



Osservatorio HR Innovation Practice

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR: *ottenere lavoratori più ingaggiati attraverso una visione strategica del benessere organizzativo*

*Ricerca 2025
White Paper*



JOINTLY
Live Work Enjoy

Settembre 2025

Indice

Abstract	3
Executive Summary	5

RICERCA

1. Dai “mismatch” del mercato del lavoro italiano al wellbeing delle persone	11
2. Gli elementi del Wellbeing Mismatch: il punto di vista delle persone e l’offerta delle organizzazioni	16
3. Affrontare il mismatch con un approccio strategico: perché è così importante?	25
4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l’engagement e superare il Wellbeing Mismatch.....	32

NOTE

Nota Metodologica.....	42
Osservatorio HR Innovation Practice.....	44
Jointly	45
Osservatori Digital Innovation.....	46

Copyright © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**osservatori.net è il punto di riferimento
per l’aggiornamento executive
sull’Innovazione Digitale**

➤ [Visita osservatori.net](https://www.osservatori.net)

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR[Abstract](#)

White Paper

3

Great Resignation, Quiet Quitting, difficoltà di attraction e retention: il mercato del lavoro sta attraversando una trasformazione profonda, che mette sotto pressione le Direzioni HR e impatta direttamente su performance e produttività. Alla radice di questi fenomeni c'è un tema comune: il **benessere**, nelle sue dimensioni relazionale, psicologica e fisica. Oggi il benessere diventa la **nuova moneta di scambio** fra persone e organizzazioni, un elemento imprescindibile per ridurre il distacco crescente dei lavoratori e generare engagement autentico.

La **prima edizione** del White Paper, realizzata nel 2024 da JOINTLY e l'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, ha introdotto il concetto di **Corporate Wellbeing Mismatch**: la discrepanza sistemica e strutturale tra i bisogni di benessere dei lavoratori e le risposte messe in campo dalle aziende. Un disallineamento che trova origine in approcci tradizionali e frammentati, spesso concentrati su benefit monetari e misure standardizzate.

Questa **seconda edizione** amplia la prospettiva per indagare chi vive questo disallineamento. Sono stati individuati tre profili di lavoratori – **Thriver, Floater e Detached** – che incarnano diversi livelli di benessere ed engagement. Dall'analisi emerge un chiaro disallineamento tra domanda e offerta di benessere: le aziende tendono ancora a investire prevalentemente su bisogni primari, lasciando scoperti quelli più evoluti legati agli ambiti cruciali della *work-life integration* e capaci di rendere l'azienda davvero competitiva e attrattiva sul mercato.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

[Abstract](#)

White Paper

4

L'obiettivo di questo White Paper, quindi, è offrire una chiave di lettura aggiornata del Wellbeing Mismatch, evidenziando i key points su cui agire per superarlo. La ricerca individua infatti **quattro leve strategiche** per guidare le Direzioni HR verso un approccio strutturato e ad alto impatto al Corporate Wellbeing, in grado di ricostruire l'engagement e restituire al benessere il suo ruolo più autentico: essere motore di performance, sviluppo e fiducia reciproca tra persone e organizzazioni.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR[Executive Summary](#)

White Paper

5

Il White Paper “*Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR*” approfondisce il **Corporate Wellbeing Mismatch**, analizzando chi vive il disallineamento tra bisogni e risposte aziendali, a cosa è dovuto e quali sono le leve per colmarlo in modo efficace.

Nel 2025 le persone cercano dal lavoro qualcosa di diverso rispetto al passato: più equilibrio, ascolto, valorizzazione. Se non lo trovano, possono decidere di rimanere nell'organizzazione senza essere particolarmente coinvolte o, addirittura, andarsene.

Oggi il **43% dei lavoratori ha lasciato o lascerebbe il proprio lavoro per motivi legati al benessere, una percentuale in crescita costante (+24 punti in due anni)**. Ma ancora più allarmante è lo stato d'animo diffuso: **solo il 10% sente davvero di “stare bene”** su tutti i fronti (fisico, mentale, relazionale) e appena **il 17% si sente davvero coinvolto**. Fenomeni come il *Quiet Quitting* (che coinvolge il 14% del campione) o il più recente *Great Detachment* – uno stato di apatia e disconnessione mentale – raccontano un distacco profondo, ormai strutturale.

Questa ricerca identifica **tre profili di lavoratori** su cui il Wellbeing Mismatch ha ricadute differenti. Non si tratta di gruppi rigidi o confinati a singole fasce demografiche, perché trasversalmente possiamo ritrovare ogni profilo in tutte le generazioni e ruoli. Tuttavia, ogni cluster presenta criticità e bisogni specifici che richiedono risposte mirate.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

Executive Summary

White Paper

6

- **Thrivers** – Chi sta bene (22% del campione): persone full engaged nel lavoro (45%), che non hanno intenzione di lasciare l'azienda (solo il 18% dice di volersene andare), che si sentono incluse (66%) e valorizzate nelle loro competenze (50%).

I Thrivers possono essere resi **ambassador del cambiamento** (es., gruppi di lavoratori che aiutano l'azienda a sponsorizzare e veicolare le iniziative di benessere e la strategia e ad ascoltare e raccogliere i bisogni delle persone) e coinvolti in percorsi di sviluppo e mentoring.

- **Floater** – Chi galleggia (54%): persone non completamente ingaggiate, ma nemmeno disingaggiate (solo l'11% di questo gruppo è full engaged, mentre il 28% valuta di cambiare lavoro). Tipici lavoratori a rischio di quiet quitting (17% di questo profilo lo è) che restano in azienda, ma fanno il minimo indispensabile.

I Floaters hanno bisogno di **ascolto autentico** (es., incontri individuali o focus group di approfondimento dei bisogni), **percorsi evolutivi visibili** (es., percorsi di coaching o mentoring per la crescita professionale) e una leadership che sappia valorizzarli davvero (es., percorsi individuali o di gruppo dedicati ai manager per sviluppare maggiori competenze di ascolto e feedback).

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR**Executive Summary**

White Paper

7

- **Detached** – Chi si sente ai margini (24%): persone che si sentono escluse (appena il 6% è full engaged), disilluse (il 45% vuole lasciare l'azienda), invisibili (appena il 5% si sente valorizzato). Come i Floater, i Detached sono in Quiet Quitting (il 17% di questo profilo lo è), con l'aggravante del malessere.

I Detached sono i più critici e con loro servono azioni urgenti di **ascolto organizzativo strutturato** (es., survey o focus group che approfondiscano i motivi del malessere, one to one con HR, sportelli di ascolto organizzativo esterni all'azienda) e servizi mirati su conciliazione e benessere psico-relazionale, percorsi di riconoscimento professionale.

Accanto alla profilazione dei lavoratori, la ricerca individua inoltre le principali cause del *Corporate Wellbeing Mismatch*, che si concentrano in tre aree tra loro connesse: **ascolto, offerta e comunicazione**.

1. Ascolto insufficiente

Solo **1 persona su 3** è soddisfatta delle modalità con cui l'organizzazione ascolta le sue esigenze. Oggi si tende ad affidare questa responsabilità ai manager, ma con il lavoro ibrido e con bisogni sempre più diversificati è irrealistico aspettarsi che riescano da soli a intercettare bisogni così complessi e differenti, soprattutto in assenza di strumenti e formazione dedicata.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

Executive Summary

White Paper

8

2. Offerta indifferenziata

Oltre il **90% degli investimenti** continua a concentrarsi su misure di protezione e sostegno al reddito (buoni pasto e servizi sanitari a supporto della salute), mentre **meno del 3%** è dedicato a bisogni più evoluti come la cura, la conciliazione vita-lavoro e il benessere psicofisico. Solo il **30%** delle aziende offre servizi per la genitorialità e appena il **15%** per il caregiving, nonostante oltre la metà dei lavoratori (54% e 56%) li ritenga prioritari.

3. Comunicazione poco coinvolgente

A volte l'offerta c'è, ma se non viene comunicata le persone non la conoscono. Solo circa **1 persona su 3** è soddisfatta dei canali di comunicazione utilizzati dalle organizzazioni: i punti critici riguardano coinvolgimento e tempestività, con maggiore insoddisfazione tra Millennials, Gen X e Blue Collar.

Il superamento del *Wellbeing Mismatch* rappresenta una leva strategica per la competitività aziendale. Le organizzazioni in cui le persone stanno meglio **raddoppiano l'engagement (19% vs. 54%), aumentano la produttività (+20%) e riducono i costi di turnover (-16%)**. Quattro sono le direttrici strategiche che possono consentire alle Direzioni HR di agire in modo strutturato e ad alto impatto sul benessere organizzativo:

1. Ascolto continuo. Ascoltare è costruire relazioni di fiducia che generano engagement. Creare una cultura impostata sul dialogo costante e multilivello rafforza fiducia, inclusione e percezione di supporto.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR[Executive Summary](#)

White Paper

9

2. Offerta mirata. Il benessere che fa la differenza è quello personalizzato: quando le persone sentono che i loro bisogni sono ascoltati, restano, crescono e contribuiscono. Superare l'approccio "one size fits all" significa costruire un'offerta coerente con i bisogni reali delle persone.

3. Comunicazione integrata. Comunicare il benessere significa renderlo visibile, condiviso e credibile: la fiducia si costruisce con trasparenza e autenticità. Rafforzare la sinergia strategica tra HR e Comunicazione consente di rendere il benessere autentico ed accessibile, integrato nella cultura aziendale.

