

Comunicato Stampa

Turnover, indagine Adecco-JobPricing: il costo reale di una sostituzione è tra il 30% e il 50% della RAL, ma 9 aziende su 10 non dispongono di una valutazione sistematica di questi costi nascosti

Un terzo dei lavoratori intervistati ha cambiato lavoro nell'ultimo anno, ottenendo in media il 18,1% di aumento salariale. Il 70% delle aziende registra un aumento del peso economico del turnover negli ultimi cinque anni, ma il 66% non dispone di una strategia per fronteggiarlo

Milano, 25 marzo 2026 – In Italia, aziende e lavoratori non parlano la stessa lingua quando si tratta di turnover. È quanto emerge da un'indagine promossa da **Adecco** e realizzata in collaborazione con l'**Osservatorio Job Pricing**. La ricerca è stata eseguita su un campione composto da imprese di varia dimensione e lavoratori di ambo i sessi prevalentemente operai (51,5%) e impiegati (42,6%). Dallo studio emerge un **disallineamento profondo tra le motivazioni** che spingono i dipendenti a cambiare lavoro e la percezione che ne hanno le imprese, con ricadute significative in termini di costi, strategie di retention e competitività.

Secondo i dati raccolti, **un lavoratore italiano su tre ha cambiato lavoro nel corso dell'ultimo anno**, ottenendo in media un aumento di stipendio del **18,1%** grazie al passaggio a una nuova azienda. Eppure, le imprese continuano a sottovalutare il peso della leva retributiva: se per i lavoratori la **retribuzione insoddisfacente** è la prima causa di dimissioni (**43%**), le aziende la collocano solo al terzo posto, privilegiando work-life balance e percorso di carriera come motivazioni principali del turnover.

Il ruolo cruciale della leadership. La ricerca conferma il detto per cui, ancor prima che l'azienda, si lascia il capo: per oltre **l'86% dei lavoratori** il rapporto con il proprio responsabile incide in modo significativo sulla decisione di lasciare (incide **molto** per quasi quattro su dieci, incide **abbastanza** per circa la metà degli intervistati). Eppure, le aziende classificano il rapporto con responsabili e colleghi soltanto al **quarto posto** tra i fattori alla base del turnover.

Il costo nascosto del turnover. Il dato forse più allarmante riscontrato da Adecco riguarda la scarsa consapevolezza economica delle imprese: **l'88,5% delle aziende non dispone di una valutazione sistematica dei costi** generati dal turnover. Le aziende italiane stimano il costo di una vacancy al 26% della RAL del dipendente uscente – circa 15.000€ in media – ma le analisi di mercato collocano il costo reale tra il **30% e il 50%** della RAL. I costi più impattanti sono quelli legati alla **perdita di know-how e alle inefficienze**, seguiti dalla **formazione delle nuove risorse** e dalla **mancata esecuzione delle attività**. Il 70% delle aziende, peraltro, registra un aumento del peso economico del turnover negli ultimi cinque anni.

Il paradosso delle grandi imprese. L'indagine rivela un meccanismo di vera e propria **diseconomia di scala**: mentre le PMI registrano un costo del turnover in rapporto alla RAL

sostanzialmente costante, nelle grandi aziende l'onere sostitutivo cresce proporzionalmente al livello di responsabilità. Il caso più emblematico riguarda le **figure dirigenziali**: un gruppo con oltre 250 dipendenti paga in media un costo di sostituzione pari al **34% della RAL** (poco più di 36.000€), contro il **21%** delle PMI (circa 22.500€). A differenza di quanto avviene nella produzione, quando si parla di turnover la “scala” appare un fattore penalizzante: le dimensioni maggiori sono associate a costi di sostituzione significativamente più alti.

