



ASSOLOMBARDA

FLOW

Future Lab on WORK

Circle Lab 2 - Retention

FLOW – Future Lab on WORK: il percorso

I numeri

40

**Aziende
partecipanti**

3

**Momenti
ispirazionali**

3

**Circle Lab
in presenza**

I temi trattati

CIRCLE LAB

1

**RAGGIUNGERE
E ATTRARRE
LE PERSONE**

CIRCLE LAB

2

**TRATTENERE
E INGAGGIARE
LE PERSONE**

CIRCLE LAB

3

**FARE RETE
DENTRO E FUORI
LE ORGANIZZAZIONI**

Nota metodologica

Presentiamo di seguito la **sintesi delle riflessioni emerse dal secondo appuntamento** del progetto FLOW, un format collaborativo che riunisce rappresentanti di diverse aziende per confrontarsi su sfide comuni in ambito **People & Culture**.

Nel **Circle Lab 2** il focus è stato sulla **retention e l'engagement** delle persone, con l'obiettivo di identificare le leve fondamentali per trattenere i talenti nelle organizzazioni.

Tramite **attività di conversazione e co-progettazione** sono state esplorate e mappate le connessioni profonde che influenzano la relazione tra dipendenti e organizzazioni. Partendo dall'elencare gli **elementi basici e differenzianti**, leve da attivare come strategie di retention, per approfondire poi i **bisogni trasversali e specifici** delle persone in diversi stadi della loro esperienza in azienda e possibili **azioni** da intraprendere in risposta.

Questa restituzione è la convergenza dei diversi punti di vista e vuole essere **strumento orientativo delle vostre azioni** nel panorama della vostra azienda. Alla luce dei concetti emersi da questo lavoro collettivo, vi invitiamo a **monitorare l'impatto** di queste idee sul vostro lavoro, e di portare il vostro feedback al prossimo incontro.

Partecipano al progetto FLOW









**Quali insight
ci hanno ispirato?**

Gli speaker del secondo Circle Lab



Dalila D'Ingeo
DEI Advisor &
Research Specialist
Valore D



Nicola Favini
CEO Logotel



Ulrike Sauerwald
Head of Research &
Knowledge Management
Valore D

Retention mirata e gratitudine

Le aziende oggi devono andare oltre l'attrazione dei talenti e adottare **strategie di retention personalizzate** e mirate, adattate alle esigenze specifiche dei loro dipendenti. Oltre al passaggio cruciale di mappare i bisogni reali all'interno dell'organizzazione, è necessario soprattutto saper distinguere tra **variabili "basiche"** – quei fattori di base necessari per evitare insoddisfazione – e **variabili "differenzianti"**, che creano un legame più profondo con le persone e rendono l'azienda un luogo in cui permanere.

«La soddisfazione non è un vero
legame: le variabili differenzianti
di retention devono puntare
a creare connessioni più profonde»

Oggi le aziende devono puntare alla costruzione di **gratitudine**, un sentimento che è alla base delle comunità aziendali più forti, e che nasce quando si risolvono problemi specifici e personali dei dipendenti, andando oltre le aspettative standard del parametro di soddisfazione.



Nicola Favini
Amministratore
Delegato
Logotel

Formazione e connessioni

Saper visualizzare e navigare questo paesaggio dei bisogni è fondamentale per identificare su chi concentrare gli **sforzi di retention**. **Non si tratta di trattenerne tutti**, ma di orientare le risorse verso i talenti che apportano maggiore valore all'organizzazione.

Un'analisi del patrimonio di competenze aziendali è essenziale, ma deve essere guidata dalla **comprensione dei diversi bisogni e motivazioni** delle persone lungo la loro esperienza in azienda. Per esempio, le nuove generazioni, digitali per natura, considerano le relazioni fondamentali e cercano iniziative di retention che promuovano appartenenza tramite rituali sociali. Al contrario, i lavoratori più esperti danno priorità alla ricerca di strumenti per adattarsi ad un mondo in rapida evoluzione.

La chiave sta nel **fare le giuste domande e nel personalizzare le azioni** per trattenerne le persone, puntando sempre sulla loro crescita e sulla loro partecipazione attiva.

In questo scenario, alcune aziende stanno adottando **il modello di "cittadinanza organizzativa"**: l'idea di un senso di comunità aziendale in cui **ciascun individuo si sente parte integrante e responsabile del benessere dell'organizzazione**. Questo approccio incoraggia la creazione di un ambiente in cui appartenenza e cura sono centrali.



Nicola Favini
Amministratore
Delegato
Logotel

Diversità generazionale e valori nel lavoro

Nella nostra ricerca «Oltre le generazioni» abbiamo osservato e coinvolto **quattro generazioni attive nel mercato del lavoro:**

Baby Boomer, Generazione X, Millennial e Generazione Z.

Le nuove generazioni sono più **multiculturali** e valorizzano **aspetti della vita personale – come amici, famiglia e tempo libero** – più di quanto facciano le generazioni precedenti.

Questo cambiamento riflette un'**evoluzione culturale**.

Il lavoro è solo una delle molteplici

dimensioni della realizzazione

personale, non più l'unica priorità

Le giovani generazioni cercano di **bilanciare vita privata e professionale**, mostrando un **approccio olistico** alla qualità della loro esperienza di vita complessiva. La richiesta di **flessibilità lavorativa** è in realtà trasversale a tutte le generazioni, sfatando il mito che questa sia solo una **prerogativa dei più giovani**. Supportare queste priorità può diventare un **vantaggio competitivo cruciale** per **attrarre e trattenere talenti**.



Ulrike Sauerwald
Head of Research &
Knowledge Management
Valore D

Flessibilità e collaborazione tra generazioni

È interessante notare come le generazioni più giovani (Gen Z e Millennial) siano anche più orientate al **lifelong learning**, con una forte **richiesta di reskilling** per adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro e mantenere la loro **competitività**.

Anche le generazioni senior, pur essendo meno coinvolte in percorsi formativi, riconoscono l'importanza di continuare a **sviluppare nuove competenze** per restare al passo con l'evoluzione aziendale e del mercato.

Abbiamo analizzato anche **come lavorano i team multigenerazionali** in azienda: le **dinamiche rimangono ancora piuttosto tradizionali**, con ruoli e responsabilità distribuiti principalmente in base all'anzianità piuttosto che alle competenze.

Questo evidenzia un'opportunità di **valorizzare maggiormente i punti di contatto tra generazioni**, favorendo un **approccio più inclusivo** che riconosca il valore di ciascun contributo in base alle capacità e non solo all'esperienza anagrafica. Creare ambienti di lavoro in cui tutte le generazioni possano partecipare non solo stimola la **crescita personale**, ma favorisce anche **innovazione e resilienza collettiva**, elementi essenziali per **affrontare le sfide future**.



Ulrike Sauerwald
Head of Research &
Knowledge Management
Valore D

Reti sociali e supporto intergenerazionale

Nella ricerca abbiamo approfondito anche la tematica delle **reti sociali all'interno dell'azienda**: le reti si possono misurare e analizzare, per far emergere relazioni e collaborazioni e capire chi sono i gruppi e le persone centrali e chi sono invece quelli più periferici.

A livello di **supporto lavorativo, gli uomini, soprattutto Gen X, emergono come centrali**, a cui tutte le generazioni si rivolgono. Tuttavia, emerge una **segregazione di genere**: tendenzialmente gli uomini si rivolgono agli uomini e le donne alle donne. Questo riflette **mancanza di riconoscimento dell'autorevolezza in alcune fasce**, per le generazioni più periferiche, come la Gen Z e i Boomer.

Nel supporto per competenze tecniche

i millennial, in particolare uomini,

sono al centro.

Sono il cuore operativo dell'azienda. Tuttavia, fanno spesso fatica a vedere riconosciuti i loro contributi in termini di leadership. **Le donne, soprattutto Gen Z e boomer, rimangono marginali.**



Dalila D'Ingeo
DEI Advisor and
Research Specialist
Valore D

Ruolo centrale delle competenze soft

Quando si parla di **supporto emotivo e competenze soft**, il ruolo delle donne diventa invece fondamentale e centrale.

In particolare, **le donne delle generazioni X e millennial emergono come veri punti di riferimento**, dimostrando la loro capacità di creare connessioni, offrire supporto empatico e contribuire alla coesione dei team.

Questo dato ci fa riflettere: **è un'influenza di vecchi stereotipi di genere o rappresenta l'emergere di nuovi modelli di leadership?**

Questo lavoro di mappatura delle reti sociali permette di programmare azioni di inclusione più efficaci, non solo guardando ai singoli individui o gruppi, ma anche alle relazioni tra di loro.



Dalila D'Ingeo
DEI Advisor and
Research Specialist
Valore D

The image features a vibrant green background with a subtle, repeating pattern of small white dots. Overlaid on this background are several dark blue, semi-transparent rectangular shapes that appear to be floating or layered. In the center, a large white rounded rectangle contains the text 'Quali riflessioni sulla retention?' in a bold, dark blue, sans-serif font.

**Quali riflessioni
sulla retention?**

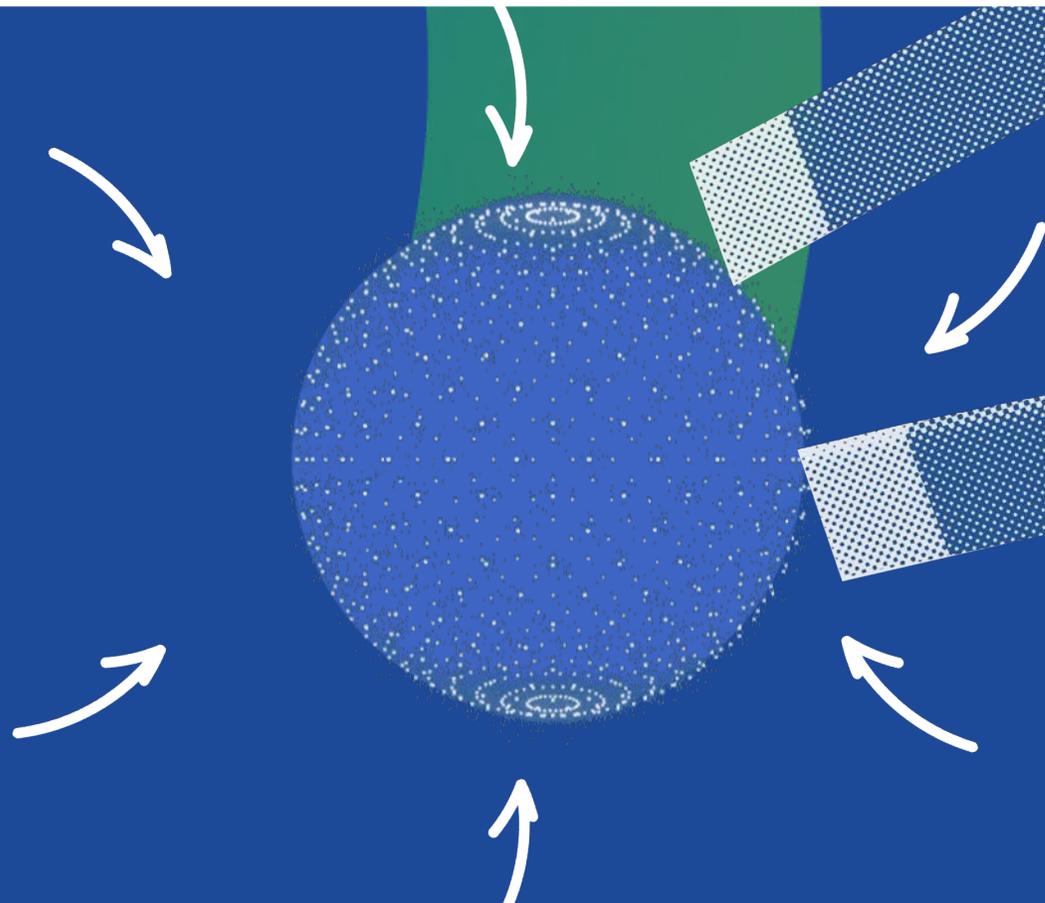
**La strategia di retention va progettata:
chi/cosa vogliamo trattenere?
Qual è il nostro target?**

Diventa fondamentale progettare e definire il marketing della retention



Chi vogliamo fare entrare?
Chi vogliamo trattenere?
Chi siamo disposti a fare uscire?

