

**La fidelizzazione delle risorse umane
tra job analysis, engagement e
clausole contrattuali**

16 ottobre, 2025

Il progetto - Human2050

HUMAN
2050

Il futuro delle organizzazioni inizia oggi.

In Human2050, sviluppiamo soluzioni innovative nell'ambito delle risorse umane e dell'organizzazione, aiutando le aziende a costruire resilienza e ad identificare opportunità in contesti di incertezza. Abbracciamo la complessità per guidare il cambiamento e anticipare il futuro.

Il nostro obiettivo è supportare le aziende nella definizione di azioni strategiche concrete e sostenibili. Collaboriamo con i team HR per sviluppare cultura e competenze promuovendo un'evoluzione organizzativa duratura.



Siamo convinte che

**HUMAN
2050**

● — ● **Collaborare ti porta più lontano**

● — ● **Prima vengono le persone, poi i processi**

● — ● **Il sapere va tutelato**

● — ● **Il futuro va costruito oggi**

● — ● **L'azione aiuta il pensiero**

Il Team

**HUMAN
2050**



Roberta Costa

Solida conoscenza ed esperienza in ambito Culture, People e Organizzazione. Oltre 20 anni di esperienza nell'organizzazione dell'industria della moda.



Serena Giancesini

Un percorso di 20 anni in azienda, dedicato a scoprire ogni aspetto della gestione e crescita di persone e organizzazioni.



Silvia Favaro

Esperienza pluriennale in azienda in ambito HR, comunicazione ed engagement, appassionata di change, crede nella tecnologia come arricchimento dell'umano.

chi sono

**HUMAN
2050**



Studi Tecnici e economici.
Laurea in Economia – Ca' Foscari



Roberta Costa



23 anni di esperienza aziendale,
principalmente Fashion Industry.
Solida conoscenza ed esperienza in ambito
Culture, People e Organization

Dal 2024 Co Founder Human2050.
Costruiamo futuri possibili lavorando nel presente

**HUMAN
2050**

Accompagniamo le aziende nell'attività di
Trasformazione e analisi processi HR e supporto ai
processi di cambiamento, *Formazione* e sviluppo
competenze di Leadership e people mgmet ,
Facilitazione di eventi e workshop aziendali.

Agenda

La fidelizzazione delle risorse umane tra job analysis, engagement e clausole contrattuali

- Trend del mercato del lavoro
- Motivazione e Engagement: tra Organizzazione e Persone
- Talent Management: Identificazione Ruoli e persone chiave

Macrotrend del lavoro in Italia

- Calo demografico e flussi immigratori
- Digitalizzazione e iperconnettività
- Mismatch di competenze tecniche/
manuali e digitali
- Ricerca di senso e flessibilità
- Cresce la “silent resignation”: restano, ma
si disingaggiano



Trovare è difficile. Trattenere lo è ancora di più.

- Il costo di sostituzione di una persona chiave = 1,5x il suo salario
- Fidelizzare = dare motivi per restare, non per restare bloccati
- Il “posto sicuro” non basta più

Attraction

VS

Retention

Costruire o comprare competenze?

MAKE

Serve tempo, decodifica
sapere implicito,
formazione, crescita
interna, cultura
organizzativa

BUY

Inserimento rapido,
costi alti, nuovi punti di
vista e esperienze
rischio disallineamento

Strategia mista = sostenibilità e continuità

Mappare ruoli critici per decidere dove investire

Perché un talento dovrebbe scegliere e restare nella tua azienda?

- Retribuzione, benefit, Flessibilità e work-life balance (Compensation & Benefits)
- Ambiente e relazioni (clima)
- Sviluppo e crescita (formazione, carriera)
- Identità e valori (cultura e appartenenza)