4. Misurazione e impatto. Il benessere si guida con la stessa disciplina con cui si guida il business: obiettivi chiari, dati solidi e impatto misurabile. Collegare il benessere ai risultati economici e organizzativi trasforma la cura in valore d'impresa.

Osservatorio HR Innovation Practice

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR: *ottenere lavoratori più ingaggiati attraverso una visione strategica del benessere organizzativo*

RICERCA



JOINTLY
Live Work Enjoy

Settembre 2025

1. Dai “mismatch” del mercato del lavoro italiano al wellbeing delle persone

L'analisi del mercato del lavoro italiano porta alla luce alcuni fenomeni di disallineamento tra domanda e offerta, su diversi piani. Dal punto di vista dei desiderata delle persone, le organizzazioni faticano a cogliere bisogni e aspettative da integrare nella loro Employee Value Proposition, con impatti negativi in termini di attrattività, engagement e benessere dei lavoratori. Tendenze come Grandi Dimissioni¹ e Quiet Quitting² – di cui si è iniziato a parlare nello scenario internazionale e italiano nel post pandemia – testimoniano la scarsa fidelizzazione delle persone al contesto organizzativo e uno stato di profondo malessere. Le conseguenze sono allarmanti: **il 41% del campione ha recentemente cambiato lavoro o ha intenzione di farlo nei prossimi mesi, solo 1 lavoratore su 10 “sta bene” dal punto di vista fisico, psicologico e relazionale e solo il 17% è pienamente ingaggiato nel proprio lavoro** (Fig. 1).

In un periodo storico come quello attuale, segnato dall'aumento dell'inflazione, dal rischio di recessione e dall'instabilità economica, l'insoddisfazione delle persone non sempre si traduce nella decisione di uscire dall'organizzazione. Questa situazione insieme all'aumento dei Quiet Quitter (il 14% del campione nel 2025) descrive un ulteriore nuovo fenomeno: il **Great Detachment**, ossia la condizione di stallo dei lavoratori malgrado la loro disconnessione mentale e lo scarsissimo coinvolgimento nel lavoro che svolgono.

1. Nota | Tendenza che vede i dipendenti dimettersi volontariamente in massa dai propri posti di lavoro. Il fenomeno è apparso nell'estate 2021 negli Stati Uniti e poi si è allargato anche in Europa.

2. Nota | Fenomeno che vede le persone fare il minimo indispensabile al lavoro per non essere licenziate, spegnendo le proprie energie e riducendo al minimo l'impegno.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

1. Dai "mismatch" del mercato del lavoro italiano al wellbeing delle persone

White Paper

12

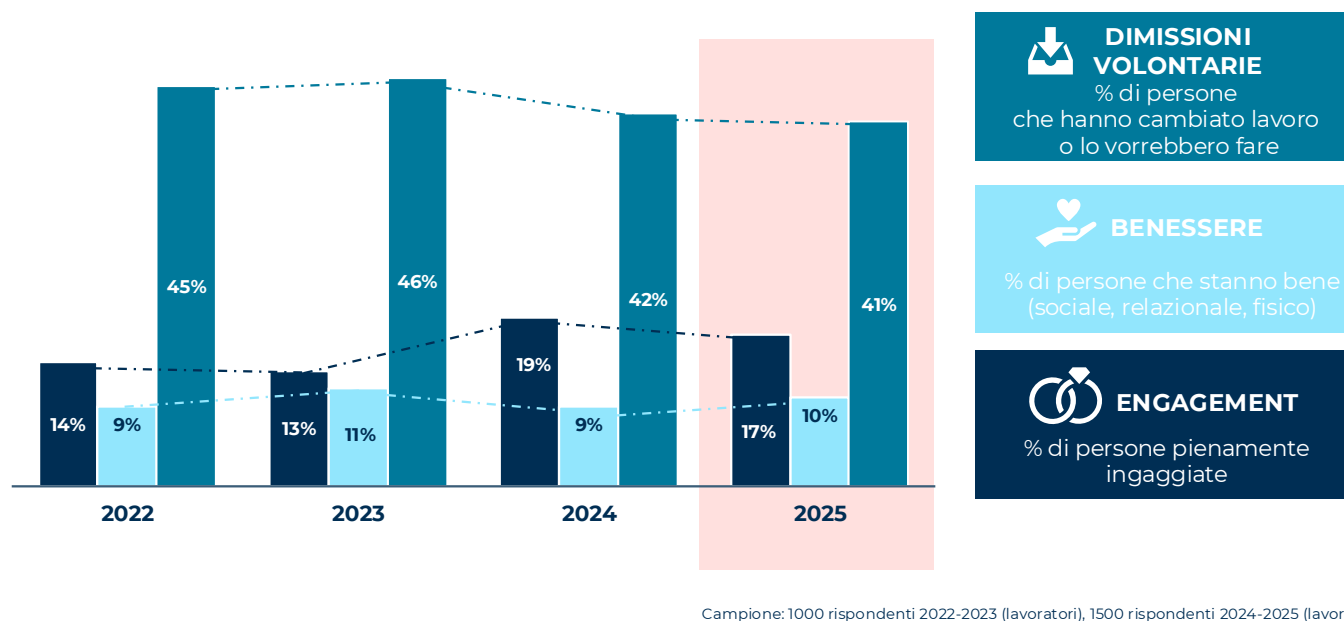


Fig. 1 Lo stato delle persone al lavoro

Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano (www.osservatori.net) e BVA DOXA

Il confronto con i dati degli scorsi anni porta a riflettere su quella che oggi si delinea come una nuova evidenza: tali fenomeni stanno passando dal rappresentare reazioni contingenti alla crisi pandemica a elementi strutturali del mercato del lavoro e che, come tali, devono essere analizzati e gestiti. Nel corso degli ultimi anni, l'enfasi sul benessere da parte delle persone è cresciuta molto. Un segnale in tale direzione è il fatto che **oggi il 43%**

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

1. Dai "mismatch" del mercato del lavoro italiano al wellbeing delle persone

White Paper

13

dei lavoratori ha lasciato o lascerebbe la propria realtà organizzativa per motivi riconducibili alla ricerca di benessere (+7 punti percentuali rispetto al 2024 e +24 punti percentuali rispetto al 2023), superando di gran lunga gli aspetti più tradizionalmente associati al cambio di lavoro, ossia quelli economici e retributivi.

Il gap del mercato del lavoro si esprime poi anche in termini di *skill mismatch*: le competenze e le professionalità più ricercate dalle aziende sono quelle meno presenti, generando una situazione di forte competizione per attrarle e fidelizzarle. **Nel 2025, 1 azienda su 2 prevede una crescita di organico, ma il 78% fatica ad assumere nuovo personale e, in circa la metà dei casi, tale difficoltà è cresciuta rispetto all'ultimo anno.** La causa riguarda la carenza sia delle competenze tecniche – per circa il 60% delle organizzazioni – che di quelle trasversali – per il 30%.

Non solo. La scarsa attrattività e il disallineamento tra aspettative e desiderata delle persone e proposte delle organizzazioni ha conseguenze negative anche verso l'esterno: per il 37% delle organizzazioni i candidati rifiutano le offerte di lavoro e si ritirano dal processo di selezione. Per far fronte alla carenza di competenze sul mercato e alla difficoltà di attrarre profili utili al business, una possibile via da percorrere potrebbe essere quella dello sviluppo e della valorizzazione dall'interno. Se i primi passi in questa direzione si stanno muovendo – soprattutto per le aree tecnologiche come AI, Big Data & Data Analytics, Cybersecurity & Data Protection – per cui cresce lo sviluppo interno rispetto agli anni scorsi – molte abilità e conoscenze già presenti nel contesto organizzativo rimangono

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

1. Dai "mismatch" del mercato del lavoro italiano al wellbeing delle persone

White Paper

14

nascoste e inesprese. **Più di 1 persona su 2, infatti, ritiene di avere competenze che potrebbero essere utili in altri ruoli, per cui attualmente non è presa in considerazione.** Questo non solo si traduce in un'opportunità persa per le organizzazioni, ma anche in una percezione negativa delle persone: **solo il 16% dei lavoratori, infatti, si sente pienamente valorizzato e incluso nel contesto organizzativo. Gli elementi più negativi sono legati proprio alla percezione di equità nelle opportunità di sviluppo e carriera e la scarsa valorizzazione dei talenti e punti di forza.**

In questo scenario, già di per sé di grande fermento, entra nel mercato una nuova generazione, portatrice di caratteristiche e valori molto diversi rispetto a quelli del passato. È la Generazione Z, che comprende i lavoratori nati dal 1995 in avanti e che oggi rappresenta circa il 12% della forza lavoro italiana. **La compresenza di 4 generazioni³ e, in particolare, di quelle più "distanti" anagraficamente e per valori rischia, però, di rappresentare un ulteriore gap in azienda. Le organizzazioni ne sembrano essere consapevoli, tanto che più del 60% del campione ritiene una sfida rilevante su cui lavorare quella di favorire lo scambio di conoscenza e il confronto tra le diverse generazioni.** Nonostante gli sforzi nella direzione dell'inclusione e del dialogo tra generazioni diverse, **oggi l'età rappresenta ancora la prima fonte di discriminazione, con il 45% del campione dei lavoratori che ha subito un trattamento diverso dai colleghi almeno una volta, proprio per questo fattore.**

Le cause dei fenomeni e dei rischi descritti sono da ricercare in un mismatch tra persone e organizzazioni che tocca diversi ambiti, non solo quelli strettamente legati al benes-

3. Nota Ad oggi nel mercato del lavoro sono presenti 4 generazioni: i Baby Boomers, nati tra il 1946 e il 1964, la Generazione X, dal 1965 al 1979, la Generazione Y o Millennials dal 1980 al 1995, la Generazione Z, dal 1995 al 2012. Questa classificazione è stata proposta da Jean Twenge nel suo libro "Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents – and What They Mean for America's Future".

