANTI.



IN RELAZIONE ALLO SCENARIO POST COVID-19 CHE SI PROSPETTA, INDICA, TRA LE SEGUENTI, LE AFFERMAZIONI CHE RITIENI PIÙ RILEVANTI.



## **INFO E CONTATTI**

[www.job4good.it](http://www.job4good.it)

Per le Organizzazioni: <https://www.job4good.it/sono-un-ente/>

Per i candidati: <https://www.job4good.it/sono-un-candidato/>

Se vuoi approfondire e confrontarti su queste ed altre tematiche inerenti al lavoro nel Terzo settore, chiamaci al numero +39 3420337228 (Diego Maria Ierna) oppure scrivi a [info@job4good.it](mailto:info@job4good.it)  
Saremo lieti di conoscerti.