Value

Contratto giuslavoristico vs contratto psicologico

Le due dimensioni del contratto di lavoro



La rottura del contratto psicologico precede le dimissioni reali

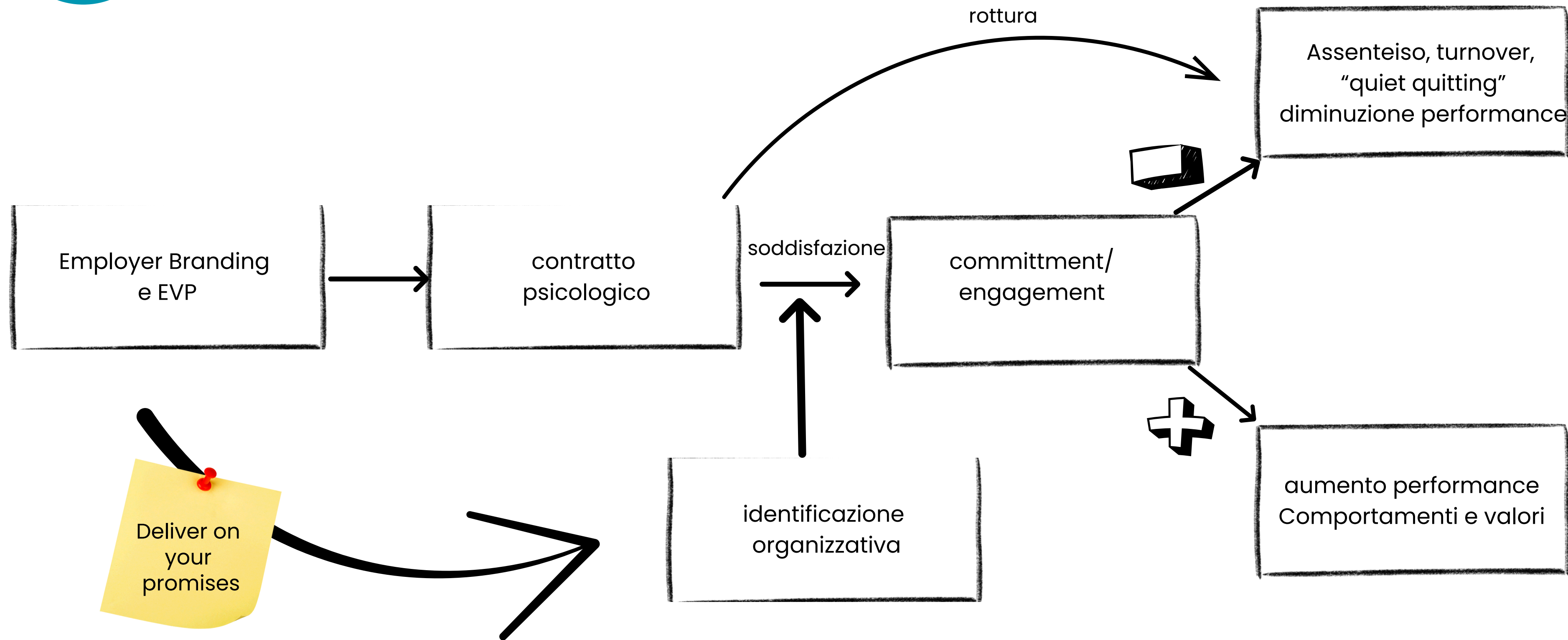
Qualità della relazione

- Ultimi anni: aumento degli impianti giuridici oltre il tradizionale lavoro subordinato: altre forme contrattuali, i lavoratori a chiamata, i somministrati, i free-lance....
- Oltre le competenze sono la qualità delle relazioni che legano persone e azienda a fare la differenza.
- La gestione delle relazioni, *commitment*, *empowerment*, *engagement*, diventano oggi fondamentali per raggiungere gli obiettivi sfidanti delle organizzazioni.

Commitment = legame emotivo. Perché resto? **Empowerment** = potere di agire e decidere. Posso agire?

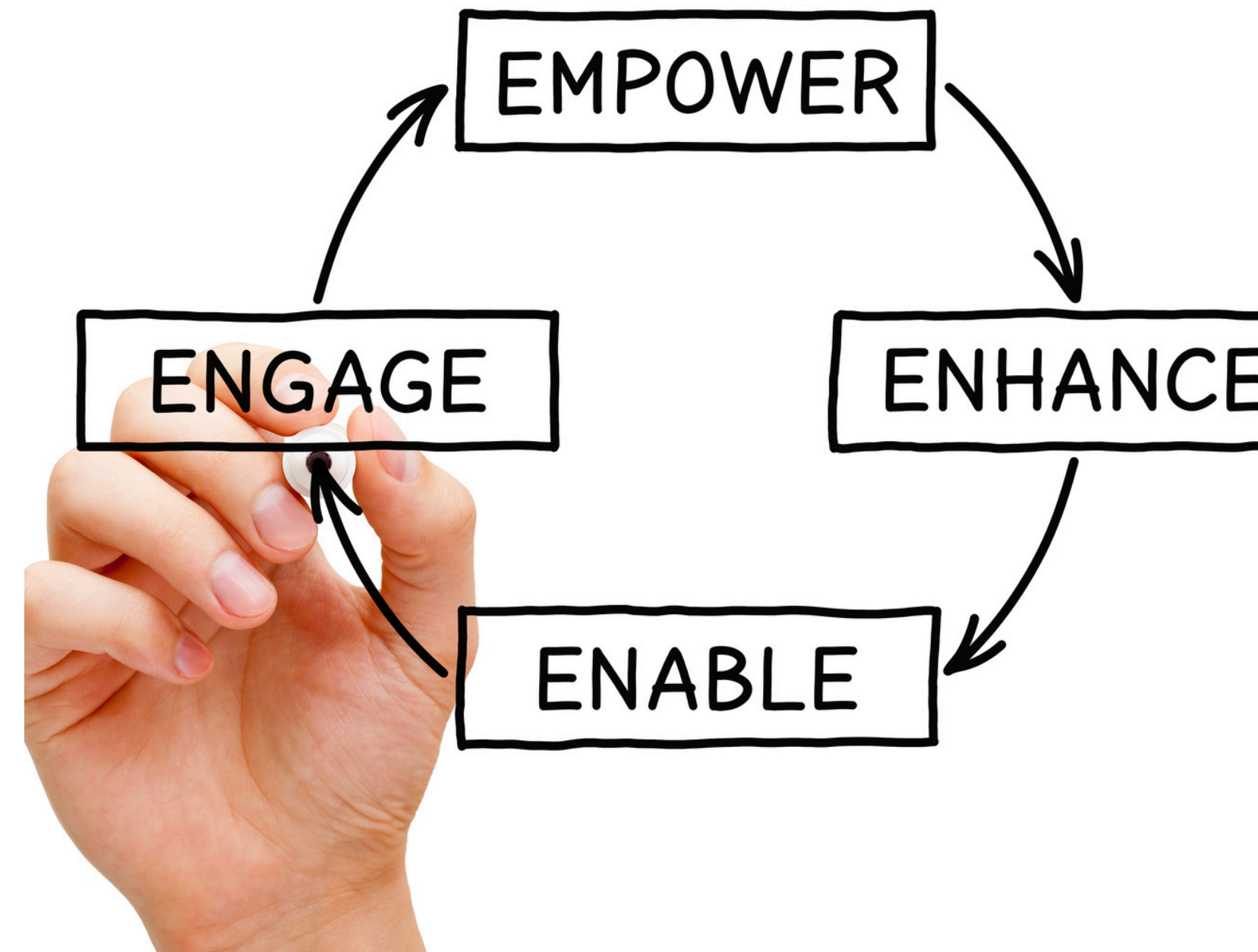
Engagement = Energia e partecipazione attiva. Come partecipo e con quanta motivazione?