**Le aziende devono definire da cosa
è composto il loro «magnete»**



La loro capacità di attrarre e di trattenere

Lavorando su:



ELEMENTI basici

Fattori basici e must have,
necessari per evitare insoddisfazione

ELEMENTI differenzianti

Fattori che rendono
un'organizzazione unica e attrattiva

Quali leve possiamo toccare?

Oggi ne portiamo alcune...

...

Dal welfare...

**...alla cultura
del benessere
a 360 gradi**

...

**Da manager
attenti...**

**...a leader
contemporanei**

**Da formazione
tradizionale e «spot»...**

**...a lifelong learning
e continuous
boarding**

...

...

...

...

Dal welfare...

**...alla cultura
del benessere
a 360 gradi**

**RAPPORTO
TRA BENESSERE
ORGANIZZATIVO
E PRODUTTIVITÀ**

**PEOPLE
ANALYTICS**
Cosa cercano
le persone?



WELLBEING

Programmi di benessere
a 360 gradi al centro
della strategia
e delle politiche aziendali.
Senza «carewashing».

**BLENDED
BENEFITS**
Flessibilità
ha vari significati
in base alla singola
persona

IL CONTESTO: MALESSERE DIFFUSO E SCARSA MOTIVAZIONE

I dati rivelano una **profonda disconnessione tra i lavoratori italiani e le loro aziende.**

Scenario che suggerisce che il modello attuale di benessere organizzativo non sa creare senso di appartenenza o spazio di crescita motivante a restare e contribuire allo sviluppo aziendale.

«In Italia quasi un collaboratore su due (**46%**) ha **cambiato lavoro negli ultimi 12 mesi** o ha **intenzione** di farlo, una percentuale che raggiunge il **77% per gli under 27**»

Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano

«Appena il **7% dei lavoratori** si dichiara **felice sul posto di lavoro**»

Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano



RAPPORTO TRA BENESSERE ORGANIZZATIVO E PRODUTTIVITÀ

In questo contesto di insoddisfazione generalizzata, un **team soddisfatto e coinvolto** permette di aumentare in media sia la **produttività (+21%)** che la retention (**turnover -59%**) del personale.

Osservatorio HR Innovation Practice
del Politecnico di Milano



Le organizzazioni somigliano sempre più a **organismi complessi** che prosperano grazie alle relazioni tra diversi elementi.

PARTIRE DAL PEOPLE ANALYTICS: COSA CERCANO LE PERSONE?



Mettere a fuoco problemi importanti e generare domande rilevanti, raccogliere e interpretare dati e informazioni per prendere decisioni e promuovere il successo sia dell'organizzazione che dei singoli dipendenti.

Per lavorare sulla soddisfazione e benessere e **migliorare le decisioni relative alle risorse umane** bisogna partire dal people analytics, facendosi guidare dai dati relativi alle persone.



BLEND ED BENEFITS

Raccogliere dati e informazioni sulle persone grazie al people analytics consente di lavorare sui «blended benefits»: i diversi benefit **non hanno lo stesso significato e la stessa importanza per tutti**, bisogna quindi avere e dare la possibilità di personalizzarli.

Benefit tradizionali come l'auto aziendale **stanno perdendo importanza** per lasciare il posto a nuovi prodotti in grado di rispondere alle mutate esigenze e necessità dei lavoratori.

L'82,8% degli italiani è più attento rispetto al passato al proprio **benessere psicofisico, alla salute e alla gestione dello stress.**

ATTENZIONE AL CAREWASHING!

Allineare la retorica del caring alla realtà per evitare rischi reputazionali esterni e ostacoli operativi interni è fondamentale.

Bisogna essere autentici.

Le organizzazioni devono promuovere una cultura resiliente basata su **fiducia, empatia, sicurezza psicologica e integrità, coerenza e costanza.**

**Da manager
attenti...**

**...a leader
contemporanei**

**INTERAZIONI,
NON SOLO
TRANSAZIONI**

Valorizzare
le relazioni e presidiare
il senso

**LEADERSHIP
UMANA**

Adottare uno stile
nuovo

**CONNETTORI
DI TALENTI**

Costruire reti
di supporto

**UNA LEADERSHIP
CONTEMPORANEA**

Perché le vecchie gerarchie
e le strutture di controllo
non funzionano più.
Cambiano le forme di leadership,
cambia la necessità di entrare
in contatto con tutto l'ecosistema,
cambiano le reti di influenza.



IL CONTESTO QUIET QUITTING: UN FENOMENO DI DISAFFEZIONE PROFESSIONALE

Il 12% dei lavoratori italiani, non sentendosi valorizzato nei propri talenti, decide di «spegnersi», limitando le energie da investire sul lavoro.

Osservatori Trend HR Innovation
del Politecnico di Milano

La Top 3 delle ragioni per il Quiet Quitting:

Non sentirsi valorizzati dall'organizzazione (54%)
o dai propri manager (52%)

Non sentire senso di appartenenza al lavoro (51%)

McKinsey & Co

McEntire Produce – azienda del settore alimentare – ha assunto un manager che ha il compito di persuadere i dipendenti a non licenziarsi.

Forbes

INTERAZIONI, NON SOLO TRANSAZIONI

Il manager ricopre un ruolo determinante nella scelta delle risorse di mantenere o lasciare il proprio posto di lavoro.

Amyralia

I collaboratori desiderano un rinnovato senso di scopo. Vogliono sentirsi valorizzati dai manager attraverso interazioni significative, non solo “transazioni”.

Soluzioni a breve termine non funzionano. I dipendenti percepiscono una relazione «transazionale» che ricorda loro che i loro veri bisogni non vengono soddisfatti.

McKinsey

Employers do not fully understand why employees are leaving.

Factors that are important to employees versus what employers think is important

Employee views Employer views

Employers seem to overlook the relational elements that are key drivers for why employees are leaving, such as lack of belonging or feeling valued at work.

More important to employees than employers appreciate As important to employees as employers think



For both employee and employer perspectives, employees were asked to respond to the following question: To what extent do you think employees are choosing to leave your organization now? (select all that apply)

UNA LEADERSHIP PIÙ UMANA

Ai manager il compito di aumentare l'ingaggio e riconnettere i colleghi con la cultura aziendale, così da garantire un'organizzazione agile in tutte le sue componenti.

People&Change360

I manager devono uscire dal ruolo della figura di controllo del proprio team per vestire i panni del collaboratore/coach.

Un manager influenza per il 70% l'engagement del team, e come diretta conseguenza lo stile di leadership adottato ha ripercussioni sul personale per retention, produttività, attraction e wellbeing.

Sole24Ore

Una leadership umana unisce competenze tecniche all'intelligenza emotiva: la capacità di comprendere i propri collaboratori nel loro essere persone uniche, con situazioni uniche.

CONNETTORI DI TALENTO

Ma i leader non hanno tutte le risposte: la complessità e la velocità dei cambiamenti di oggi fanno emergere il bisogno di una leadership diffusa, di una condivisione della responsabilità che permetta alle persone di agire in autonomia.

Sole24Ore

È l'occasione di conquistare un'altra, più profonda dimensione di impatto: quella che emerge dall'attivazione dei legami giusti al momento giusto

Si va in controtendenza al miglioramento di tutte le risorse nelle aree in cui sono manchevoli per colmare e livellare, ma si riconoscono i talenti per creare reti che si completano vicendevolmente.

Amyralia

Da formazione
tradizionale
e «spot»...

...al lifelong
learning
e continuous
boarding

SKILL BASED ORGANIZATIONS

Costruite
sulle competenze
per adattarsi
rapidamente

SOCIAL LEARNING

Apprendere
attraverso
l'interazione

LIFELONG LEARNING

Programmi di apprendimento
continuo, per mantenere
innovazione e competitività
nel patrimonio di competenze
dell'azienda

WORKFORCE MULTI- GENERAZIONALE

Ambiente inclusivo:
l'esperienza dei senior
e l'innovazione
dei junior

IL CONTESTO: EVOLUZIONE COSTANTE DELLE COMPETENZE



«Oltre l'82% dei lavoratori italiani preferisce scegliere aziende che offrono opportunità di formazione costante.

Il 61% è disposto a cambiare lavoro entro un anno se l'azienda attuale interrompe o non offre tali opportunità»

Il Sole 24 Ore, 2024

«Le aziende prevedono che nei prossimi cinque anni **il 44% delle attuali abilità lavorative diventerà obsoleta**»

The Stack, 2024



SKILL-BASED ORGANIZATION

«Le Skill Based Organization sono il **98% più propense a essere riconosciute come un luogo eccellente per crescita.**»

[Deloitte, 2023](#)

Le organizzazioni tradizionali, con **ruoli rigidi e statici**, non sono più sostenibili nel contesto lavorativo odierno, sempre in rapido mutamento. Il modello della **Skills-Based Organization (SBO)**, che gestisce e sviluppa i dipendenti basandosi sulle loro competenze anziché su ruoli fissi, offre un'alternativa più flessibile.

L'utilizzo di **people analytics** per mappare le competenze e assegnare i progetti in base alle capacità, consente un utilizzo più efficace delle risorse e una risposta più rapida ai cambiamenti del mercato.

SOCIAL LEARNING

Motore della cittadinanza aziendale

L'apprendimento collaborativo permette ai dipendenti di **scambiarsi conoscenze, anche in maniera informale e destrutturata, creando un ambiente di crescita comune.** Questo processo rafforza anche le relazioni di fiducia e consolida il capitale sociale.

«Sentirsi parte di una **comunità di apprendimento sociale** aumenta la motivazione e fedeltà verso l'azienda.»

Deloitte, 2023

MULTIGENERAZIONALITÀ IN AZIENDA E SCAMBIO DI CONOSCENZE

«Entro il 2030, i lavoratori di età superiore ai 50 anni costituiranno una parte significativa della forza lavoro a livello globale».

World Economic Forum, 2024

Come possiamo creare un ambiente aziendale che favorisca lo scambio e la crescita in un contesto multigenerazionale?

Bisogna identificare strategie per **coinvolgere gli over 50** in programmi di formazione continua, per **rimanere rilevanti** nel mercato del lavoro, e **trasferire le loro competenze** al resto dell'azienda.

