

# NAVIGARE OLTRE IL TURNOVER: STRATEGIA, FORMAZIONE E ORIENTAMENTO PER UN'IMPRESA SOSTENIBILE

## IL TURNOVER: UN PROBLEMA CHE FRENA LA CRESCITA

• DI **ELISA MINOZZI** CONSULENTE ESPERTA IN SVILUPPI DI CARRIERA, PROFESSIONAL COUNSELLOR CNCP, ORIENTATORE ASNOR •

**N**el contesto attuale la competizione per attrarre e trattenere professionisti/i complete/i e qualificate/i è più intensa che mai. Secondo la *Salary Guide 2025* di Hays, oltre l'80% delle imprese ha pianificato nuove assunzioni, ma più della metà delle lavoratrici e dei lavoratori è pronta a cambiare lavoro a causa di stipendi poco competitivi, scarse opportunità di crescita e ruoli poco stimolanti. Questo scenario rappresenta una sfida per le aziende: la perdita di personale non è solo un costo diretto in termini di selezione e formazione, ma anche un indebolimento del *know how* imprenditoriale, delle competenze a 360° e della continuità operativa. Molte aziende, temendo il *turnover*, evitano di investire in formazione per paura che i dipendenti, una volta acquisite nuove *skills*, possano cercare opportunità migliori altrove. Tuttavia, questo approccio innesca un circolo vizioso: la mancanza di crescita professionale spinge le lavoratrici e i lavoratori a lasciare l'azienda, aggravando il problema iniziale. Per uscire da questa dinamica, è necessario ripensare al modo in cui le persone vengono inserite e valorizzate all'interno delle organizzazioni, costruendo percorsi mirati e strategie di *retention* efficaci.

### STRATEGIE PER TRATTENERE IL TALENTO: OLTRE LA FORMAZIONE

#### 1. Mappare le persone in azienda: una bussola per la crescita

Trattenere i talenti non significa solo offrire uno stipendio competitivo o opportunità di crescita. Oggi, le persone cercano ambienti di lavoro stimolanti, *benefit* personalizzati e una

cultura aziendale che valorizzi il loro contributo. Un'impresa che vuole ridurre il *turnover* e rendere sostenibile la propria crescita deve innanzitutto conoscere le persone che la compongono. La mappatura del personale è un'azione strategica essenziale per:

#### • **Comprendere competenze, aspirazioni e bisogni**

Non tutti i dipendenti hanno le stesse esigenze o ambizioni. Conoscere i loro punti di forza e le loro aspettative permette all'azienda di creare percorsi di sviluppo personalizzati.

#### • **Identificare aree di miglioramento e opportunità di crescita**

Attraverso un'analisi attenta, è possibile individuare le competenze mancanti e le aree su cui investire per garantire maggiore produttività e soddisfazione lavorativa.

#### • **Creare percorsi di crescita su misura**

Costruire piani di sviluppo professionale individualizzati aumenta il senso di appartenenza, riduce la propensione al cambiamento e favorisce la fidelizzazione dei dipendenti.

Una mappatura efficace non è un semplice esercizio teorico, ma un processo dinamico e costante che consente all'azienda di evolversi in sintonia con il proprio ecosistema interno.

#### 2. La formazione: un investimento strategico, non un costo

L'assenza di opportunità di crescita è una delle principali cause di insoddisfazione lavorativa. Eppure, molte aziende evitano di investire nella formazione per paura di perdere talenti. Questo approccio è miope: se le persone non vedono prospettive di miglioramento, saranno loro stesse a cercare un'alternativa altrove. ➤

**INVESTIRE NELLA FORMAZIONE SIGNIFICA:**

- **Migliorare le competenze interne** e aumentare la produttività, riducendo gli errori e i tempi di esecuzione.
- **Favorire la motivazione e il coinvolgimento**, dimostrando ai dipendenti che l'azienda crede nelle loro capacità e nel loro potenziale.
- **Creare un circolo virtuoso**: lavoratori più competenti generano maggiore valore per l'azienda, che a sua volta diventa più attrattiva per i talenti.

Per ridurre il costo iniziale di questo investimento, esistono strumenti come il *Fondo Nuove Competenze*, che permette alle aziende di formare il personale senza un impatto diretto sui costi aziendali.

Il *Fondo Nuove Competenze 2024-2025* è una interessante opportunità per le aziende che desiderano attivare nuovi percorsi formativi. Con una dotazione di 730 milioni fornisce alle aziende le risorse per iniziative formative che abbiano come ambito di interesse le nuove tecnologie, la digitalizzazione e la sostenibilità. Il fondo è dedicato in particolare ad imprese con un organico pari o superiore a 15-18 persone, e prevede la mappatura dei fabbisogni aziendali e la pianificazione di attività formative *ad hoc*. Non si tratta dell'unica opportunità di finanziamento per le aziende, le quali possono valutare anche interventi tramite i fondi interprofessionali o bandi di natura nazionale o locale.

**3. Orientare i nuovi ingressi: la chiave per un inserimento efficace**

Un aspetto spesso sottovalutato nella gestione del personale è l'importanza di un orientamento alla scelta della persona da inserire e del suo successivo inserimento in azienda. Per rendere efficace la selezione e il processo di *onboarding*, è fondamentale valutare la persona non solo in base alle competenze tecniche, ma anche considerando l'insieme delle sue caratteristiche, doti e attitudini. È necessario inserire la persona per gradi. Accoglienza, formazio-

ne e accompagnamento attraverso un piano di inserimento chiaro e strutturato. L'interazione con il *team* e con l'intero gruppo aziendale gioca un ruolo chiave nel favorire l'integrazione, accelerare l'apprendimento e creare un senso di appartenenza fin dai primi giorni.

**UN PROCESSO DI ONBOARDING EFFICACE DEVE INCLUDERE:**

- **Una chiara presentazione della cultura aziendale** e dei valori che guidano l'organizzazione.
- **Un tutor o un mentore** che affianchi il nuovo arrivato nei primi periodi di lavoro, aiutandolo a comprendere meglio il contesto aziendale.
- **Obiettivi chiari e misurabili**, per permettere alla nuova risorsa di capire cosa ci si aspetta da lei e come può contribuire al successo dell'azienda.

Un buon inserimento riduce il rischio che il nuovo dipendente abbandoni l'azienda nei primi mesi, un fenomeno che oggi è sempre più diffuso e rappresenta un costo importante per le imprese.

**SOLUZIONI PER UN FUTURO AZIENDALE PIÙ SOLIDO**

In un mercato del lavoro sempre più selettivo, le aziende non possono più permettersi di sottovalutare il costo delle dimissioni. Secondo Hays, trattenere una figura chiave può significare un risparmio pari al 50% fino a un anno di stipendio rispetto alla sua sostituzione. Per affrontare il futuro con successo, le imprese devono passare da una gestione passiva del *turnover* a una strategia proattiva basata su **mappatura delle competenze, formazione continua e orientamento mirato**.

Un'organizzazione che investe sulle Persone non solo riduce il *turnover*, ma crea un ambiente di lavoro più motivante, produttivo e innovativo. Perché il vero successo non si misura solo con i numeri, ma con la capacità di creare un contesto in cui le persone vogliono restare davvero per crescere e contribuire al futuro dell'impresa. Insieme.

**FONTI**

1. Salary Guide 2025 di Hays - <https://www.hays.it>

2. Fondo Nuove Competenze - <https://www.anpal.gov.it/fondo-nuove-competenze>

3. Russo, G. (2024). Human capital utilisation, quiet quitting and employee retention. Il report ufficiale è disponibile sul sito dell'Unione Europea: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/229379>