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

1. Dai "mismatch" del mercato del lavoro italiano al wellbeing delle persone

White Paper

15

sera fisico e psicologico, ma anche al work-life balance, alla valorizzazione della diversità e delle competenze, alla comunicazione e all'ascolto. In altre parole, elementi che afferiscono a una concezione di wellbeing della persona a 360 gradi, che si realizzano nella sfera lavorativa ma che hanno effetti anche in quella privata. Nel prossimo capitolo si approfondiscono questi elementi, presentando il punto di vista delle persone in merito e le iniziative delle organizzazioni a supporto.

2. Gli elementi del Wellbeing Mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni

Il tema del benessere delle persone, nelle sue molteplici accezioni, sembra dunque rappresentare un'area di grande urgenza di miglioramento e di intervento da parte delle organizzazioni. Ma è davvero così? Dall'analisi delle sfide delle Direzioni HR per il 2025, emerge che **solo il 18% del campione dichiara prioritario agire in ottica di aumento delle azioni a supporto del benessere**. Ai primi posti della classifica, invece, si posizionano elementi come l'engagement (48%) e l'Employer Branding e l'attrazione dei talenti (44%), riconducibili immediatamente ai fenomeni delle Grandi Dimissioni, Quiet Quitting e difficoltà a trovare e inserire i candidati presentate nel capitolo precedente. **Quella che sembra ancora mancare, dunque, è la consapevolezza che non sia possibile risolvere questi trend con azioni di fidelizzazione e attrazione orientate al breve periodo, ma è necessario agire in senso strategico, con un orizzonte temporale di più ampio respiro.**

Concretamente, quindi, su quali elementi si realizza? In questo capitolo si passano in rassegna alcune delle aree più rilevanti per raggiungere il benessere a 360 gradi delle persone, partendo dall'offerta di servizi a supporto, arrivando alla comunicazione e ai canali per coinvolgerle e motivarle.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

2. Gli elementi del Wellbeing mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni

White Paper

17

2.1 Il mismatch riguarda le iniziative e i servizi per supportare la conciliazione; il matching invece il sostegno economico e la salute

Dall'analisi delle iniziative e dei servizi a supporto del benessere ritenuti più rilevanti dai lavoratori, emerge un'interessante prospettiva: anche **nel 2025, ai primi posti si posizionano aspetti riconducibili alla sfera del sostegno al reddito, come i buoni pasto e/o spesa e i servizi sanitari a supporto della salute**, lasciando sullo sfondo altri elementi, ad esempio collegati a interessi e passioni, a sport e momenti di socialità con i colleghi (Fig. 2). L'apprezzamento in via maggioritaria di servizi di natura classica può essere spiegato da alcune ragioni fondamentali che riguardano il sistema Paese, come le difficoltà ad adeguare gli stipendi al costo della vita⁴ o le carenze del Sistema Sanitario⁵ e, in generale, del Welfare di primo livello.

Subito dopo l'ambito del sostegno al reddito e della protezione, la seconda area di bisogno per i lavoratori riguarda i servizi a supporto delle genitorialità (es., il babysitting, i consulti pediatrici, l'orientamento scolastico/lavorativo, le borse di studio, i campus estivi per i figli dei dipendenti) **e del caregiving** (es., il trasporto attrezzato per le visite specialistiche di familiari non autosufficienti, le prestazioni professionali a domicilio, la ricerca e selezione di persone addette all'assistenza). La mancanza di servizi per i genitori-lavoratori e le crescenti difficoltà di conciliazione di chi ha figli e lavora, soprattutto se madri (cit. ad esempio "le Equilibriste" di Save the Children⁶) hanno evidenti ripercussioni sugli interessi delle persone. Inoltre, l'allungamento della vita lavorativa porta

4. Nota Per maggiori informazioni si veda "[OECD Employment Outlook 2025](#)".

5. Nota Per maggiori informazioni si veda "[III Rapporto Fnomceo-Censis](#)".

6. Nota Per maggiori informazioni si veda "[Le Equilibriste: la maternità in Italia nel 2025 | Save the Children](#)".

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

2. Gli elementi del Wellbeing mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni

White Paper

18

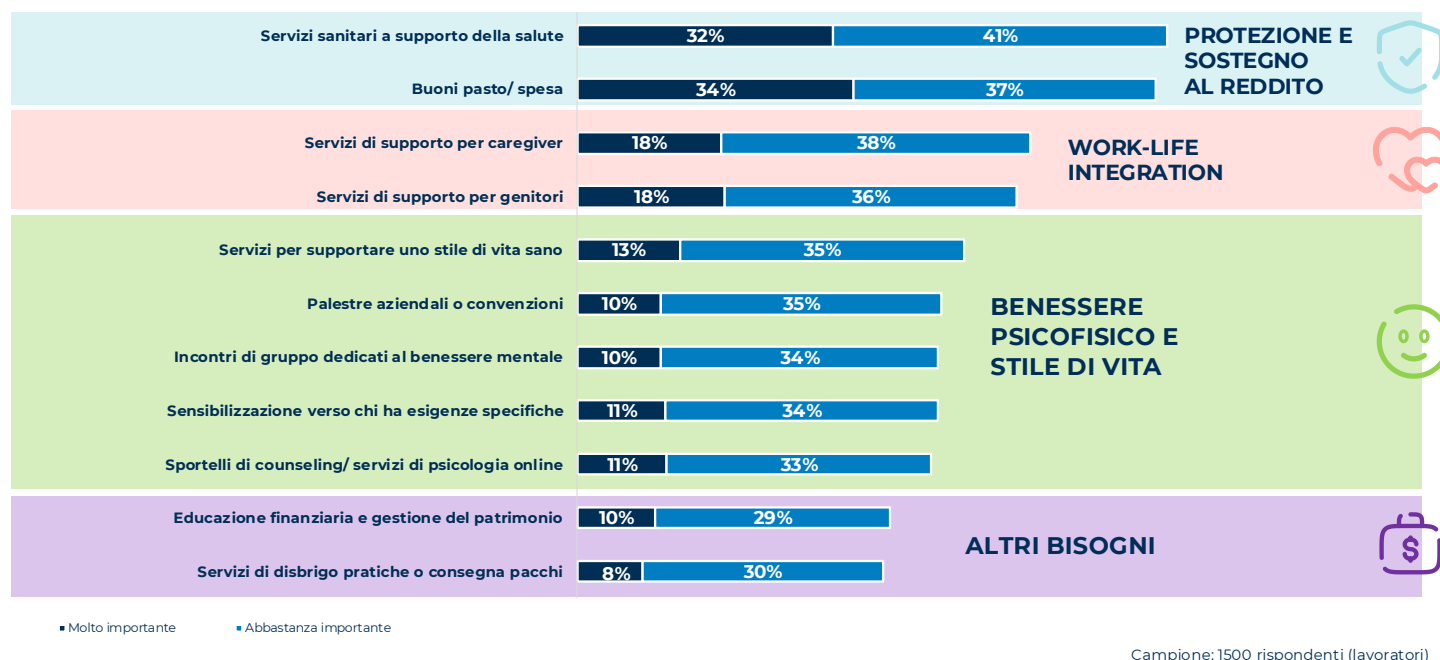


Fig. 2 La rilevanza dei servizi e delle iniziative a supporto del benessere

Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano (www.osservatori.net) e BVA DOXA

alla luce bisogni differenti rispetto al passato: oggi – e ancor più in futuro – il supporto a persone non autosufficienti (tendenzialmente genitori anziani) rappresenta e rappresenterà un momento che le persone vivono quando ancora sono attive nel mondo del lavoro.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

2. Gli elementi del Wellbeing mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni

White Paper

19

Una lettura interessante della rilevanza associata dai lavoratori ai servizi a supporto del loro benessere può essere effettuata su specifici cluster del campione. **Ad esempio, le donne lavoratrici apprezzano più degli uomini non soltanto i servizi a supporto delle genitorialità (63% vs. 48%) e del caregiving (64% vs. 50%), ma anche gli elementi orientati al benessere mentale e che aiutano ad avere uno stile di vita più sano**, come i webinar o gli incontri con specialisti della nutrizione o del benessere (52% vs. 45%), le palestre aziendali e/o le convenzioni con circuiti e corsi esterni (49% vs. 42%) e le sessioni dedicate al benessere mentale come la mindfulness (54% vs. 38%). **Il tema del benessere è particolarmente sentito, poi, anche dalla Generazione Z, sia nella sua accezione fisica e legata alla socialità** (palestre, eventi sportivi aziendali, servizi per stile di vita sano), che in quella psicologica, con la preferenza per gli sportelli di ascolto e webinar/incontri dedicati al supporto del benessere mentale. **Un altro tema di rilevanza per i più giovani è quello dell'educazione finanziaria e gestione del patrimonio** (rilevante per il 51%), segno che le criticità legate agli stipendi non adeguati al costo della vita e le difficoltà a emanciparsi dalla famiglia di origine stanno via via dettando nuovi bisogni.