McKinsey, 2019

Organizational citizenship

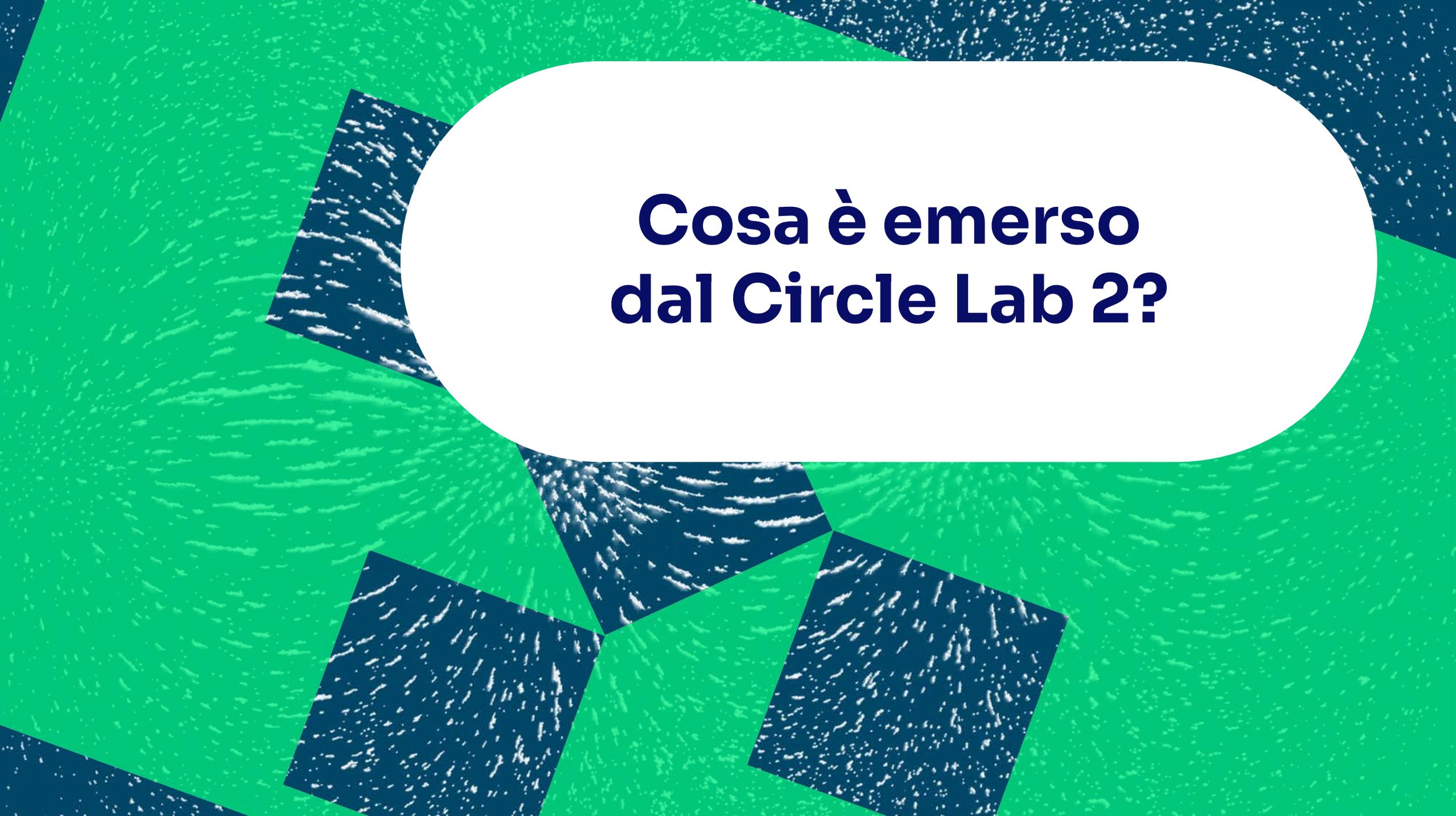
E se vedessimo l'organizzazione come una vera e propria comunità?

Attraverso la creazione di legami autentici e di un significato comune, i dipendenti sono portati a spingersi oltre le loro responsabilità contrattuali, **assumendo ruoli proattivi e contribuendo volontariamente al miglioramento del funzionamento aziendale**, proprio come i cittadini partecipano al bene comune in una società.

Organizational citizenship

In quest'ottica, le organizzazioni diventano comunità di destino, ambienti di creazione e nutrimento di legami comunitari e di senso comune.

Il senso si passa come la cultura: con contatti e rituali, con storie raccontate e storie da vivere insieme.

The background features a collage of green and blue geometric shapes, including triangles and polygons, overlaid on a satellite image of Earth showing cloud patterns. A large white rounded rectangle is centered on the page, containing the text.

**Cosa è emerso
dal Circle Lab 2?**

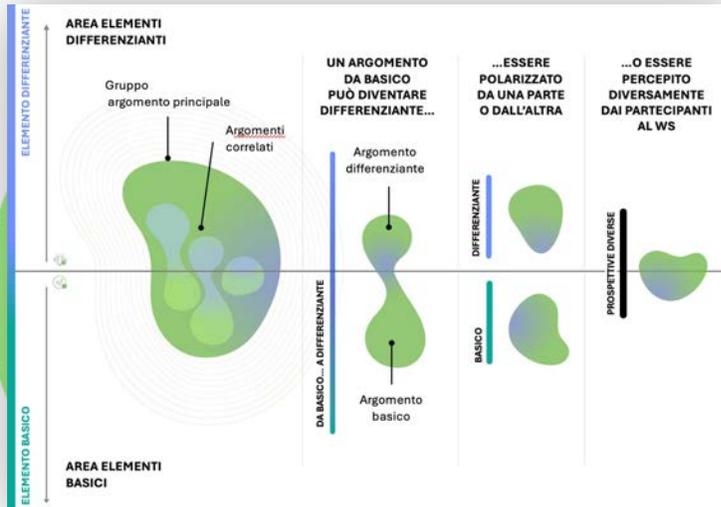
Gli insight del Circle Lab 2

Quali elementi basilici e differenzianti?

Overview delle leve da attivare come strategie di retention: fattori di base necessari per evitare insoddisfazione ed elementi differenzianti che creano un legame più profondo con le persone e rendono l'azienda un luogo in cui permanere.

Come cambia l'esperienza di persone che sono in azienda da 6 mesi, 3 e 5 anni?

Approfondimento dei **bisogni trasversali e specifici** delle persone in diversi stadi della loro esperienza in azienda e possibili **azioni** da intraprendere in risposta.



	6 mesi / 1 anno	3 anni	+5 anni
BISOGNI TRASVERSALI	<ul style="list-style-type: none"> ESSERE RICONOSCIUTI E COINVOLTI VEDERE LE PROPRIE PROSPETTIVE E AVERE VISIBILITÀ SULL'AZIENDA CRESCERE COME LEADER 	<ul style="list-style-type: none"> ATTIVARE UN MIGLIORAMENTO CONTINUO IDENTIFICARE RITUALITÀ E STRINGERE RELAZIONI PERCEPIRE UNA CULTURA PERSASIVA NEL DAY BY DAY 	<ul style="list-style-type: none"> SVILUPPARI NEL PROPRIO RUOLO E SPERIMENTARE LAVORI/TASK/FUNZIONI DIVERSE AVERE UNA RETRIBUZIONE EQUA VIVERE UN BENESSERE A 360°
BISOGNI SPECIFICI	<ul style="list-style-type: none"> VEDERE RISPETTATE LE PROMESSE FATTE VEDERE CHIARAMENTE LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO POTER INIZIARE A LAVORARE DA SUBITO CONOSCERE L'ORGANIZZAZIONE E LA CULTURA AZIENDALE INTEGRARSI E SENTIRSI PARTE DELL'AZIENDA CONFRONTARSI CON LA LINEA MANAGERIALE CONSTRUIRSI UNA RETE DI CONOSCENZE GODERSI IL MOMENTO 	<ul style="list-style-type: none"> SENTIRE ANCORA APPARTENENZA E MOTIVAZIONE UPSKILLING SENTIRSI APPREZZATI PER IL VALORE PORTATO CRESCERE COME LEADER VEDERE GLI ACCORDI RISPETTATI SVILUPPARE DIVERSIFICAZIONE CON PROCEDURE E POLICY AZIENDALI 	<ul style="list-style-type: none"> SPERIMENTARE RUOLI / STRUMENTI ESSERE RICONOSCIUTO E RICONOSCIUTO COME INDIVIDUO VEDER RICONOSCIUTO IL PROPRIO VALORE SENTIRSI "RIVENDIBILI" AGGIORNAMENTO PER MANTENERE "CONTEMPORANEI" ESSERE ACCOMPAGNATI IN PROCESSI DI CAMBIAMENTO CULTURALE
AZIONI	<ul style="list-style-type: none"> CONSIGLI, CONNETTIRI, CRESCI FACCIAMO IL PUNTO: IL FATTO RECIPROCO MEET THE TEAM: BIORNATE DI SCOPERTA E CONNESSIONE SPUNTI IN 45 MINUTI: SE NON TI DA NON PENSARE ESPLORANDO L'AZIENDA: SETTIMANE DI IMMERSIONE VALORI IN AZIONE: INCONTRO CON I REFERENTI 	<ul style="list-style-type: none"> NUOVA SPINTA: RICONOSCIMENTO E MOTIVAZIONE CONNESSIONI E CONVOLTI: RITUALI DI SOCIALITÀ PASSO SUCCESSIVO: OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E STEP UP RIPIANARE IL FATTO: BILANCIO E PROSPETTIVE FUTURE 	<ul style="list-style-type: none"> ESPERIENZA A 360°: ROTAZIONE NELLE AREE AZIENDALI APPASSIONATI IN AZIONE: ACCOMPAGNARE I PRIMI PASSI HENROTING A CASCATA: CRESCERE INSIEME CONVERSAZIONI DI SVILUPPO: CRESITA MANAGERIALE