Contratto psicologico e performance



Il carburante invisibile della performance

- Persone diverse, **motivazioni** diverse
- Performance = competenze x motivazione
- **Engagement** = chiarezza + autonomia + riconoscimento
- Manager e HR come 'custodi di motivazione e ingaggio'



L'organizzazione come leva di retention

Contesto Organizzativo:

- Chiarezza di **obiettivi** → senso e direzione
- Chiarezza dei **ruoli** → evitare conflitti e sovrapposizioni
- **Ascolto** organizzativo → ascoltare e valorizzare le persone all'interno dell'organizzazione



Le persone non lasciano le aziende, lasciano i capi

- Leadership = relazione e ascolto
- Comunicazione diretta e feedback
- Formazione dei responsabili/manager come leva di retention



Chi non possiamo permetterci di perdere?

Key People & High potential: Identificare ruoli critici e persone strategiche

- Analisi organizzativa (Key position)
- Valutare le performance (Risultati ottenuti – sguardo al passato – Performer)
- Valutare il potenziale (Performance future – sguardo al futuro – Potential)
- Valutare Risk of leaving, impact of loss, readiness
- Piani di successione



Fidelizzare ≠
trattare tutti allo stesso modo

Retention per key person

- Piani di sviluppo individuali: visibilità, avanzamenti, spazi di responsabilità crescenti, 70-20-10
- Retribuzione variabile / incentivi allineati: bonus legati a risultati strategici, stock option, premi specifici.
- Progetti speciali / sfide strategiche: coinvolgimento in innovazione, progetti trasversalmente rilevanti.
- Cultura del riconoscimento e valorizzazione: riconoscimenti pubblici, visibilità interna.

Retention per key person

- Supporto professionale e coaching/mentorship: affiancamento da figure senior, consulenti esterni, supporto alle soft skills.
- Monitoraggio attivo: feedback frequenti per verificare allineamento e commitment
- Clausole contrattuali “di protezione” : accordi di non concorrenza, clausole di retention, vincoli su formazione (clausole che prevedano rimborsi se la persona se ne va prima di un termine).

Revisione e sostenibilità

- I piani non sono eterni: ogni 6-12 mesi va rivisto l'allineamento tra aspettative e realtà.
- Le persone evolvono, i contesti cambiano: chi era Key Person oggi potrebbe non esserlo domani, e nuovi talenti emergere.
- È importante avere un "piano B": chi sostituisce la Key Person se va via? La successione va predisposta.
- La retention non può essere solo "spesa extra": va integrata nei processi people (budget HR, EVP, design organizzativo e al modello di leadership)

Fidelizzare significa costruire fiducia, non dipendenza – Takeaway

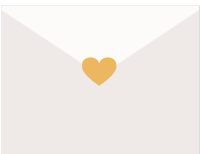
1. Non esiste retention senza contratto psicologico custodito.
2. Il fenomeno del turnover è caro.
3. Identificare ruoli chiave e persone chiave non è un esercizio accademico, ma strategico.
4. Le strategie vanno articolate: compensi, sfide, visibilità, protezioni contrattuali, piani di sviluppo e monitoraggio del contratto psicologico.
5. La retention è un percorso, non un progetto a tempo: va curata, rivista, integrata con cultura, leadership e ascolto continuo.

Quante Key Persons avete oggi nell'organizzazione che sanno che sono
"chiave" per voi?

E cosa state facendo ogni giorno per far sì che restino?



<https://www.linkedin.com/company/human2050>



robertacosta@human2050.eu
serenagianesini@human2050.eu
silviafavarro@human2050.eu

+39 334 6798174
+39 347 6069363
+39 348 5100270