Di fronte a tali bisogni, qual è la risposta delle organizzazioni? Dall'analisi dell'offerta di servizi e delle iniziative a supporto, emergono sia punti di contatto che differenze rispetto all'importanza rilevata sui lavoratori. In particolare, sull'area dei servizi più tradizionali in cima alle preferenze delle persone, i buoni pasto e/o spesa e i servizi sanitari a supporto della salute, la copertura garantita dalle organizzazioni è ormai ampia e strutturata: **il 76% offre già buoni pasto e/o spesa e il 66% servizi a supporto della salute (a cui si aggiun-**

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

2. Gli elementi del Wellbeing mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni

White Paper

20

ge il 10% che li introdurrà a breve). Un'altra area su cui la risposta organizzativa sembra essere abbastanza allineata alla richiesta è quella del benessere fisico e dello stile di vita sano, tant'è che **il 46% organizza eventi sportivi aziendali come corsi, partite e tornei, il 41% organizza webinar o incontri sul tema** (es. con specialisti della nutrizione o del benessere fisico) **e il 39% mette a disposizione palestre aziendali o convenzioni con circuiti di palestre esterne e/o corsi online.** In tema di benessere psicologico, le organizzazioni sembrano muovere i primi passi verso la copertura del bisogno, **offrendo per il 38% sportelli di counseling e di ascolto organizzativo gestiti da esterni o convenzioni con servizi di psicologia online e per circa il 30% webinar o incontri di gruppo dedicati al benessere mentale. Su tutti questi ambiti si rileva quindi "wellbeing matching".**

L'area che ad oggi fa emergere il "Wellbeing Mismatch" in termini di offerta di servizi e iniziative di benessere, è invece quella relativa al supporto alla genitorialità e al caregiving e, più in generale, a sostegno della work-life integration: appena poco più del 30% del campione ha attivato servizi a supporto dei lavoratori con figli e poco più del 15% a supporto dei lavoratori che si prendono cura di familiari non autosufficienti. Anche la percentuale di organizzazioni che vorrebbero introdurre questi servizi nei prossimi mesi rimane limitata (rispettivamente l'8% e il 6% del campione) e assolutamente non sufficiente a coprire uno dei bisogni prioritari dei lavoratori. Il dato, poi, mette in guardia da un rischio concreto, ossia quello dell'abbandono dell'organizzazione da parte di quei cluster di lavoratori per cui il bisogno è percepito in via maggioritaria, le donne di due differenti generazioni, Millennial e Baby Boomer.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

2. Gli elementi del Wellbeing mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni

White Paper

21

2.2 Il Wellbeing Mismatch riguarda la comunicazione e l'ascolto delle persone

Un altro elemento funzionale al raggiungimento del wellbeing a 360 gradi riguarda la comunicazione, ossia i mezzi, gli strumenti, le modalità e i contenuti che le aziende utilizzano per comunicare e coinvolgere le persone nella vita organizzativa.

ASCOLTO SPORADICO E POCO FOCALIZZATO

Oggi la maggior parte delle aziende ascolta le persone attraverso incontri one to one con il manager responsabile (per il 68%) o i referenti della Direzione HR (per il 62%). Spesso, tali momenti coincidono con i colloqui di valutazione delle performance organizzati una o due volte all'anno, con l'obiettivo di discutere del raggiungimento dei risultati lavorativi e settare i nuovi obiettivi per il periodo successivo. Emergono dunque due punti di attenzione importanti: il primo riguarda la sporadicità con cui si realizza l'ascolto, il secondo la finalità con cui vengono portate alla luce esigenze e bisogni. Le grandi sfide attuali in tema di benessere ed engagement delle persone al lavoro determinano la necessità di far sì che l'ascolto diventi continuativo nel tempo e spontaneo, non più relegato a momenti specifici e organizzati tendenzialmente con logica top-down. Il tema della continuità dell'ascolto si rileva anche rispetto alla seconda modalità più utilizzata, ossia le **survey erogate in specifici momenti dell'anno (per il 65%)**, inefficaci nel cogliere tempestivamente i bisogni ed eventuali situazioni a rischio.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR**2. Gli elementi del Wellbeing mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni**

White Paper

22

COMUNICAZIONE ANCORA INEFFICACE PER COINVOLGERE I LAVORATORI

La mancanza di una strategia alla base delle attività di comunicazione è testimoniata dai dati sulla soddisfazione dei lavoratori: **1 lavoratore su 3 non è soddisfatto delle modalità con cui l'azienda ascolta e fa emergere le sue esigenze personali e/o professionali**. L'insoddisfazione si rileva principalmente per alcuni cluster del campione, donne e lavoratori delle generazioni più senior, Generazione X e Baby Boomer. Rispetto, invece, alla comunicazione verso i lavoratori, per motivarli e coinvolgerli nella vita organizzativa, **l'insoddisfazione per oltre un quarto del campione riguarda soprattutto il tema della tempestività e l'efficacia dei canali utilizzati**. A differenza dell'ascolto, qui non si rilevano particolari differenze rispetto al genere dei lavoratori, ma ci sono delle particolarità generazionali: Millennial e Generazione X, quelle che possiamo definire come "generazioni centrali" inserite da molti anni e che rappresentano la maggior parte della forza lavoro attuale, sono le meno soddisfatte in assoluto delle modalità con cui le organizzazioni le coinvolgono e comunicano con loro. Non a caso, si tratta anche delle generazioni con percentuali più basse di persone "full engaged" e più alte di persone che nei prossimi mesi intendono lasciare l'organizzazione (nei Millennial). Con l'ingresso in azienda della Generazione Z e la compresenza di valori, abitudini, aspettative sempre più diversificate, il tema delle differenze rispetto alla comunicazione sta via via assumendo rilevanza.

L'interesse verso la personalizzazione della comunicazione che emerge a livello generazionale riguarda anche la tipologia di lavoratori, White e Blue Collar, con i primi in media

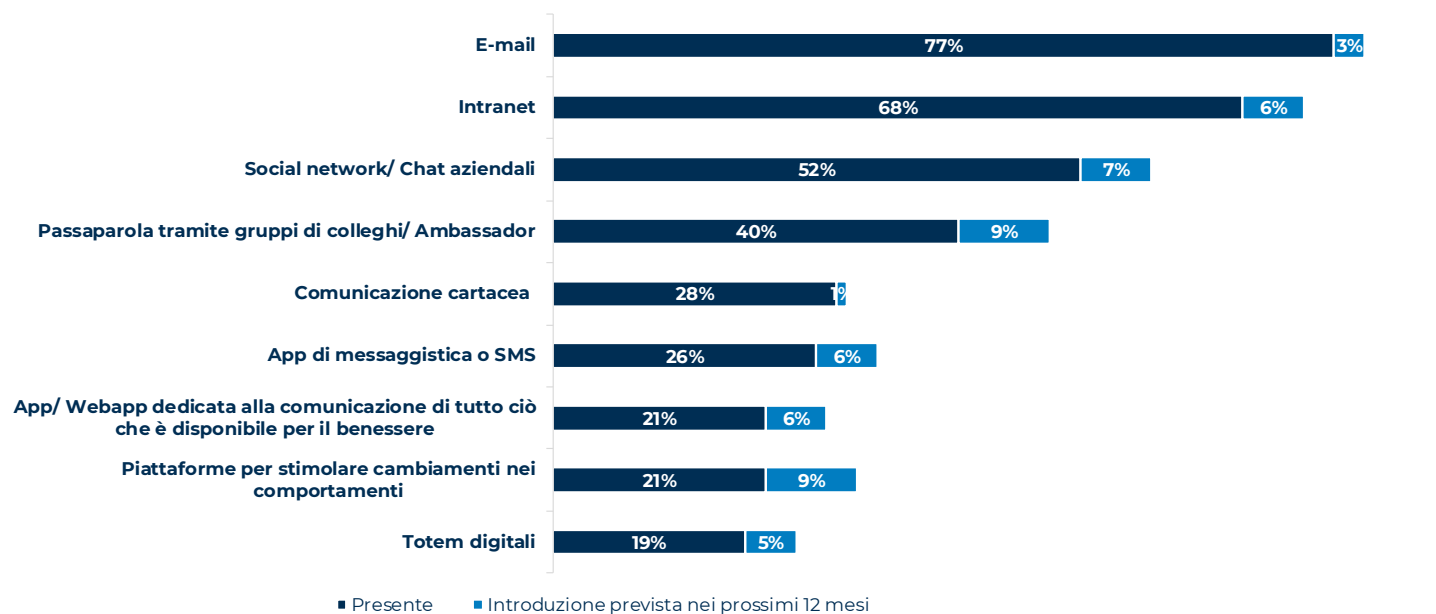
Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

2. Gli elementi del Wellbeing mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni

White Paper

23

più soddisfatti dei secondi, sia sui canali utilizzati, sia sui contenuti, che sulla tempestività con cui ricevono le comunicazioni. Effettivamente l'analisi degli strumenti più utilizzati dalle aziende (Fig. 3) evidenzia come **le modalità e gli strumenti di comunicazione sui temi del benessere siano accessibili quasi prevalentemente ai White Collar** (e-mail, intra-



Campione: 147 rispondenti (organizzazioni)

Fig. 3 Gli strumenti per comunicare le iniziative a supporto del benessere

Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano (www.osservatori.net)

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

2. Gli elementi del Wellbeing mismatch: il punto di vista delle persone e l'offerta delle organizzazioni

White Paper

24

net, chat aziendali), a discapito di iniziative e metodi che potrebbero raggiungere facilmente anche la popolazione operaia, come gli ambassador, la comunicazione cartacea o attraverso messaggistica mobile o totem digitali nelle fabbriche (cfr. Fig. 3).