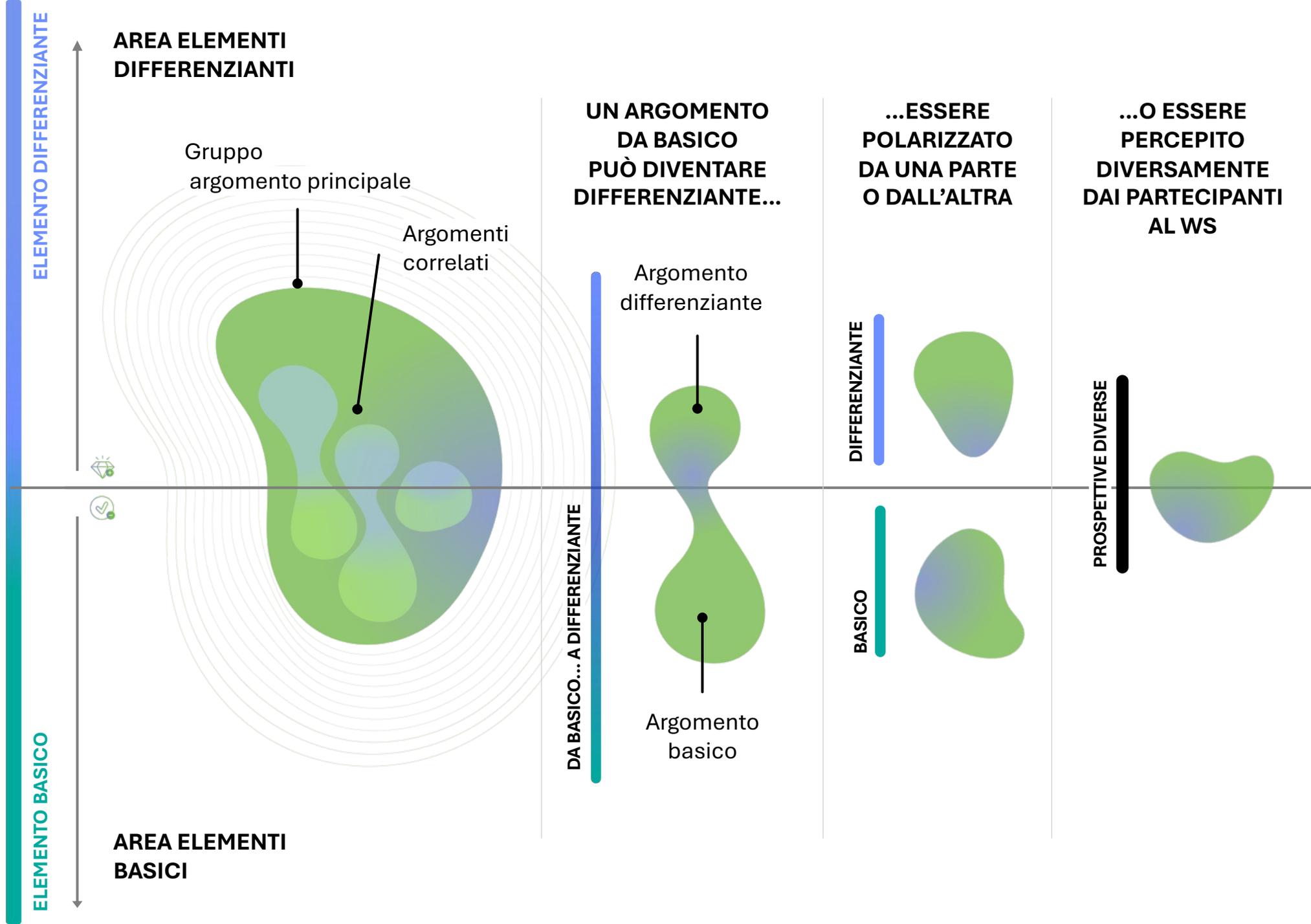
Legenda

Come leggere la mappa degli elementi che costituiscono leve di retention per le organizzazioni?

Distinguiamo tra:

Elementi differenzianti che creano valore aggiunto, aumentando l'attrattività dell'azienda e la retention.

Elementi basici che rappresentano i requisiti minimi necessari per evitare insoddisfazione.



Cura della persona

Da politiche inclusive, al lavoro per obiettivi, fino al supporto al benessere a 360 gradi.



L'ABC

Strumenti di lavoro adeguati, retribuzione equa e chiarezza di ruolo.

Senso di appartenenza e identità

Dal sentirsi parte dell'organizzazione, al vivere la cultura aziendale, anche grazie ai legami interpersonali.

Leadership

Rapporto tra manager e tra peer basato su chiarezza, comunicazione aperta e cultura del feedback condivisa.

Futuri alternativi

Progetti su temi di frontiera e rinnovamento dell'offerta.

Crescita individuale e professionale

Percorsi di crescita, formazione continua e cultura organizzativa di valorizzazione e autonomia del singolo.

L'ABC

Strumenti di lavoro adeguati, retribuzione equa e chiarezza di ruolo. Tutti e tre sono interpretati come elementi basilici, talmente essenziali da essere «dati per scontati»: in assenza di essi, non si può parlare di retention.

Trattamento economico e politiche di compensation equi, meritocratici e trasparenti

BASICO

In linea con il mercato, che siano coerenti con i valori dell'azienda, che riconoscano il merito e siano adeguati alla persona e al ruolo.

Chiarezza organizzativa e di ruolo

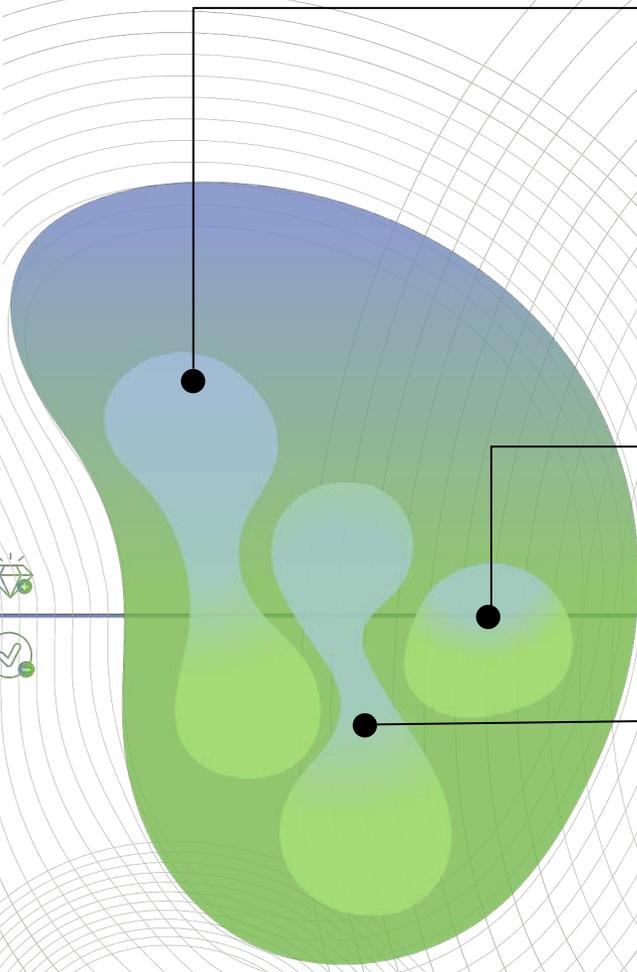
BASICO

Lavorare in un'azienda con un'organizzazione chiara, in cui conoscere i ruoli e sapere a chi rivolgersi. Avere obiettivi chiari, essere consapevoli delle proprie aree di intervento e del relativo impatto.

Strumenti di lavoro adeguati

BASICO

Elementi e condizioni essenziali per poter svolgere le proprie attività lavorative, in termini di sicurezza, qualità, facilità e velocità di esecuzione, riduzione della fatica fisica e mentale, ...



La cura della persona

Da politiche inclusive, al lavoro per obiettivi, fino al supporto al benessere a 360 gradi.

● **Dallo smart working e relativa flessibilità dei luoghi in cui lavorare, al lavoro per obiettivi e alla gestione dei picchi produttivi**

● **Differenti prospettive sulla DEI**

● **Dal welfare "di base" e relative piattaforme di benefit al supporto al benessere a 360 gradi**

DA BASICO... A DIFFERENZIANTE

Avere flessibilità di luoghi da cui lavorare, mantenere un livello di pressione sostenibile da parte dei manager e conciliare il lavoro con la vita sono considerati elementi basilici.

Sono invece differenzianti il lavoro per obiettivi senza vincoli orari e responsabilizzando i singoli sulla loro presenza, la flessibilità sulle linee produttive e la relativa gestione dei picchi in periodi dell'anno che sono convenzionalmente associati a periodi di ferie (es. luglio e agosto), lavorando sul bilanciamento tra profit e people.

PROSPETTIVE DIVERSE

Se la DEI integrata nelle modalità di collaborazione interna e nella cultura aziendale aperta è per tutti elemento basilico, in alcuni gruppi è stata considerata come differenziante. Diventa valore aggiunto quando si declina chiaramente negli intenti delle politiche sul tema, e in gruppi di lavoro multigenerazionali che lavorano in armonia e scambio continuo. Quando non sembra quasi più necessario parlare di DEI.

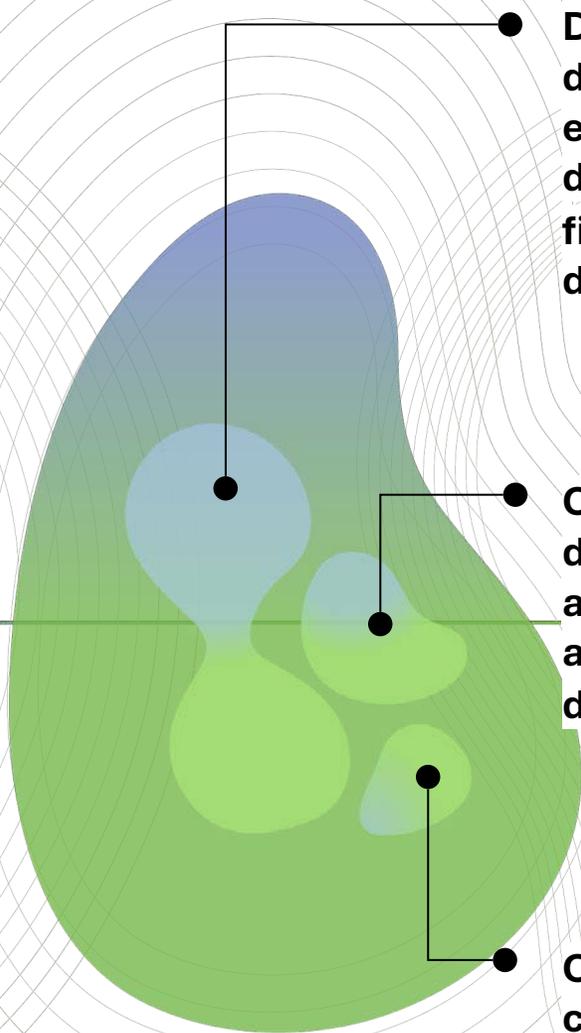
Il welfare inteso come buoni pasto e piattaforme di welfare rappresenta un elemento basilico per tutti i gruppi, così come la sanità integrativa, il supporto psicologico, le campagne di prevenzione, il supporto legale (anche se ritenuto elemento differenziante per alcune aziende).

DA BASICO... A DIFFERENZIANTE

Diventa differenziante il modo in cui viene concretizzato, partendo dai reali bisogni dei collaboratori e consentendone la personalizzazione. Da servizi di asilo nido, congedi parentali speciali, programmi per la genitorialità e caregiver, offerti dall'azienda o a prezzi convenzionati; da palestre convenzionate a campagne di prevenzione sanitaria per il benessere della persona; da benefit pensionistici e assicurativi, in cui se scelti come benefit dal dipendente l'azienda versa un ulteriore 30%; da attività di sostenibilità e volontariato; da supporti alla mobilità; fino alla redistribuzione dei premi di risultato tra i dipendenti nel caso in cui non vengano utilizzati.

Senso di appartenenza e identità

Dal sentirsi parte dell'organizzazione, al vivere la cultura aziendale, anche grazie ai legami interpersonali.



Dalla chiarezza di posizionamento e la creazione di senso di identità e appartenenza, fino all'empowerment dei collaboratori

Cultura aziendale: dalla diffusione all'ispirazione, fino al coinvolgimento dei collaboratori

Creazione di legami con i colleghi, anche grazie a occasioni di incontro fisiche e non necessariamente lavorative

DA IBASICO... A DIFFERENZIANTE

Un posizionamento chiaro e ben comunicato dell'azienda, la creazione di un senso di identità e appartenenza e la coerenza valoriale ("walk the talk") sono interpretati come elemento basilco.

Diventa differenziante nel momento in cui si prevede il coinvolgimento diretto dei collaboratori nella definizione dell'identità e del posizionamento, in ottica di empowerment.

PROSPETTIVE DIVERSE

Diffondere e far vivere la cultura aziendale, avendo cura del "patto" siglato con i collaboratori, viene interpretato da alcuni come elemento basilco. Per altri, invece, è differenziante avere una cultura che ispiri ed appassioni, coinvolgendo le persone in progetti valoriali ed etici, identificando ambassador interni che motivino e portino a bordo le altre persone, e che siano "nutriti" e supportati in questo ruolo.