Generazione della stabilità o job hopping? L'analisi generazionale entra a gamba tesa su un luogo comune: **Gen Z e Millennials**, spesso associati al fenomeno del cambio frequente di lavoro, risultano in realtà le generazioni **più sensibili al tema della stabilità** (rispettivamente 55% e 57%), con un distacco via via più ampio rispetto a Gen X (52%) e Boomer (48%). Il vero solco, dunque, va tracciato tra i più giovani – che alla stabilità affiancano il desiderio di acquisire competenze e costruire relazioni professionali – e le generazioni più senior, dove emergono con più forza altre leve, come le opportunità di crescita economica per la **Gen X** e il **senso di appartenenza all'azienda** per i **Boomer** (24%). Sul versante di genere, la stabilità unisce uomini e donne, ma la forbice si allarga sul tema delle prospettive di crescita: per gli uomini, competenze e networking sono incentivi alla fedeltà decisamente più forti (17%) rispetto a quanto rilevato tra le donne (10%).

Strategie di retention ancora insufficienti. Il 66% delle aziende è disposto a ricorrere a un **rilancio economico significativo** pur di trattenere il dipendente dimissionario, ma la stessa percentuale ammette di **non avere una strategia strutturata** per fronteggiare il turnover: nessun piano di backup da azionare in caso di dimissioni, nessun processo di recruiting preventivo. Un approccio reattivo, anziché strategico, che rischia di alimentare un circolo vizioso fatto di costi crescenti e talenti perduti.

*“La ricerca mette in luce un paradosso che il mercato del lavoro italiano non può più permettersi di ignorare: il turnover costa alle imprese molto più di quanto esse stesse stimino, eppure quasi nove su dieci non ne misurano sistematicamente l'impatto economico”, ha dichiarato **Angelo Lo Vecchio, Amministratore delegato Adecco Italia e Presidente The Adecco Group Italia**. “Il nodo centrale, però, è un altro: aziende e lavoratori non parlano la stessa lingua. Le imprese continuano a sottovalutare il peso della retribuzione e della relazione con i propri responsabili, che per i dipendenti sono i primi fattori alla base delle dimissioni. Finché la risposta al turnover resterà reattiva – un rilancio economico a dimissioni già annunciate, anziché una strategia strutturata di ascolto e valorizzazione – il rischio è quello di alimentare un circolo vizioso di costi crescenti e talenti perduti. Le organizzazioni che sapranno colmare questo divario di percezione, investendo sulle persone prima che decidano di andarsene, non si limiteranno a contenere i costi: costruiranno un vantaggio competitivo duraturo”.*

*“Nel mercato del lavoro odierno, caratterizzato da una domanda e offerta in fermento e contestualmente da una situazione geopolitica instabile, mai come ora le aziende necessitano di una riflessione profonda sulle cause per le quali le persone oggi scelgono di restare in azienda o trovare una nuova occupazione – afferma **Matteo Gallina, Responsabile dell'Osservatorio JobPricing** – non solo in ottica di contenimento costi ma soprattutto di miglior valorizzazione del proprio capitale umano. Dalla ricerca si può evincere come il turnover non rappresenti solo un costo economico in senso stretto, ma spesso coincida con una perdita competenze che va ben oltre alla dimensione di una retribuzione, per via delle risorse che l'azienda è costretta a mettere in campo*



per sopperire a questa perdita. La sfida delle imprese oggi ha una duplice direzione: in primo luogo lavorare su una mappatura dei costi nascosti del turnover in azienda, e rendere la dimensione del turnover molto più data driven a beneficio delle decisioni strategiche; la seconda è lavorare sulle proprie politiche di reward, valorizzando all'interno e all'esterno dell'azienda le leve di maggior differenziale competitivo e sviluppare in maniera chiara le proprie strategie di retention".

Adecco è la società di The Adecco Group che sviluppa e valorizza il capitale umano, rispondendo alle esigenze di flessibilità e qualità delle aziende con soluzioni dedicate e servizi su misura. Grazie a un team di 2.000 professionisti e più di 300 filiali sul territorio nazionale, impiega ogni giorno più di 45.000 persone ed è partner di oltre 11.000 clienti.

Ufficio Stampa Gruppo Adecco in Italia:

pressoffice.italy@adecgroup.com

TheAdeccoGroup@apcworldwide.com