Le aziende sembrano aver compreso poco ancora la rilevanza della comunicazione per coinvolgere i lavoratori: **per il 18% delle Direzioni HR, infatti, l'utilizzo di stili e strumenti diversi per una comunicazione efficace per ogni generazione rappresenta una sfida rilevante su cui hanno iniziato a lavorare con attività specifiche. Si aggiunge, poi, un altro 20% circa che afferma che ci lavorerà prossimamente.** Attenzione, però, al rischio di concentrare sforzi e risorse sulla personalizzazione orientata esclusivamente alla Generazione Z, dimenticando tutte le altre, numericamente più rilevanti.

3. Affrontare il mismatch con un approccio strategico: perché è così importante?

La fotografia che emerge dal confronto tra aspettative e bisogni delle persone e servizi e iniziative da parte delle realtà organizzative, dunque, evidenzia alcuni disallineamenti importanti.

*Ma quali sono le conseguenze di tale mismatch?
E soprattutto, come può essere colmato?*

Per rispondere a queste domande, abbiamo individuato tre profili di lavoratori su cui il Wellbeing Mismatch ha ricadute diverse: Thriver, Floater, Detached.

Per attivare un approccio sempre più strategico alla gestione del wellbeing, è importante comprendere quali caratteristiche si celano dietro ai 3 profili e l'impatto della soddisfazione in tema di benessere su alcuni elementi e trend presentati nel primo capitolo.

Abbiamo quindi suddiviso i lavoratori in base a quanto percepiscono che la loro organizzazione si prenda cura del loro benessere, verificando l'incidenza di ciascun profilo nel campione di lavoratori della survey e la variazione dei livelli di benessere individuale e organizzativo. Per attivare un approccio sempre più strategico alla gestione del wellbeing, è importante comprendere quali caratteristiche si celano dietro ai 3 profili e l'impatto della soddisfazione in tema di benessere su alcuni elementi e trend presentati nel primo capitolo.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

3. Affrontare il mismatch con un approccio strategico: perchè è così importante?

White Paper

26

3.1 I 3 volti del "Wellbeing Mismatch"

I **Thriver** rappresentano i lavoratori che più di altri ritengono che l'organizzazione si interessi del loro benessere, che percepiscono l'impegno nel mettere a disposizione iniziative e benefit adeguati e che sono soddisfatti delle modalità con cui si realizza l'ascolto. Sono il **22% del campione di Ricerca** e presentano alcune peculiarità con riferimento ai cluster di popolazione che li compongono. Se non emergono particolari differenze rispetto alla quota di uomini e donne assimilabili al profilo, possono essere segnalate invece peculiarità rispetto alle generazioni e alla tipologia di lavoratori: **la quota di giovani della Generazione Z appartenenti al profilo Thriver supera di almeno 10 punti percentuali le rispettive quote delle altre 3 generazioni, mentre si delinea uno scarto di 8 punti percentuali tra White e Blue Collar con la prevalenza dei primi.** Il nome assegnato ha un valore emblematico rispetto alla condizione di benessere che vivono e percepiscono all'interno dell'organizzazione.

La maggior parte del campione, il 54%, è composto dai Floater, lavoratori in una condizione intermedia tra la piena soddisfazione verso il benessere e l'ascolto e l'insoddisfazione. Si tratta di persone soddisfatte di alcuni elementi a discapito di altri oppure scarsamente soddisfatte rispetto a tutti gli aspetti presi in considerazione. In questo cluster, gli uomini superano di più di 10 punti percentuali le donne e a livello generazionale troviamo la maggior parte dei Millennial e della Generazione X (le cosiddette generazioni "centrali"). Con riferimento alla tipologia di lavoratori, qui troviamo circa il 60% dei Blue Collar (vs. 50% dei White) e il 30% della popolazione manageriale (vs. 17%

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

3. Affrontare il mismatch con un approccio strategico: perchè è così importante?

White Paper

27

di coloro che non gestiscono altre persone). Anche in questo caso il nome del profilo è significativo, evidenziando una condizione di “sospensione” e quasi rassegnazione di un benessere che non si realizza pienamente e sforzi organizzativi che non convincono abbastanza.

Box 1 – Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano (www.osservatori.net) e BVA DOXA

I 3 profili

Thriver

22%

In equilibrio, ben disposti verso l'azienda e ingaggiati

Sono con maggior frequenza giovani e White Collar

Floater

54%

Coinvolti ma frustrati, sentono il gap tra desiderato e reale

Sono con maggior frequenza uomini, Millennials o GenX e manager

Detached

24%

Scettici, distaccati, disingaggiati

Sono più frequentemente senior e donne e segnalano mancanza di servizi di conciliazione

Campione: 1500 rispondenti (lavoratori)

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

3. Affrontare il mismatch con un approccio strategico: perchè è così importante?

White Paper

28

Coloro che, invece, risultano pienamente insoddisfatti rispetto alla proposta sul benessere e percepiscono di non essere presi per nulla in considerazione sono i **Detached**, distaccati ormai dal proprio contesto organizzativo. Rappresentano appena poco meno di un quarto del campione, registrando numeri più elevati di **donne e generazioni senior, Generazione X e Baby Boomer**. Non è un caso, dunque, che **più degli altri profili apprezzino i servizi welfare e wellbeing orientati alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa e a supporto del carico di cura verso figli e famigliari non autosufficienti**. In questo profilo, inoltre, si registra una percentuale più elevata di persone che non gestiscono risorse rispetto a figure manageriali (cfr. Box 1).

3.2 L'impatto sulla condizione dei lavoratori

Definiti i profili **Thriver, Floater e Detached** e le loro caratteristiche, diviene interessante verificare quanto il loro diverso livello di soddisfazione per l'offerta di benessere e la comunicazione organizzativa impatti alcuni elementi e trend descritti inizialmente (Capitolo 1). **Ai 3 profili, infatti, corrispondono numeriche diverse di persone pienamente ingaggiate nel proprio lavoro, che stanno bene (fisicamente, psicologicamente e socialmente), incluse nel contesto organizzativo e valorizzate nelle loro competenze e talenti**. La relazione è positiva: al crescere della soddisfazione migliora la condizione di benessere a livello individuale e lavorativo delle persone (Figura 4).

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

3. Affrontare il mismatch con un approccio strategico: perchè è così importante?

White Paper

29

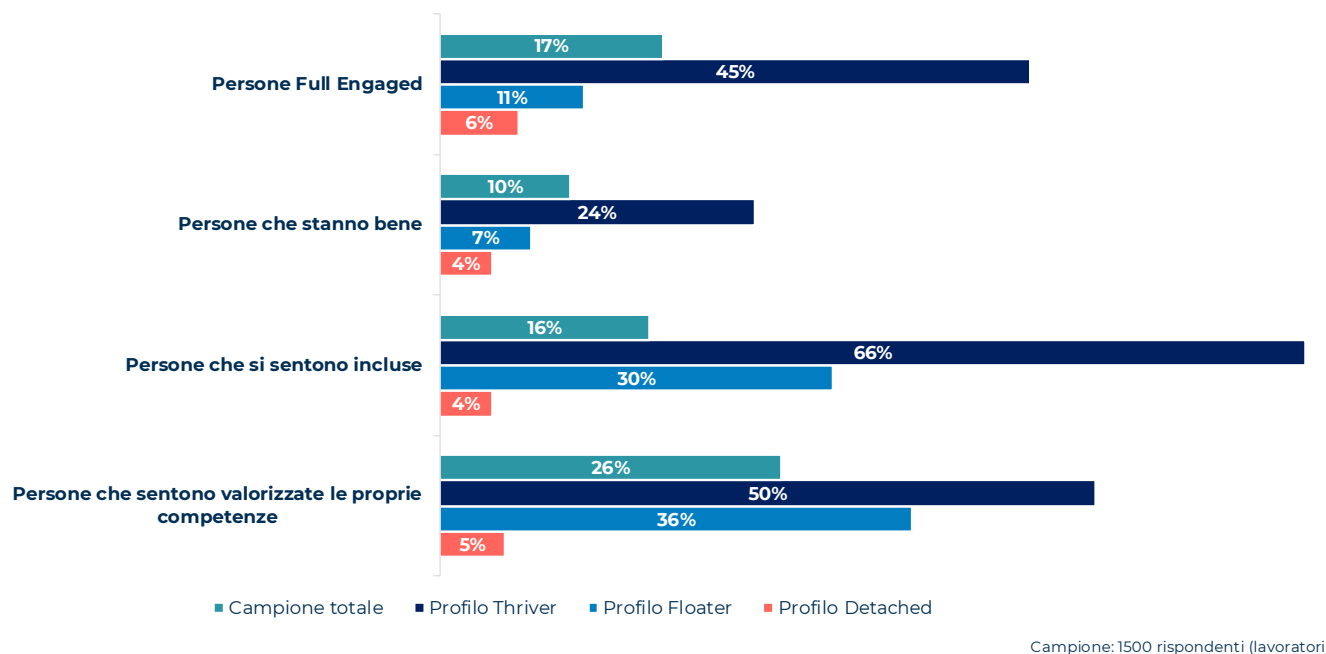


Fig. 4 La soddisfazione per l'impegno dell'organizzazione e l'aumento di engagement, benessere, inclusione e valorizzazione
Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano (www.osservatori.net) e BVA DOXA