BASICO

La possibilità di creare legami interpersonali ("essere editori di relazioni"), anche grazie all'incontro fisico, è un elemento imprescindibile al punto da essere considerato elemento basilco.

Leadership

Rapporto tra manager e tra pari basato su chiarezza, comunicazione aperta e cultura del feedback condivisa.

Sviluppo di una cultura manageriale di cura: delega, chiarezza dei ruoli, leadership trasparente.

Il ruolo dei manager costituisce un elemento determinante di retention. La chiarezza e trasparenza nella comunicazione, una gestione della delega chiara, la ricezione di feedback e l'allineamento valoriale dei manager a quello dell'azienda sono elementi basilici e imprescindibili.

Una cultura manageriale di cura e uno stile di leadership manageriale ben definito, impersonificato da capi formati tramite coaching, mentoring, circoli tra capi costituiscono invece un elemento differenziante.

DA BASICO... A DIFFERENZIANTE

Comunicazione attenta e ascolto attivo: valorizzare le attitudini e personalizzare le soluzioni

DA BASICO... A DIFFERENZIANTE

Cultura del feedback costruttivo e bilaterale

DA BASICO... A DIFFERENZIANTE

Il feedback in sé è un elemento basilico: diventa differenziante quando è sviluppata una cultura del feedback diffusa, che prevede l'attivazione di dialoghi costruttivi e bilaterali, in cui anche il feedback dal basso verso l'alto viene dato e accolto "senza rancori".

La comunicazione aperta e trasparente e l'ascolto tramite momenti pianificati durante l'anno e momenti destrutturati quando ce ne è bisogno sono elementi basilici.

Invece, l'ascolto che attiva vicinanza, presta attenzione alle diverse attitudini e che consente di sviluppare soluzioni differenziate e di valorizzare il singolo è ad oggi elemento differenziante. Attenzione però: per la gen Z potrebbe diventare presto un elemento basilico!



Crescita individuale e professionale

Grazie a percorsi di crescita, formazione continua e cultura organizzativa di valorizzazione e autonomia del singolo.

È un elemento differenziante per un'organizzazione creare una cultura organizzativa di ingaggio e valorizzazione del singolo. In cui le persone si sentono libere di dare il proprio contributo di senso nei progetti, di avere spazio e voce per partecipare nelle scelte strategiche e di conseguenza fare emergere talenti diversi. Riconoscere e condividere il contributo del singolo dandone visibilità costituisce elemento di valorizzazione.

**Cultura organizzativa
basata sull'autonomia
e sulla valorizzazione
del contributo personale**

DIFFERENZIANTE

**Da formazione tecnica e trasversale
continua a formazione su temi
di frontiera e modalità innovative
(job rotation, mobilità internazionale,
apprendimento informale tra pari, ...)**

La formazione continua, tecnica e soft, è oggi un tema imprescindibile per la retention.

Diventa differenziante quando si focalizza su temi di frontiera e soprattutto quando mette in campo nuove modalità formative: job rotation, mobilità internazionale, mentoring, ambiti informali di apprendimento a tutti i livelli.

DA BASICO...
A DIFFERENZIANTE

**Da percorsi di crescita chiari
a percorsi di crescita
individualizzati, anche per
valorizzare profili particolari**

Avere un percorso di carriera chiaro non costituisce un elemento differenziante per la retention: è piuttosto interpretato come basilico e imprescindibile.

Diventa invece differenziante quando è individualizzato in base a predisposizioni e competenze, e quando prevede nuove forme di "premiabilità" personalizzate sul singolo: percorsi formativi, badge, svolgimento di progetti, riconoscimenti, ...

DA BASICO...
A DIFFERENZIANTE

Futuri alternativi

Progetti su temi di frontiera e rinnovamento dell'offerta.

Progetti in ambito sostenibilità

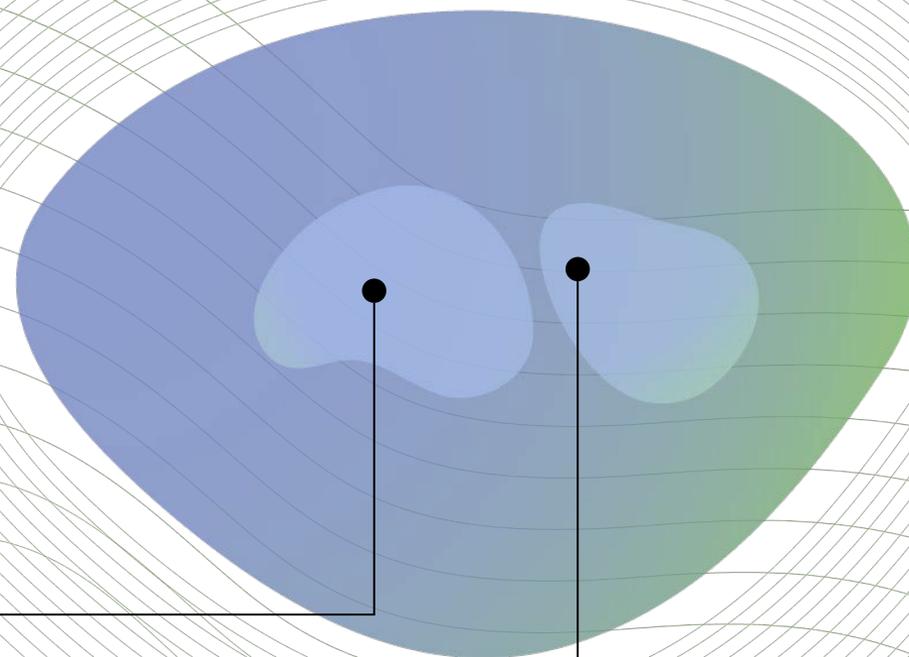
DIFFERENZIANTE

È considerato elemento differenziante avere progetti aziendali in ottica green, che lavorino sulla sostenibilità a 360 gradi: dalla gestione dei rifiuti, al ciclo dell'acqua, alle energie sostenibili e rinnovabili. Soprattutto per le nuove generazioni.

Progetti su temi innovativi

DIFFERENZIANTE

Far parte di un'organizzazione "vivace" che sperimenta su temi innovativi (in base all'industry di appartenenza) quali digitalizzazione e Artificial Intelligence è un elemento differenziante.



**Garantire
elementi basilari
e implementarne
di differenzianti**

è essenziale per rendere
l'azienda più magnetica
e aumentare l'ingaggio
delle persone che la vivono.

È altrettanto importante prestare
attenzione a come **rispondere**
**ai bisogni trasversali
e specifici delle persone
che possono evolvere**
in diversi momenti della loro
esperienza lavorativa.

**SERVE PROGETTARE STRATEGIE MIRATE,
CAPACI DI ADATTARSI ALLE ESIGENZE INDIVIDUALI
E COLLETTIVE, PER GARANTIRE SOLUZIONI EFFICACI E DURATURE.**

IN AZIENDA DA...

6 mesi / 1 anno

3 anni

+5 anni

BISOGNI TRASVERSALI

ESSERE RICONOSCIUTI E COINVOLTI

VEDERE LE PROPRIE PROSPETTIVE E AVERE VISIBILITÀ SULL'AZIENDA

CRESCERE COME LEADER

ATTIVARE UN MIGLIORAMENTO CONTINUO

IDENTIFICARE RITUALITÀ e STRINGERE RELAZIONI

PERCEPIRE UNA CULTURA PERVASIVA NEL DAY BY DAY

SVILUPPARI NEL PROPRIO RUOLO E SPERIMENTARE LAVORI/TASK/FUNZIONI DIVERSE

AVERE UNA RETRIBUZIONE EQUA

VIVERE UN BENESSERE A 360°

BISOGNI SPECIFICI

VEDERE RISPETTATE LE PROMESSE FATTE

POTER INIZIARE A LAVORARE DA SUBITO

INTEGRARSI E SENTIRSI PARTE DELL'AZIENDA

CONFRONTARSI CON LA LINEA MANAGERIALE

SENTIRE ANCORA APPARTENENZA e MOTIVAZIONE

UPSKILLING

SENTIRSI APPREZZATI PER IL VALORE PORTATO

SPERIMENTARE RUOLI / STRUMENTI

ESSERE CONOSCIUTO E RICONOSCIUTO COME INDIVIDUO

VEDERE CHIARAMENTE LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO

CONOSCERE L'ORGANIZZAZIONE E LA CULTURA AZIENDALE

COSTRUIRSI UNA RETE DI CONOSCENZE

GODERSI IL MOMENTO

CRESCERE COME LEADER

SVILUPPARE DIMESTICHEZZA CON PROCEDURE E POLICY AZIENDALI

VEDER RICONOSCIUTO IL PROPRIO VALORE

ESSERE ACCOMPAGNATI IN PROCESSI DI CAMBIAMENTO CULTURALE

VEDERE GLI ACCORDI RISPETTATI

SENTIRSI "RIVENDIBILI"

AGGIORNAMENTO PER MANTENERSI "CONTEMPORANEI"

AZIONI

CONOSCI, CONNETTITI, CRESCI

5 PUNTI IN 45 MINUTI: LE NOVITÀ DA NON PERDERE

NUOVA SPINTA: RICONOSCIMENTO E MOTIVAZIONE

AMBASSADOR IN AZIONE: ACCOMPAGNARE I PRIMI PASSI

CELEBRA E CONOSCI: EVENTO DI RICONOSCIMENTO

JOB POSTING E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

FACCIAMO IL PUNTO: IL PATTO RECIPROCO

ESPLORANDO L'AZIENDA: SETTIMANE DI IMMERSIONE

CONNESSI E COINVOLTI: RITUALI DI SOCIALITÀ

MENTORING A CASCATA: CRESCERE INSIEME

QUARTERLY MEET: VISIONE A CONFRONTO

INCONTRO TRA GENERAZIONI: REVERSE MENTORSHIP E NETWORKING INFORMALE

MEET THE TEAM: GIORNATE DI SCOPERTA E CONNESSIONE

VALORE IN AZIONE: INCONTRO CON I REFERENTI

RIMODULARE IL PATTO: BILANCIO E PROSPETTIVE FUTURE

CONVERSAZIONI DI SVILUPPO: CRESCITA MANAGERIALE

AZIENDA AUTENTICA: CICLO DI WEBINAR E TRASPARENZA STRATEGICA

PACCHETTI BENESSERE: SUPPORTO PERSONALIZZATO

ESSERE RICONOSCIUTI E COINVOLTI

Sentirsi ascoltati e vedere azioni concrete in risposta a bisogni reali (senza virtualizzare il problema).

Essere coinvolti e chiamati a partecipare: alle scelte, in momenti chiave, nel portare in evidenza richieste e bisogni. Avere visibilità ed essere riconosciuti a livello di ruolo e a livello economico.

ATTIVARE UN MIGLIORAMENTO CONTINUO

Attestare il proprio potenziale e identificare lacune, punti di forza e attitudini personali. Partendo da queste, capire non solo come colmare i gap, ma anche come sfruttare le proprie potenzialità per portare valore al team e all'azienda.

Esplorare e sperimentare per apprendere nuove competenze e tenere alta la motivazione. Misurarsi in attività di formazione e prendersi carico e responsabilità della formazione di nuove risorse.