Se per alcuni elementi, come la percezione di inclusione e la valorizzazione delle competenze lavorative ed extralavorative, la relazione può risultare meno evidente (tanto che per il profilo dei Floater la percentuale del campione supera quella del campione totale), per altri il collegamento è diretto e sorprendente: **la percentuale di persone che sono piena-**

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

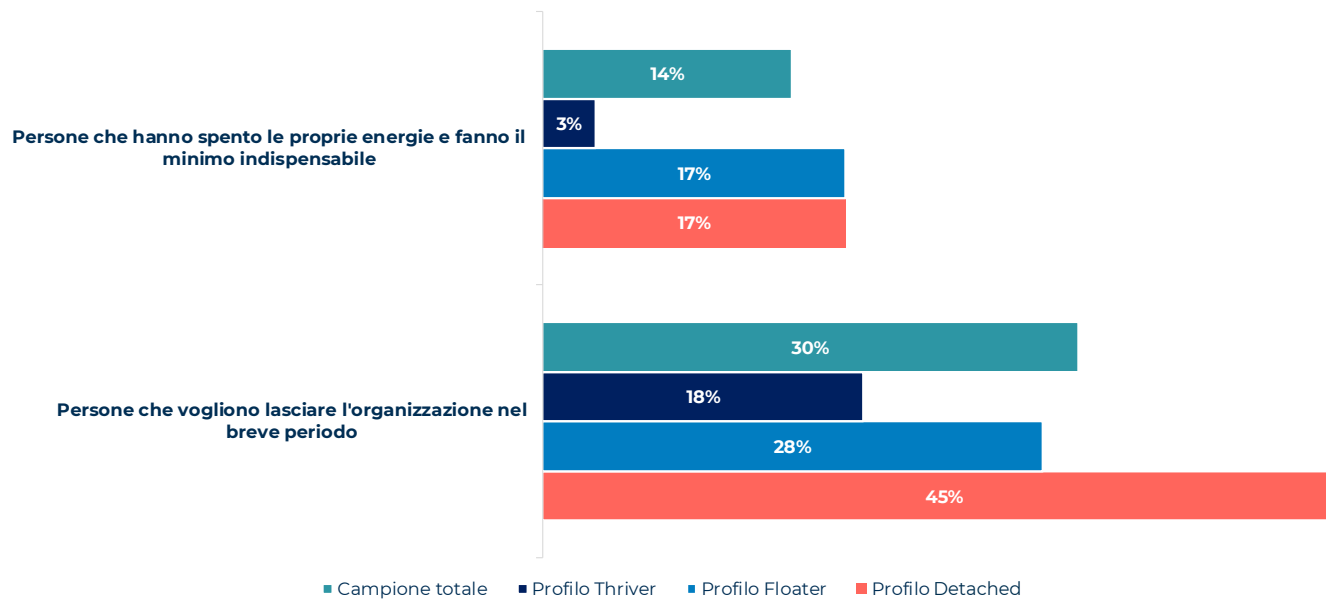
3. Affrontare il mismatch con un approccio strategico: perchè è così importante?

White Paper

30

mente coinvolte e motivate nel loro lavoro – che nel campione totale si attestava al 17% – nel profilo dei Thriver raggiunge addirittura il 45%.

Gli impatti positivi non si limitano solo al miglioramento della condizione del lavoratore, ma esiste un collegamento anche in termini di fidelizzazione e di performance (Figura 5).



Campione: 1500 rispondenti (lavoratori)

Fig. 5 La soddisfazione per l'impegno dell'organizzazione e la diminuzione del desiderio di lasciare l'organizzazione e del Quiet Quitting
Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano (www.osservatori.net) e BVA DOXA

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

[3. Affrontare il mismatch con un approccio strategico: perchè è così importante?](#)

White Paper

31

In particolare, la percentuale di persone che desidera abbandonare l'organizzazione nel breve-medio periodo – il 30% del campione totale – scende più di 10 punti percentuali per il profilo dei Thriver mentre raggiunge il 45% per i Detached. Le quote di persone cosiddette Quiet Quitter, ossia che hanno spento le proprie energie e fanno il minimo indispensabile al lavoro, mostrano evidenze interessanti: non solo la percentuale scende di molto nel profilo Thriver, ma è uguale per i Floater e i Detached. È un segno che il fenomeno del Quiet Quitting ha rilevanza in realtà sia laddove manca totalmente soddisfazione, sia dove le persone non sono pienamente convinte degli sforzi della propria realtà a supporto del benessere.

4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

Colmare il divario tra ciò che le aziende offrono e ciò che i lavoratori percepiscono come autentica attenzione al loro benessere, conviene. Le ricerche mostrano che le aziende in cui le persone stanno meglio raddoppiano l'engagement, aumentano la produttività fino al 20%¹ e riducono del 16% i costi di turnover. Non solo: un miglior equilibrio tra costi e valore generato consente di aumentare il potere d'acquisto dei dipendenti fino al 12% a fronte di un incremento medio del 2% del costo del lavoro⁷.

Ma da dove iniziare per ricostruire engagement e fiducia? La chiave è **agire in modo strategico su quattro leve interconnesse**, capaci di generare un circolo virtuoso tra benessere individuale e performance collettiva. Vediamole di seguito.

1. Costruisci una cultura dell'ascolto autentico. Ascoltare è il primo passo per prendersi cura

Solo 1 persona su 3 è soddisfatta delle modalità con cui la propria organizzazione ascolta le sue esigenze. Oggi la maggior parte delle aziende utilizza strumenti come survey, focus group o colloqui strutturati, che sono modalità di ascolto e rilevazione dei bisogni

7. **Nota** | THE EUROPEAN HOUSE – AMBROSETTI & JOINTLY, "Una nuova visione di Corporate Wellbeing", 2024.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

White Paper

33

lunghe e poco dinamiche, che possono restare senza riscontro per mesi. Questo approccio, soprattutto per le generazioni più giovani, produce un senso di distanza e disconnessione: **chi è abituato a interazioni rapide e continue si aspetta la stessa prontezza anche dal proprio datore di lavoro**. Per le aziende diventa strategico allora dotarsi di **sistemi di raccolta dati continui, strumenti multicanale e modelli manageriali più attrezzati per interpretare i segnali provenienti dall'organizzazione**. I **People Analytics**, ad esempio, offrono alle aziende la possibilità di avere a disposizione informazioni granulari e preziose sui comportamenti, le preferenze e i bisogni reali dei dipendenti. Adottando un **sistema di strumenti multicanale** le aziende hanno la possibilità di **allargare lo sguardo sulle persone, comprendere in profondità i loro bisogni e progettare interventi capaci di generare impatto reale**. Creare una cultura dell'ascolto significa, infine, far sì che **ogni livello dell'organizzazione partecipi alla costruzione del benessere**, a partire dai manager in qualità di "antenne relazionali" per rilevare i segnali deboli e favorire il dialogo quotidiano. In un contesto segnato da distacco emotivo e lavoro ibrido, **ascoltare diventa infatti il primo passo per ricostruire il senso di appartenenza**, trasformando il feedback in fiducia e la fiducia in engagement.

Come farlo concretamente?

Integra i momenti e canali di ascolto diversi – dalle survey ai focus group, dai team meeting agli sportelli di counseling o alla consigliera di fiducia (person of trust) – in un unico sistema coerente. Forma i manager perché siano capaci di dialogare con le

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

White Paper

34

persone, intercettare segnali e restituirli all'organizzazione, e comunica con trasparenza anche le esigenze dell'azienda. Questi dati integrati consentono di **passare da una logica reattiva a una logica predittiva, capace di anticipare bisogni e di personalizzare le risposte.**

2. Adotta iniziative di benessere mirate.

Un'offerta efficace non è quella più ricca, ma quella più rilevante

I dati parlano chiaro: oltre il **70% delle aziende offre buoni pasto e coperture sanitarie allocando la quasi totalità del budget su queste iniziative (BOX 2)**. Anche al primo posto tra le priorità dei lavoratori compaiono salute e sostegno al reddito, seguite dai servizi per la work-life integration – come il supporto a genitori e caregiver – e dal benessere psico-fisico quotidiano, che include counseling, mindfulness, servizi per supportare uno stile di vita sano e iniziative per la salute mentale. Chiudono la classifica altri bisogni, come l'educazione finanziaria o i servizi di disbrigo pratiche. **Tuttavia, salute e sostegno economico si trovano al primo posto non perché siano ciò che motiva di più, ma perché rappresentano condizioni minime di tutela che un'azienda deve garantire per essere competitiva sul mercato del lavoro.** Concentrare i budget solo su questi aspetti significa spendere molto senza creare valore reale: un approccio che disperde risorse e non incide sul benessere autentico delle persone.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

White Paper

35

Come farlo concretamente?

- **Agisci su tutte le dimensioni del benessere, non solo quella personale.** Il benessere in azienda si genera grazie ad una *employee experience* che integra la dimensione personale (psicofisica, relazionale, economica, di equilibrio vita-lavoro) con quella organizzativa (ascolto, cultura, inclusione, apprendimento continuo). Ad esempio, se una persona ha una relazione difficile con il proprio responsabile, non basta offrirle supporto psicologico: è necessario anche **formare i manager al dialogo e alla leadership empatica**, agendo sul sistema nel suo insieme⁸.
- **Costruisci un'offerta personalizzata per aumentare attraction, retention ed engagement.** Supera la logica del "one size fits all" e tratta ogni persona come un cliente interno con bisogni specifici. **Le persone non cercano un elenco di benefit, ma una dimostrazione concreta di attenzione ai propri equilibri personali e professionali.** Il benessere nasce da percorsi coerenti, non da azioni isolate. Imparare a leggere la popolazione aziendale come un ecosistema di cluster e micro-cluster con bisogni e priorità differenti consente di costruire un'offerta che generi impatto reale e senso di cura.