SVILUPParsi NEL PROPRIO RUOLO E SPERIMENTARE LAVORI/TASK /FUNZIONI DIVERSE

Avere un progetto di crescita chiaro che mostri come cambieranno il percorso, le responsabilità, la retribuzione.

Sentirsi ingaggiati costantemente grazie a rinnovi di obiettivi e a possibilità di "testare" ruoli e funzioni diverse all'interno dell'azienda. Vedere le varietà di lavoro per capire come collaborare meglio con funzioni diverse e conoscere l'azienda in modo più estensivo.

VEDERE LE PROPRIE PROSPETTIVE E AVERE VISIBILITÀ SULL'AZIENDA

Avere chiaro il progetto che l'azienda ha in relazione al proprio ruolo, affinché ci sia allineamento e valore da entrambe le parti

Avere visione sugli scenari futuri dell'azienda, sulla strategia. Avere visione sui progetti, sugli obiettivi del team di cui si fa parte, e sapere come contribuire.

IDENTIFICARE RITUALITÀ E CREARE RELAZIONI

Stabilire momenti di incontro e identificare ritualità di confronto con manager, con pari, con gruppi cross. Attorno al business, a tematiche e progetti trasversali, ad argomenti e interessi specifici.

Consolidare un network interno capillare sull'intera organizzazione.

AVERE UNA RETRIBUZIONE EQUA

Vedere rispecchiato il proprio carico di lavoro e responsabilità nella retribuzione economica.

Avere visibilità sul proprio piano di crescita economico e conoscere eventuali incrementi retributivi variabili o legati alle performance.

CRESCERE COME LEADER

Che sia già in posizione manageriale oppure non ancora: essere formati nella gestione di competenze specifiche e soft skill, utili nella gestione delle persone e nelle dinamiche di team.

Costruire uno stile di leadership coerente con l'azienda e in linea con i valori e le fondamenta dell'organizzazione.

Definire un piano di crescita del proprio team.

PERCEPIRE UNA CULTURA Pervasiva NEL DAY BY DAY

Sentire che l'azienda rispecchia con coerenza il sistema valoriale, il mindset e i comportamenti promessi e promossi.

Poter notare in ogni aspetto della vita aziendale che l'azienda "walks the talk», ovvero fa seguire i fatti alle parole.

VIVERE UN BENESSERE A 360°

Sentire la propria salute mentale e fisica tutelata. Sentirsi valorizzati e motivati per far sì che il lavoro non sia solo un "prendersi lo stipendio".

Sentire rispettati i propri diritti e sentirsi accettati come persone con le proprie differenze e caratteristiche individuali.

Persone in azienda da 6 mesi / 1 anno

BISOGNI TRASVERSALI

VEDERE LE PROPRIE PROSPETTIVE E AVERE VISIBILITÀ SULL'AZIENDA

ESSERE RICONOSCIUTI E COINVOLTI

PERCEPIRE UNA CULTURA PERVASIVA NEL DAY BY DAY

VIVERE UN BENESSERE A 360°

BISOGNI SPECIFICI

VEDERE RISPETTATE LE PROMESSE FATTE AL COLLOQUIO

VEDERE CHIARAMENTE IL PERCORSO PREVISTO E LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO (di ruolo, economiche, di formazione, etc.)

POTER INIZIARE A LAVORARE DA SUBITO (conoscere l'azienda e il mestiere)

INTEGRARSI E SENTIRSI PARTE DELL'AZIENDA

COSTRUIRSI UNA RETE DI CONOSCENZE (con il team, distribuita nell'organizzazione, con i manager, etc.)

POTERSI CONFRONTARE CON LA LINEA MANAGERIALE

CONOSCERE L'ORGANIZZAZIONE, LA CULTURA, IL MINDSET E I VALORI AZIENDALI

GODERSI IL MOMENTO

AZIONI



CONOSCI, CONNETTITI, CRESCI

Favorire l'integrazione e la conoscenza dell'azienda da parte dei neoassunti, costruendo relazioni e facilitando la comprensione del contesto. Con giornate dedicate a conoscere meglio i luoghi dell'azienda, esplorare le diverse funzioni e ruoli e costruire una rete di contatti interni. **Ogni giornata avrà un focus specifico: visita degli spazi aziendali, presentazione dei ruoli chiave e networking tra colleghi, ...**

ESPLORANDO L'AZIENDA: SETTIMANE DI IMMERSIONE

Aumentare la conoscenza delle diverse funzioni aziendali e favorire lo sviluppo di una visione integrata dell'azienda. Con un **programma di rotazione per i dipendenti con esperienze immersive**: ad esempio una settimana in produzione, una settimana in un altro ufficio o sito, una settimana all'estero, e così via. Le attività sono organizzate in modalità "esplorazione" per vedere e fare esperienza diretta delle dinamiche operative.

MEET THE TEAM: GIORNATE DI SCOPERTA E CONNESSIONE

Far conoscere i punti di riferimento aziendali, favorendo la trasparenza e una maggiore comprensione dei ruoli. Con giornate di incontro "Meet the Team" dove conoscere le diverse aree dell'azienda, chi ci lavora e cosa fa, attraverso una **sessione di Q&A con il management di ciascuna funzione** per conoscere i diversi team e le loro responsabilità, per favorire una comprensione più ampia delle dinamiche organizzative, la visione e la strategia.

VALORE IN AZIONE: INCONTRO CON I REFERENTI

Rafforzare il legame tra i valori aziendali e il lavoro quotidiano dei dipendenti. Con incontri con **referenti aziendali per i diversi valori chiave aziendali** (es. sostenibilità, sicurezza, innovazione, inclusione, ...). **Momento di workshop per mettere in pratica** comportamenti tangibili attraverso situazioni reali del quotidiano lavorativo, incentivando l'allineamento ai principi aziendali.

5 PUNTI IN 45 MINUTI: LE NOVITÀ DA NON PERDERE

Fornire aggiornamenti rapidi e concreti sui temi chiave dell'azienda, come obiettivi e sicurezza, etc. **Con sessioni periodiche di 45 minuti in cui vengono trattati cinque punti chiave sulle novità aziendali.** I temi: la sicurezza sul lavoro, gli obiettivi di business, nuove iniziative, nuovi assunti, anniversari e successi recenti, ...

FACCIAMO IL PUNTO: IL PATTO RECIPROCO

Verificare la coerenza tra le aspettative iniziali e l'esperienza effettiva, e raccogliere nuove idee di miglioramento dalle persone. Con un incontro strutturato dove persona neoassunta e manager si preparano a **presentare a vicenda aspetti informali e formali del percorso**: raccontano il piano iniziale e i progressi, quanto si è scoperto di nuovo, le persone conosciute, punti di forza e di valore, suggerimenti su nuovi modi di fare le cose, ...

Persone in azienda da 3 anni

BISOGNI TRASVERSALI

PERCEPIRE UNA CULTURA PERVASIVA NEL DAY BY DAY

ATTIVARE UN MIGLIORAMENTO CONTINUO + CRESCERE COME LEADER

VIVERE UN BENESSERE A 360°

ESSERE RICONOSCIUTI E COINVOLTI

BISOGNI SPECIFICI

SENTIRE ANCORA APPARTENENZA E MOTIVAZIONE

UPSKILLING
(percorso chiaro)

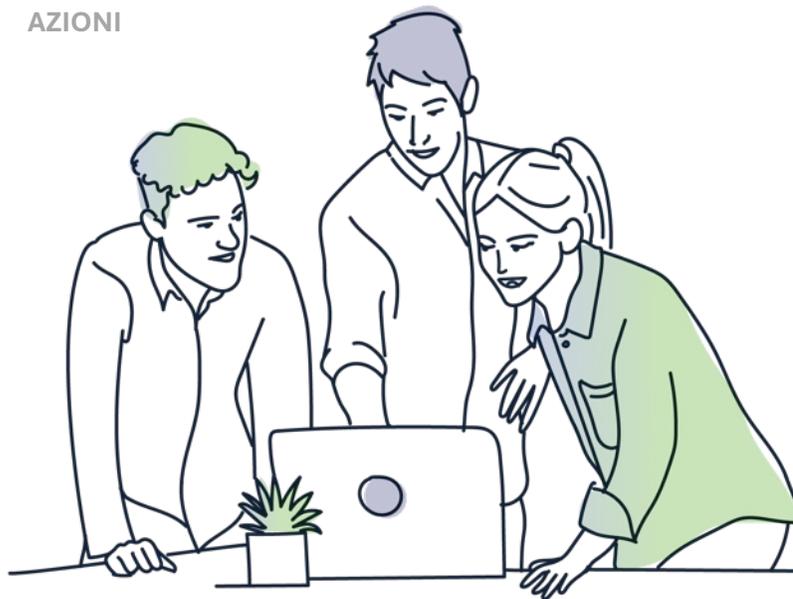
SVILUPPARE DIMESTICHEZZA CON PROCEDURE E POLICY AZIENDALI

CRESCERE COME LEADER
(autonomia decisionale, accompagnamento di persone junior, coinvolgimento in onboarding/ orientamento)

VEDERE GLI ACCORDI RISPETTATI
(le aspettative, gli orari, etc.)

SENTIRSI APPREZZATI PER IL VALORE PORTATO (credito)

AZIONI



RIMODULARE IL PATTO: BILANCIO E PROSPETTIVE FUTURE

Rivalutare il percorso professionale e definire gli obiettivi per il futuro, con un focus sulla crescita personale e professionale. **Un incontro di feedback personalizzato**, pensato per riflettere su quanto è stato realizzato negli ultimi tre anni e delineare insieme al manager una nuova roadmap di crescita. Domanda centrale: **“Dove ti vedi tra tre anni?”** per allineare obiettivi, desideri di crescita e le opportunità in azienda (mobilità interna, job rotation, ...).

NUOVA SPINTA: OPPORTUNITÀ DI STEP UP

Offrire nuovi stimoli per mantenere alta la motivazione e valorizzare i risultati raggiunti dai dipendenti. Con un programma dedicato al **riconoscimento delle performance** (premiazioni periodiche, badge digitali, visibilità, etc.) che metta in evidenza il contributo di ciascun dipendente. Vengono proposti anche workshop per esplorare nuove aree di interesse e assegnare progetti sfidanti, per mettersi alla prova e crescere come «expert» di una precisa materia.

CONNESSI E COINVOLTI: RITUALI DI SOCIALITÀ

Favorire un senso di appartenenza e comunità tra i dipendenti attraverso momenti di incontro e condivisione. Con l'organizzazione di **eventi sociali periodici**, come townhall aziendali, serate tematiche e attività di team building. Questi momenti permettono di **consolidare le relazioni, celebrare successi comuni e condividere** visioni e aggiornamenti aziendali. Sono anche inclusi spazi per il dialogo aperto con la leadership, per rafforzare il senso di vicinanza e trasparenza.

CONVERSAZIONI DI SVILUPPO: CRESCITA MANAGERIALE

Accompagnare i dipendenti con tre anni di esperienza verso ruoli di leadership o specializzazione. **Con coaching personalizzato e sessioni di sviluppo delle competenze (anche di gestione delle persone)**. Il focus è su tre elementi: esplorare possibili ruoli (manager o expert), partecipare al programma di miglioramento continuo e contribuire al mentoring a cascata. Questo supporto aiuta i collaboratori a definire una carriera che corrisponda alle loro ambizioni, offrendo sia crescita verticale sia orizzontale.

MENTORING A CASCATA: CRESCERE INSIEME

Rafforzare la cultura del supporto reciproco attraverso un sistema di mentoring progressivo. **I dipendenti con cinque, tre e un anno di esperienza si supportano a vicenda** attraverso un programma di mentoring a cascata. Ogni livello ha il compito di affiancare il livello successivo, condividendo esperienze, consigli e competenze, facilitando la trasmissione di conoscenze e costruendo una solida cultura di collaborazione e apprendimento continuo.

AMBASSADOR IN AZIONE: ACCOMPAGNARE I PRIMI PASSI

Creare una rete di supporto per i nuovi arrivati e promuovere l'integrazione di lungo periodo. I dipendenti con tre anni di esperienza sono invitati a diventare "ambassador", aiutando i nuovi assunti a inserirsi in azienda. Questo ruolo permette di costruire relazioni mirate e offre supporto nei primi mesi, facilitando l'accesso a risorse e canali interni come tool per il payroll e note spese.

Persone in azienda da 5 o più anni

BISOGNI TRASVERSALI

SVILUPParsi
NEL PROPRIO RUOLO
E SPERIMENTARE
LAVORI/TASK/
FUNZIONI DIVERSE
+
ATTIVARE UN
MIGLIORAMENTO
CONTINUO

ESSERE
RICONOSCIUTI
E COINVOLTI

ATTIVARE UN
MIGLIORAMENTO
CONTINUO
+
CRESCERE
COME LEADER

PERCEPIRE
UNA CULTURA
PERSASIVA
NEL DAY BY DAY

BISOGNI SPECIFICI

SPERIMENTARE
(vedere ruoli/ ambiti/
strumenti nuovi)

**VEDER RICONOSCIUTO
IL PROPRIO VALORE**
(seniority, expertise, etc.)

SENTIRSI "RIVENDIBILI"

**ESSERE CONOSCIUTO
E RICONOSCIUTO COME
INDIVIDUO**
(ascolto personalizzato)

**AGGIORNAMENTO
PER MANTENERSI
"CONTEMPORANEI"**
(piani di sviluppo orizzontali
e verticali)

**ESSERE ACCOMPAGNATI IN
PROCESSI DI CAMBIAMENTO
CULTURALE**
(cambi interni, esterni,
superare resistenze)

AZIONI



QUARTERLY MEET: VISIONE A CONFRONTO

Mantenere il coinvolgimento dei dipendenti e condividere la visione aziendale, con l'opportunità di confrontarsi con esperti esterni. **Incontri aperti a tutti, con la partecipazione di ospiti esterni e HR** per condividere aggiornamenti sull'andamento aziendale e cambiamenti strategici e dare spazio a domande e discussioni aperte, per ascoltare esperienze al di fuori del contesto aziendale e comprendere meglio le dinamiche del settore e le direzioni future.

INCONTRO TRA GENERAZIONI: REVERSE MENTORSHIP

Favorire lo scambio di conoscenze tra generazioni e promuovere una cultura inclusiva di apprendimento reciproco. Con programma di mentorship e reverse mentorship che coinvolge i collaboratori di lunga esperienza e i nuovi ingressi. Figure senior sono coinvolte nell'accoglienza per passare competenze, esperienze, business e dinamiche aziendali. Attraverso incontri come colazioni informali tra piccoli gruppi o attività congiunte, si crea uno **spazio inclusivo e dinamico per lo scambio e per l'apprendimento dalle diverse generazioni.**

AZIENDA AUTENTICA: CICLO DI WEBINAR E TRASPARENZA STRATEGICA

Accompagnare i dipendenti nella comprensione dei cambiamenti strategici aziendali e favorire la trasparenza. Con un **ciclo di webinar dedicato a spiegare i cambiamenti nella strategia organizzativa e come si integrano nel contesto esterno.** Questo ciclo include anche incontri diretti con il direttore generale, che visita le diverse aree aziendali promuovendo un dialogo trasparente sui motivi dei cambiamenti strategici.

JOB POSTING E PERCORSI DI CRESCITA CONTINUA

Promuovere la mobilità interna e valorizzare le competenze attivando un **sistema strutturato di internal job posting per offrire opportunità di carriera ai dipendenti più esperti**, valorizzandone le competenze. Parallelamente, si prevede una **mappatura periodica** dei bisogni da parte dei manager, condivisa con il dipartimento HR, per: identificare le opportunità di crescita, allineare il personale ai progetti più adatti alle loro capacità e ambizioni, **formare nella gestione** di conversazioni difficili, nell'assumere ruoli di responsabilità e nelle abilità di leadership.

CELEBRA E CONOSCI: EVENTO DI RICONOSCIMENTO

Riconoscere e celebrare i dipendenti di lunga esperienza, creando allo stesso tempo occasioni di connessione. Con **eventi dedicati alla celebrazione delle persone con più di 5 anni in azienda**, che diventa un'occasione per fare rete. I partecipanti possono condividere esperienze significative e storie formali e informali, così da favorire networking e scambio intergenerazionale.

PACCHETTI BENESSERE: SUPPORTO PERSONALIZZATO

Fornire supporto mirato ai collaboratori attraverso pacchetti dedicati e personalizzabili. Con l'introduzione di pacchetti di supporto per i dipendenti che comprendono benefit genitoriali, campagne di prevenzione sanitaria (sia gratuite che a pagamento) e percorsi di formazione personalizzati. L'analisi dei dati, anche tramite l'uso dell'AI, permette di **identificare azioni mirate per ciascun individuo, tenendo conto delle diverse variabili personali e professionali.**



**Archivio di risorse:
strumenti usati e
materiali «grezzi»**

 <p>Pensa a una persona di valore che vuoi trattenere in azienda. Quali sono...</p> <p>...i motivi rilevanti che la portano a restare?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>	 <p>Pensa a una persona di valore che vuoi trattenere in azienda. Quali sono...</p> <p>...i motivi rilevanti che la portano a restare?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>
<p>...i motivi rilevanti per cui potrebbe cambiare?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>	<p>...i motivi rilevanti per cui potrebbe cambiare?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

ASSOLOMBARDA powered by logotel

Scheda
Personas

Per raccogliere bisogni e motivazioni reali di persone di valore nell'azienda e su questi conversare

Framework per organizzare gli input emersi dalla prima attività

Divisione Elementi Basici / Differenzianti

QUALI SONO GLI ELEMENTI, I SERVIZI, LE SOLUZIONI, LE INIZIATIVE PER LAVORARE SULLA RETENTION?

 ELEMENTI DIFFERENZIANTI è un valore aggiunto
 ELEMENTI BASICI non posso farne a meno

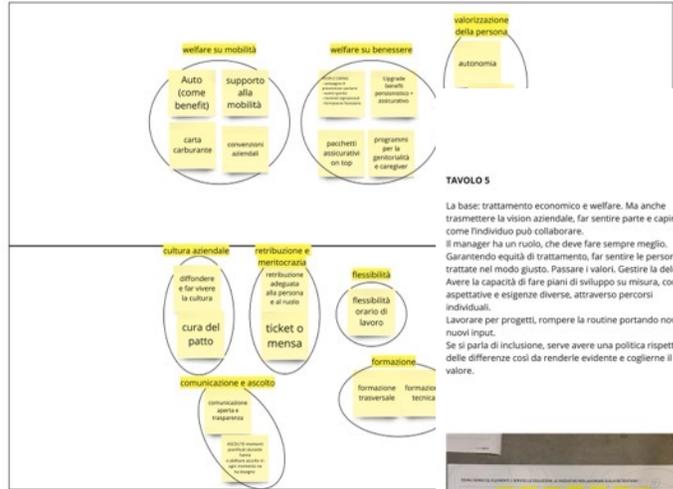
BASICI

ASSOLOMBARDA powered by logotel

TAVOLO 2

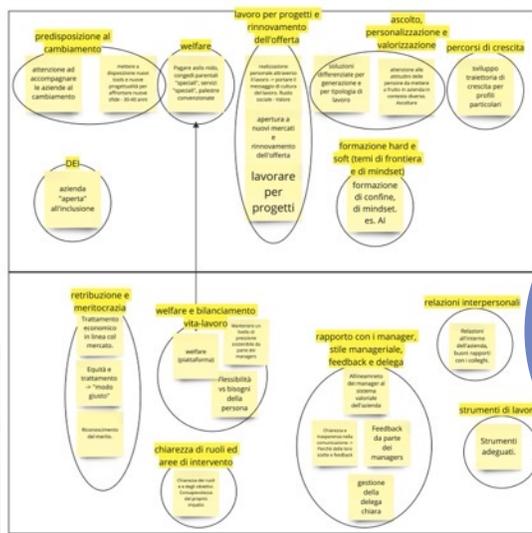
Siamo partiti ragionando sui bisogni del dipendente:
 Igenici
 Presenza di una cultura condivisa e diffusa in termini di valori
 Comunicazione aperta e trasparente, rispetto della trasparenza e dell'ascolto. Se c'è ascolto si deve essere azione rispondente (impatto). Retribuzione adeguata al ruolo. Benefici quali ticket ecc. flessibilità di orari di lavoro. Training trasversale e tecnico e percorsi di carriera chiari e ampi.

Differenziali
 Auto intesa come benefici o programmi di supporto alla mobilità
 Upgrade rispetto a piani di people caring, genitorialità e caregiver
 DEI



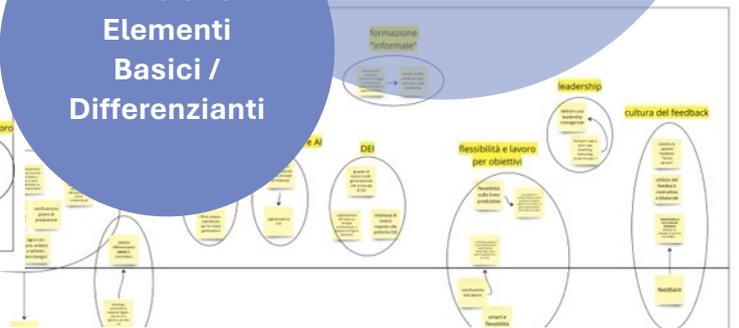
TAVOLO 5

La base: trattamento economico e welfare. Ma anche trasmettere la vision aziendale, far sentire parte e capire come l'individuo può collaborare. Il manager ha un ruolo, che deve fare sempre meglio. Garantendo equità di trattamento, far sentire le persone trattate nel modo giusto. Passare i valori. Gestire la delega. Avere la capacità di fare piani di sviluppo su misura, con aspettative e esigenze diverse, attraverso percorsi individuali. Lavorare per progetti, rompere la routine portando novità, nuovi input. Se si parla di inclusione, serve avere una politica rispettosa delle differenze così da renderle evidenti e coglierne il valore.



Sistematizzazione degli input e analisi dell'attività del tavolo

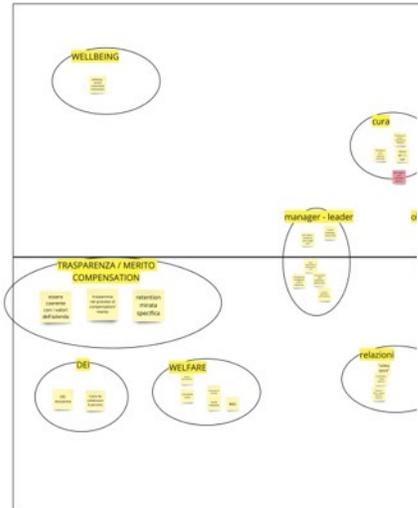
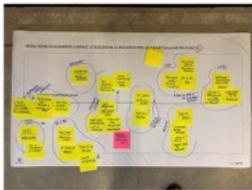
Divisione Elementi Basici / Differenzianti



TAVOLO 1

Il management deve avere obiettivi chiari. Deve passare una cultura aziendale INCLUSIVA per tenere dentro diverse generazioni e le esigenze di ciascuno, senza escludere nessuno. In termini di crescita e formazione, di ascolto e capacità di feedback soprattutto del management. Perché nessuno li ha mai preparati per fare i manager, non sempre i manager hanno preparazione specifica. Magari sono bravissimi a livello tecnico ma nessuno li ha preparati.