8. Nota| JOINTLY & Modus, Benessere mentale al lavoro: prevenire è meglio che curare. 2024.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

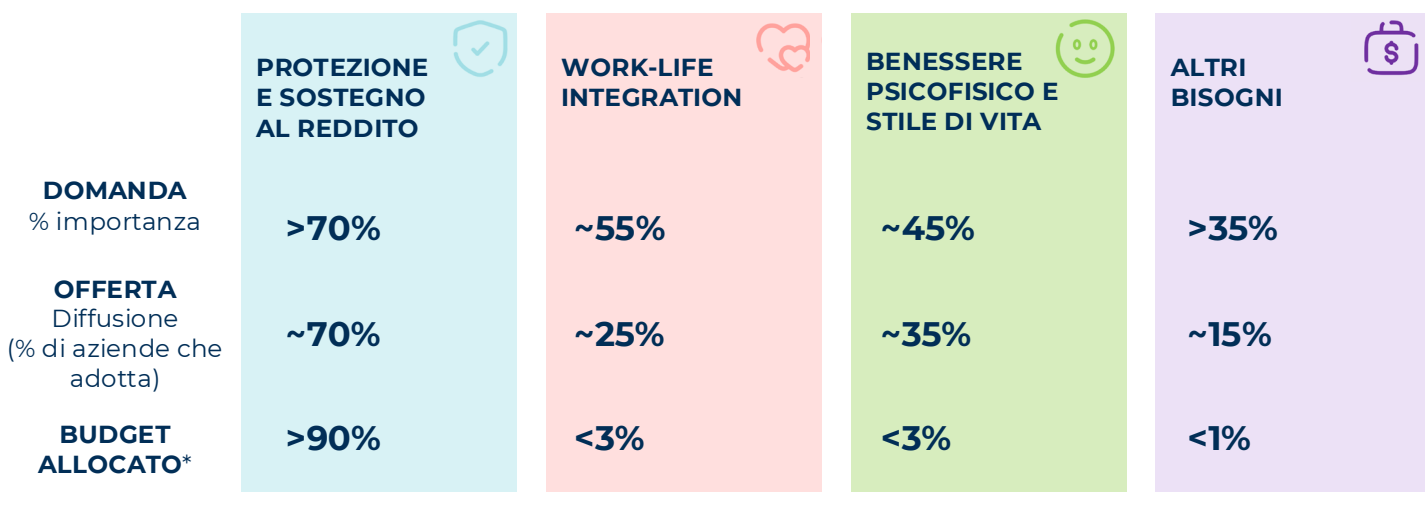
4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

White Paper

36

Box 2 – Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano (www.osservatori.net) e BVA DOXA e CWA Jointly, 2024

Il disallineamento tra domanda e offerta



Campione: 203 rispondenti (organizzazioni) e 1500 rispondenti (lavoratori)

I tre profili di mismatch emersi dalla ricerca – i *Thriver*, spesso giovani e white collar, ingaggiati ma a rischio sovraccarico; i *Floater*, molti dei quali manager o profili intermedi, che “galleggiano” tra frustrazione e desiderio di essere ascoltati; i *Detached*, in prevalenza donne e lavoratori senior, disillusi e distaccati, che faticano a trovare un equilibrio tra vita e lavoro – mostrano che ogni persona vive una relazione diversa con l’organizzazione e manifesta bisogni differenti. Questi profili ricordano che **il benessere non può essere**

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

White Paper

37

standardizzato: per generare valore occorre adottare strategie mirate, capaci di parlare a cluster diversi e di rispondere in modo personalizzato alle reali priorità delle persone.

3. Costruisci una strategia integrata di comunicazione

La comunicazione è la leva più sottovalutata del benessere. Molte aziende investono in iniziative che restano invisibili o incomprese ai loro destinatari, e non a caso solo il **7% dei dipendenti** ritiene efficace la comunicazione interna sul welfare. Comunicare non significa solo promuovere, ma anche dare senso **a ciò che l'azienda fa per le persone.**

In un mondo in cui siamo abituati a ricevere messaggi personalizzati e profilati – come accade sui social – le persone si chiedono “what’s in it for me?”. La sfida, allora, è **passare da una comunicazione massiva a una comunicazione personalizzata, rilevante e “narrativa”, capace di spiegare non solo cosa si offre, ma perché e a chi.** Le tecnologie di nudging e le piattaforme digitali di wellbeing possono aiutare: permettono di intercettare i bisogni e gli interessi delle persone, e offrire messaggi su misura e al momento giusto.

Come farlo concretamente?

Per costruire una comunicazione efficace è indispensabile tenere in considerazione diversi aspetti: rilevanza dei contenuti, esperienza utente, tone of voice, trust e dati di monitoraggio.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

White Paper

38

Crea contenuti rilevanti e personalizzati, capaci di rispondere ai bisogni reali delle persone e non solo agli obiettivi dell'organizzazione. Cura l'esperienza utente in ogni touchpoint – dai monitor aziendali alle app, dal cartaceo al podcast – perché **anche la modalità di fruizione comunica valore**.

Scegli un tone of voice autentico, empatico e coerente con i valori dell'azienda: non serve essere informali, ma essere umani. Coinvolgi colleghi, ambassador e leader nel racconto, perché **la fiducia nasce dal riconoscersi nei volti di chi vive l'azienda**. Infine, utilizza i dati per conoscere, segmentare e migliorare: la comunicazione, oggi, è una leva strategica e misurabile di engagement.

4. Fissa obiettivi e monitora i risultati

In alcuni casi le aziende fanno molto, ma **non dispongono di informazioni sufficienti e strumenti adeguati a capire se ciò che fanno funziona davvero**. La misurazione si limita spesso al tasso di utilizzo e partecipazione – quante persone hanno utilizzato un servizio o partecipato a un'iniziativa – senza considerare **l'impatto reale sul benessere e sull'engagement**. Le aziende più mature, invece, stanno evolvendo verso modelli di governance più integrati e sofisticati, dotandosi di competenze analitiche, strumenti di misurazione avanzati e sistemi che consentono di osservare il benessere da una prospettiva strategica, non più solo operativa. Misurare il benessere significa trasformarlo in linguaggio strategico, capace di dialogare con il business e con il CFO. Definire indicatori chiari ti permette di collegare le azioni HR ai risultati aziendali, rendendo tangibile il ritorno econo-

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

White Paper

39

mico e culturale delle iniziative. I KPI – dall'engagement al turnover, dal ROI del welfare al livello di benessere percepito – diventano così la bussola per orientare le decisioni HR e per consolidare una cultura di performance sostenibile.

I dati non servono solo a rendicontare, ma a migliorare, personalizzare e anticipare i bisogni futuri. Quando disponi di evidenze solide e comparabili, diventi un partner strategico del business, in grado di mostrare che l'engagement non è un costo, ma un investimento ad alto rendimento.

Come farlo concretamente?

Definisci un **set di KPI misurabili e correlabili**, monitora le variazioni nel tempo e integra **dati soggettivi** (feedback delle persone) e **oggettivi** (indicatori di performance). Utilizza queste evidenze non solo per rendicontare, ma per **dialogare con il management**, mostrando che il benessere genera valore economico e culturale.

Conclusione. Una nuova alleanza tra persone e organizzazione per superare il Wellbeing Mismatch

Superare il Wellbeing Mismatch significa costruire una nuova alleanza tra persone e impresa. Le quattro leve – ascolto, iniziative mirate, comunicazione e misurazione – non sono azioni separate, ma parti di una stessa strategia che trasforma il benessere in vantaggio

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

4. Linee guida e consigli pratici per ricostruire l'engagement e superare il Wellbeing Mismatch

White Paper

40

competitivo. Ogni Direzione HR può scegliere da dove partire, ma il vero salto avviene quando queste dimensioni si alimentano a vicenda, creando un circolo virtuoso tra fiducia, motivazione e performance. Ricostruire l'engagement non è uno slogan: è una chiamata all'azione per restituire alle persone la percezione di essere ascoltate, valorizzate e parte di un progetto comune.

Osservatorio HR Innovation Practice

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR: *ottenere lavoratori più ingaggiati attraverso una visione strategica del benessere organizzativo*

NOTE



JOINTLY
Live Work Enjoy

Settembre 2025

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

Nota Metodologica

White Paper

42

L'Osservatorio HR Innovation Practice analizza attraverso ricerche annuali le tematiche più innovative in ambito HR, focalizzandosi sulle soluzioni digitali a supporto dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane e sulla trasformazione del ruolo e dei modelli organizzativi della Direzione HR. Nello specifico, la Ricerca 2024-2025 si è concentrata sull'indagare il profilo di evoluzione della Direzione HR in termini di sfide, strumenti, pratiche; il mercato del lavoro, con focus sulla ricerca e sviluppo di competenze digitali, sulle leve per superare il talent shortage e sulla comprensione di fenomeni legati al malessere, lo scarso engagement e l'insoddisfazione dei lavoratori; l'impatto dell'intelligenza artificiale sul mercato del lavoro e nei processi HR; l'evoluzione dei processi HR in ottica skill-based.