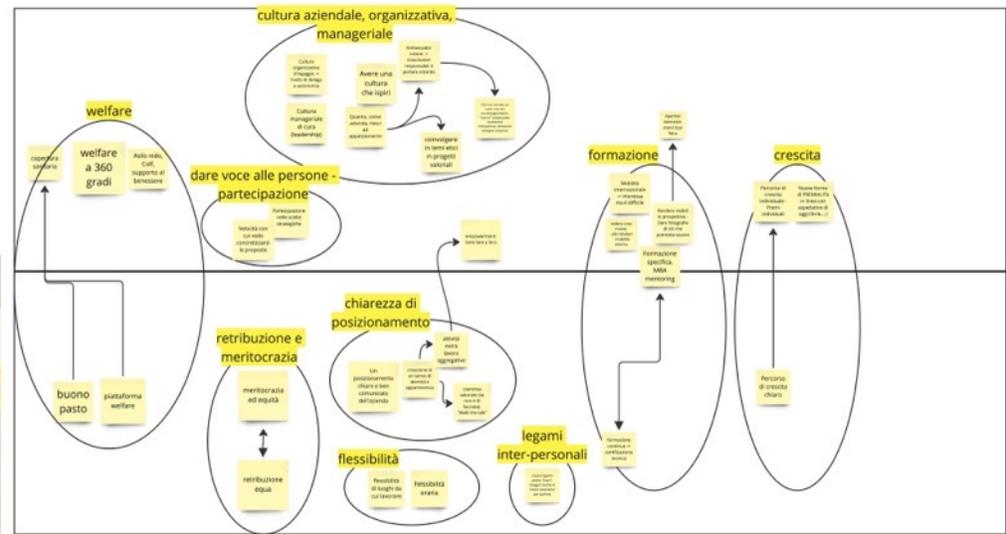
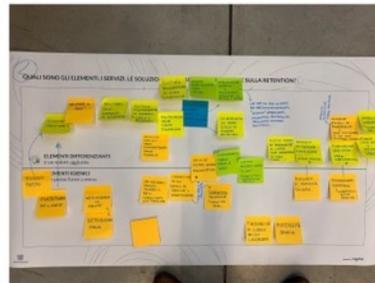
C'è necessità di far sperimentare alle persone se quella è la loro cup of tea. Con possibilità di avere job rotation. Fare esperienze diverse. Gestione di progetto e di team così ti rendi conto se è un ruolo che ti calza.

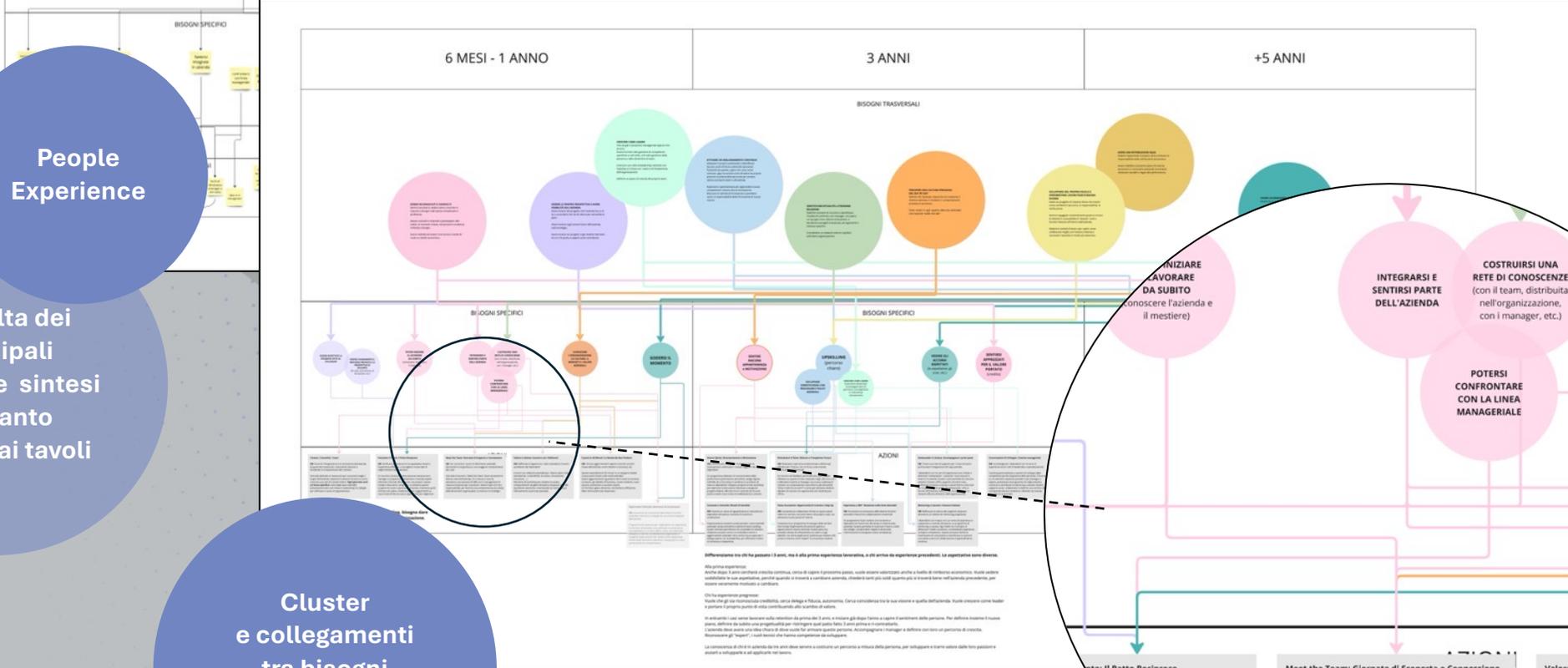
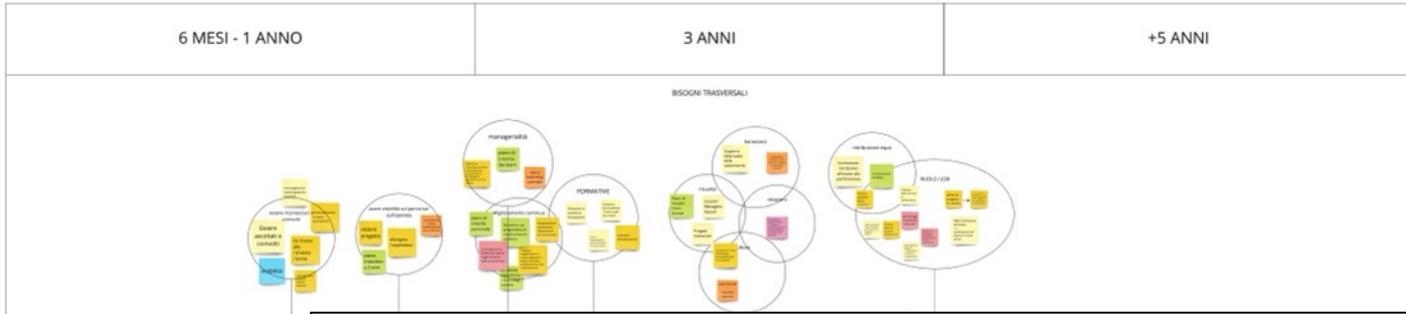


TAVOLO 4

Ci deve essere coerenza nel racconto. Coerenza tra brand e ciò che si vive poi in azienda. Serve comunicazione efficace. Percorso di carriera - sempre più chiari, trasparenti, condivisi. Come renderli differenzianti? Farlo sempre più personalizzato, sia come percorso che come reward.

Cultura organizzativa: dinamiche, capacità di prendere decisioni velocemente, decision making, coerenza con il purpose e coinvolgimento dei dipendenti.

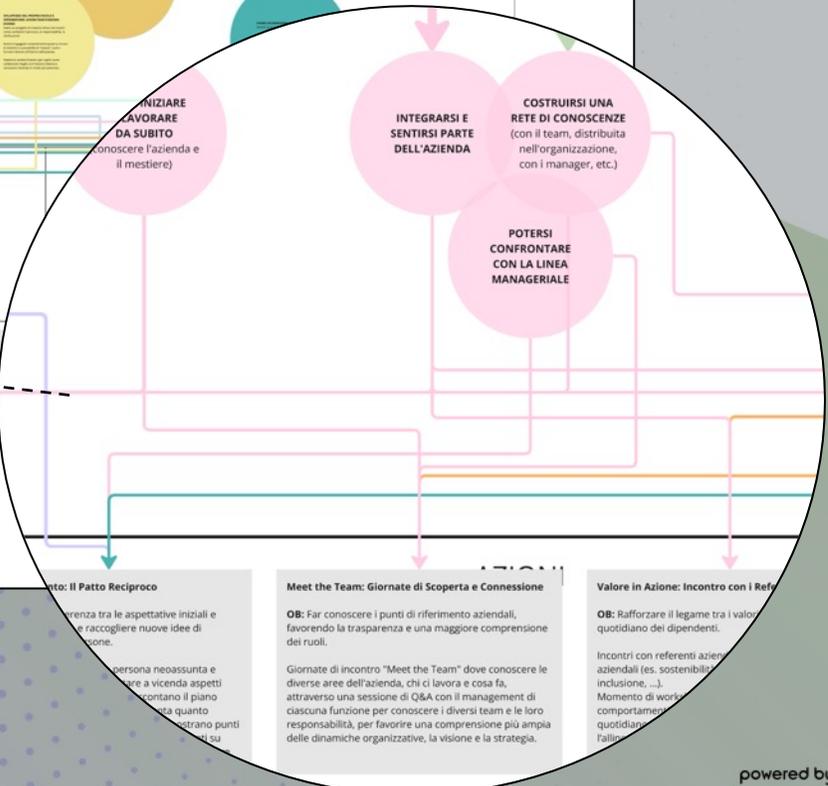




People Experience

Raccolta dei principali insights e sintesi di quanto emerso ai tavoli

Cluster e collegamenti tra bisogni e azioni approfondite



Interno: il Patto Reciproco
 Differenza tra le aspettative iniziali e...
 persona neoassunta e...
 quanto...
 estrano punti di su...

Meet the Team: Giornate di Scoperta e Connessione
OB: Far conoscere i punti di riferimento aziendali, favorendo la trasparenza e una maggiore comprensione dei ruoli.
 Giornate di incontro "Meet the Team" dove conoscere le diverse aree dell'azienda, chi ci lavora e cosa fa, attraverso una sessione di Q&A con il management di ciascuna funzione per conoscere i diversi team e le loro responsabilità, per favorire una comprensione più ampia delle dinamiche organizzative, la visione e la strategia.

Valore in Azione: Incontro con i Ref
OB: Rafforzare il legame tra i valori quotidiani dei dipendenti.
 Incontri con referenti aziendali (es. sostenibilità, inclusione, ...).
 Momento di work...
 comportamenti quotidiani...
 l'illus...



grazie