L'analisi del quadro del mercato del lavoro. Per comprendere le tematiche legate al mercato del lavoro, come il fenomeno delle dimissioni volontarie e il mismatch tra domanda e offerta è stata effettuata un'analisi di dati secondari relativi al territorio nazionale, tra cui: numero di occupati, di inattivi, di NEET, di dimissioni volontarie, di aziende che hanno criticità nel trovare candidati e i profili più ricercati dalle aziende.

La ricerca qualitativa sulla Generazione Z

Il progetto di ricerca sulla Generazione Z ha l'obiettivo di indagare le aspettative, i valori e le priorità dei giovani riguardo al mondo del lavoro. La ricerca si basa su un'indagine qualitativa, orientata a raccogliere informazioni descrittive ed esplicative riguardo alle percezioni della Generazione Z. Nello specifico, i dati sono stati raccolti attraverso due metodologie specifiche:

- Interviste singole con 31 giovani universitari. Il campione è composto da giovani appartenenti alla Generazione Z e provenienti da diverse università (Politecnico di Milano, Università Statale di Milano, Università Bicocca) e indirizzi (Ingegneria Gestionale, Ingegneria Aeronautica, Ingegneria Meccanica, Filosofia, Lettere, Economica, Psicologia, Giurisprudenza, Comunicazione, e altro);
- Focus Group (gruppi di discussione) con oltre 100 giovani provenienti da diversi indirizzi (es. Linguistico, Geometra, Scientifico, Marketing, Finanza, Contabilità, Turismo, e altro) di istituti superiori italiani.

Le interviste e le discussioni sono state registrate e poi trascritte per essere analizzate attraverso i principi del

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

Nota Metodologica

White Paper

43

coding. Nello specifico, in fase di analisi le parole, i concetti, e i temi ricorrenti sono stati estratti tramite un'analisi qualitativa tramite l'utilizzo di strumenti di analisi del testo e tecniche di natural language processing.

La survey complessiva alla Direzione HR. A partire da un modello di indagine, sviluppato in funzione degli obiettivi della Ricerca, è stata definita una survey erogata ai referenti HR di aziende operanti in Italia attraverso un tool on line. Alla Ricerca hanno partecipato 210 organizzazioni di medio grandi dimensioni e appartenenti principalmente ai seguenti macro-settori: Manifatturiero (25%), PA (10%), Servizi (37%), Finance (9%) e Digital (11%).

La survey ai lavoratori. I livelli di benessere ed engagement, i fenomeni delle grandi dimissioni e del quiet quitting e il concetto di employability e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale sono stati analizzati anche dal punto di vista delle persone grazie ad un'indagine – in collaborazione con Doxa – rivolta a 1.500 lavoratori.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel mese di febbraio 2025 a un campione significativo di individui (appartenenti al panel Web di Doxa), che lavorano come operai, impiegati, quadri o dirigenti in aziende di medio-grandi dimensioni (oltre 10 addetti) nei macro-settori Finance, Manifatturiero, ICT, Media & Telco, Retail, altri servizi e PA.

Il campione è rappresentativo dei lavoratori per i ruoli professionali considerati (fonte ISTAT 2016).

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR

Osservatorio HR Innovation Practice

White Paper

44

L'**Osservatorio HR Innovation Practice** nasce nel 2010 per rispondere al profondo processo di trasformazione delle competenze e del ruolo della Direzione HR per effetto della diffusione di nuove tecnologie ICT e modelli organizzativi. L'Osservatorio è il frutto delle attività di Ricerca svolte in 14 anni dagli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, con particolare riferimento agli Osservatori Enterprise 2.0 e Intranet e Organizzazione in Rete.

Si pone l'obiettivo di affiancare gli HR Executives nel processo di evoluzione della gestione e dello sviluppo delle Risorse Umane generato dalla diffusione di nuove tecnologie e modelli organizzativi. L'Osservatorio intende costituire un punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell'innovazione in ambito HR e favorire l'incontro e lo sviluppo di una community tra domanda e offerta di tecnologie per lo sviluppo e la gestione delle Risorse Umane.

Le attività previste dall'Osservatorio per il 2025 sono:

- identificare gli obiettivi, le sfide e il ruolo strategico della Direzione HR;
- analizzare le possibili applicazioni di alcuni trend tecnolo-

gici (Artificial Intelligence, Analytics, VR/AR, e Blockchain, ecc.) a supporto dei processi di gestione delle risorse umane;

- analizzare le frontiere del mercato del lavoro, l'evoluzione del fenomeno della Great Resignation e del Talent Shortage, le competenze e le professioni digitali più ricercate dalle organizzazioni, l'evoluzione di nuovi modelli organizzativi (es. "Skill-Based Organization");
- analizzare le pratiche e iniziative della Direzione HR a supporto dell'innovazione della talent acquisition, formazione e sviluppo, performance management e welfare&wellbeing;
- studiare le iniziative della Direzione HR a supporto della sostenibilità e degli ESG;
- analizzare i nuovi fattori attrattivi, esigenze e aspettative dei candidati/collaboratori delle nuove generazioni;
- identificare il livello di benessere, inclusione ed engagement dei lavoratori italiani;
- mappare le startup italiane e internazionali che offrono soluzioni di HR Tech.

Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR[Jointly](#)

White Paper

45

Jointly è la prima B Corp® in Italia specializzata nel welfare e corporate wellbeing, in grado di garantire un impatto positivo sul benessere delle persone, delle aziende e delle realtà locali.

Progettiamo insieme alle imprese risposte utili ed efficaci per rispondere alle nuove sfide del mercato del lavoro, aumentando il senso di appartenenza e la soddisfazione dei propri collaboratori. Offriamo soluzioni per la genitorialità, per i caregiver, per la salute mentale e per il benessere psico-fisico, tutte fruibili online o di persona, oltre che alle soluzioni di Flexible Benefits.

La nostra offerta di servizi è la più ampia sul mercato e – con una rete di partner accuratamente selezionati – è integrata, personalizzabile e multicanale.

Siamo l'unica società di servizi di welfare e corporate wellbeing che accompagna le imprese anche nella misurazione di impatto delle soluzioni proposte ai fini ESG. Un approccio a vocazione sociale, quello di Jointly, che supera la concezione di un welfare privato "monetizzabile",

concentrato quindi sui soli benefici in termini economici e fiscali, per dare vita a un modello innovativo che fornisca strumenti e soluzioni in grado di migliorare il benessere lavorativo, personale e familiare dei lavoratori, delle organizzazioni e delle comunità in cui operano.

Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo. La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia. Le attività sono svolte da un team di quasi 170 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su oltre 50 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione. Gli Osservatori sono classificabili in 4 macro categorie.

Innovazione tecnologica, che include gli Osservatori che analizzano i principali trend tecnologici, applicativi e infrastrutturali: 5G & Connected Digital Industry | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Web3 | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Data Center | Droni e Mobilità Aerea Avanzata | European Digital Tech Watch | Innovative Robotics | Internet of Things | Quantum Computing & Communication | Space Economy | XR Technologies & Immersive Experience.

Innovazione di settore, che raggruppa gli Osservatori che studiano l'impatto dell'innovazione in specifici settori: Agenda Digitale | Connected Vehicle & Mobility | Contract Logistics "Gino Marchet" | Digital & Smart Infrastructures | Digital & Kids | Digital Content | EdTech | Fintech & Insurtech | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nelle PMI | Innovazione Digitale per la Cultura | Life Science Innovation | Longevity & Silver Economy | Professionisti e Innovazione Digitale | Sanità Digitale | Smart AgriFood | Smart City | Smart Working nella PA (Tavolo di Lavoro) | Software & Digital Native Innovation | Tech Company – Innovazione del Canale ICT | Travel Innovation.

Innovazione di processo, che comprende gli Osservatori che analizzano l'impatto dell'innovazione in specifici processi aziendali: B2b Digital Commerce & Experience | Business Travel | Digital B2b | Digital Identity | eCommerce B2c | Export Digitale | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Innovative Payments | Intelligent Business Process Automation (Tavolo di Lavoro) | International Observatory on Electronic Invoicing (Tavolo di Lavoro) | Internet Media | Omnichannel Customer Experience | Retail Media (Tavolo di Lavoro) | Supply Chain Finance | Supply Chain Planning.

Modelli di innovazione, che include gli Osservatori che studiano strumenti e approcci per l'innovazione: Center for Digital Envisioning | Design Thinking for Business | Digital & Sustainable | Digital Transformation Academy | FUTURES, Sense Making by System Thinking | Platform Thinking HUB | Smart Working | Startup & Scaleup Hi-tech | Startup Thinking.

SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e consulenza nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La School of Management possiede la "Triple crown", i tre accreditamenti più prestigiosi per le Business School a livello mondiale: EQUIS, ricevuto nel 2007, AMBA (Association of MBAs) nel 2013, e AACSB (Advance Collegiate Schools of Business, ottenuto nel 2021). Nel 2017 è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS (EFMD Online Course Certification System). Inserita nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa dal 2009, oggi è in classifica con il Full-Time MBA, Master of Science in Management Engineering e con l'Online MBA. In particolare nel 2024 l'International Flex EMBA si posiziona 8° al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking. La Scuola è presente anche nei QS World University Rankings e nel Bloomberg Businessweek Ranking. La Scuola è membro di PRME (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Latin American Council of Management Schools) e di GBSN (Global Business School Network). Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e POLIMI Graduate School of Management che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale; Formazione executive e programmi Master, erogati da POLIMI Graduate School of Management.

Impaginazione:

Emanuela Micello, Danilo Galasso, Miguel Luis Armenio e Stefano Erba

www.osservatori.net

seguici su: