



Osservatorio HR Innovation Practice

Il Corporate Wellbeing “mismatch”: come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda

Ricerca 2024
White Paper



Settembre 2024

Indice

Abstract3

RICERCA

1. L'importanza del benessere nel mercato del lavoro attuale5

2. Star bene al lavoro: iniziative e investimenti delle organizzazioni 8

3. Le cause della scarsa efficacia delle iniziative implementate e possibili soluzioni..... 19

4. Conclusioni..... 26

NOTE

Nota Metodologica 29

Osservatorio HR Innovation Practice31

Jointly.....32

Osservatori Digital Innovation33

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)

Abstract

[Il Corporate Wellbeing “mismatch”: come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda](#)

White Paper

3

La relazione fra azienda e lavoratore sta vivendo un momento critico: le aziende fanno sempre più fatica a trovare, motivare e trattenere le persone ma, nonostante ciò, continuano a adottare “approcci tradizionali” per affrontare questa sfida.

Da un lato, infatti, i lavoratori si sentono sempre meno ingaggiati e segnalano un aumento di situazioni di malessere nel loro ambiente di lavoro, dall’altro le aziende hanno difficoltà a comprendere che il problema va affrontato in modo sistemico, e che le dimensioni di benessere ed engagement sono fortemente collegate all’attrattività aziendale. Questo è inoltre reso più complesso dall’esistenza di 4 generazioni nella medesima organizzazione, che portano visioni del mondo del lavoro e bisogni di benessere molto differenti.

L’obiettivo di questo white paper è quello di approfondire l’importanza del tema del benessere nel mercato del lavoro odierno supportando le considerazioni con dati raccolti in due indagini, una svolta dall’ Osservatorio HR Innovation Practices del Politecnico di Milano e una da JOINTLY. I risultati mostrano come le aziende affrontano il tema del benessere oggi e forniscono spunti per adottare un approccio strategico efficace a queste tematiche.

Osservatorio HR Innovation Practice

Il Corporate Wellbeing “mismatch”: come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda

RICERCA



Settembre 2024

1. L'importanza del benessere nel mercato del lavoro attuale

Il mercato del lavoro in Italia sembra essere caratterizzato da una diffusa disaffezione al lavoro: **secondo i dati della ricerca 2024 dell'Osservatorio HR Innovation Practice solamente il 19% dei lavoratori è pienamente ingaggiato, il 42% ha recentemente cambiato lavoro o ha intenzione di farlo nei prossimi mesi e il 12% è un quiet quitter, ovvero fa il minimo indispensabile per non essere licenziato.**

Questi dati sembrano indicare che, nelle dinamiche lavorative, qualcosa si stia modificando. Cosa? Comparando i dati della rilevazione di quest'anno dell'Osservatorio sui fattori importanti nella scelta di un nuovo lavoro rispetto agli stessi dati del 2021, è possibile delineare alcuni valori emergenti, ovvero quei fattori che oggi hanno più importanza rispetto al passato: la flessibilità nel decidere l'orario e il luogo di lavoro, le azioni per garantire l'occupabilità nel medio-lungo termine e il benessere fisico e mentale. In particolare, quest'ultimo è un fattore attrattivo soprattutto per la generazione Z¹.

In seguito alla pandemia, la qualità del lavoro in termini di benessere, work-life balance e flessibilità ha acquisito sempre maggiore importanza. **Oggi la ricerca del “vivere bene” non è più solamente una questione relegata alla vita privata: stare bene in ambito lavorativo è parte integrante di ciò che ciascuno di noi desidera. Infatti, 1 lavoratore su 3 ha cambiato o ha intenzione di cambiare lavoro proprio a causa della mancanza di benessere (vedi fig.1). Se in**

1. Nota È la generazione delle persone nate tra il 1997 e il 2005. Si tratta della prima generazione ad essersi sviluppata potendo godere dell'accesso ad Internet sin dall'infanzia, e perciò i suoi membri sono considerati avvezzi all'uso della tecnologia e dei social media. Pertanto, essi sono stati definiti "nativi digitali". Inoltre, la Generazione Z, durante l'infanzia ha vissuto gli effetti della recessione economica globale del 2007-2008 e durante l'adolescenza/ primi anni della vita adulta della pandemia di COVID-19. Hanno visto le conseguenze negative delle crisi sulle famiglie e sul mercato del lavoro. Questi avvenimenti hanno influito sulla loro percezione di instabilità economica e necessità di cautela finanziaria.

passato il lavoro era considerato da molti il centro delle aspirazioni individuali e dei progetti di autorealizzazione delle persone, un veicolo per crescere non solo in termini di disponibilità economica, ma anche di ruolo e status sociale, ora la consapevolezza della fragilità del futuro sembra spingere le persone a rivalutare le priorità, ponendo l'accento sulla capacità di stare bene, qui ed ora. Nel lavoro si cerca quindi un benessere, non solo economico, ma anche mentale e relazionale. Inoltre, la flessibilità nella gestione dei tempi e dei luoghi diventa fondamentale, in quanto condizione per recuperare spazio per sé stessi e per la propria vita extra lavorativa.

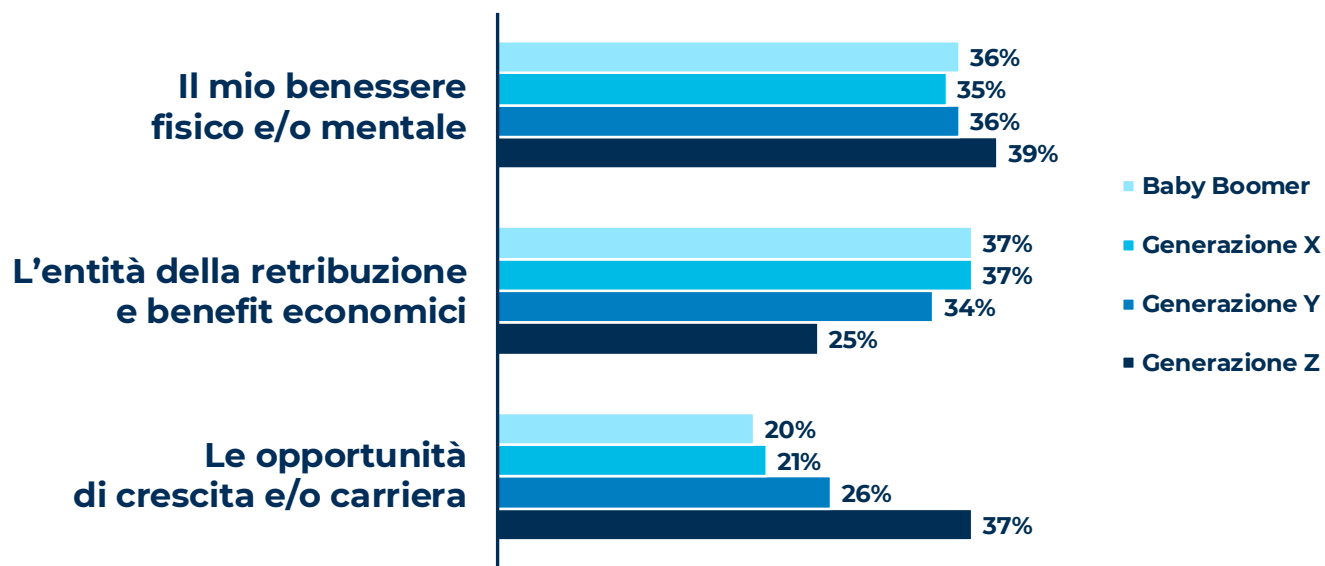


Fig.1 Le ragioni principali a cambiare lavoro / Fonte: Oss. HR Innovation Practice & DOXA | Base: 1500 rispondenti (www.osservatori.net)

Il Corporate Wellbeing “mismatch”: come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda
1. L'importanza del benessere nel mercato del lavoro attuale

White Paper

7

I dati ci dicono che per i lavoratori questo cambio di visione rispetto al benessere è ormai assodato, ma non sembra essere avvenuto il medesimo cambio di paradigma da parte delle aziende. Secondo i dati dell'Osservatorio, infatti, solo 1 dipendente su 4 percepisce che la propria azienda si occupa concretamente del suo benessere (e solo il 4% è completamente d'accordo con questa affermazione). La maggior parte delle organizzazioni, infatti, è ancora guidata da modelli di relazione fra azienda e lavoratore che difficilmente rispondono ai nuovi bisogni delle persone e i risultati di questa mancata corrispondenza sono i bassi livelli di engagement (e la conseguente propensione delle persone a cambiare lavoro). In un mercato del lavoro in cui l'88% delle organizzazioni dichiara di far fatica ad assumere nuovi talenti, la capacità di comprendere e adattarsi alle nuove esigenze delle persone diventa non solo necessaria, ma anche strategica.

Lo stato delle persone al lavoro

/ DIS-ENGAGEMENT

19%

Lavoratori pienamente ingaggiati

/ MALESSERE

9%

Lavoratori che affermano di stare bene al lavoro nelle tre dimensioni del benessere (sociale, fisica e psicologica)

/ DIMISSIONI

1 su 3

Lavoratori che hanno cambiato lavoro o hanno intenzione di farlo a causa della mancanza di benessere

2. Star bene al lavoro: iniziative e investimenti delle organizzazioni

Lo “star bene” al lavoro è uno dei valori che emerge come prioritario per le persone al lavoro. Ma cosa stanno facendo le organizzazioni per creare un ambiente in cui le persone stanno bene? Per indagare questo aspetto nelle sue diverse declinazioni l’Osservatorio HR Innovation Practice ha sviluppato il modello della “piramide della felicità”.

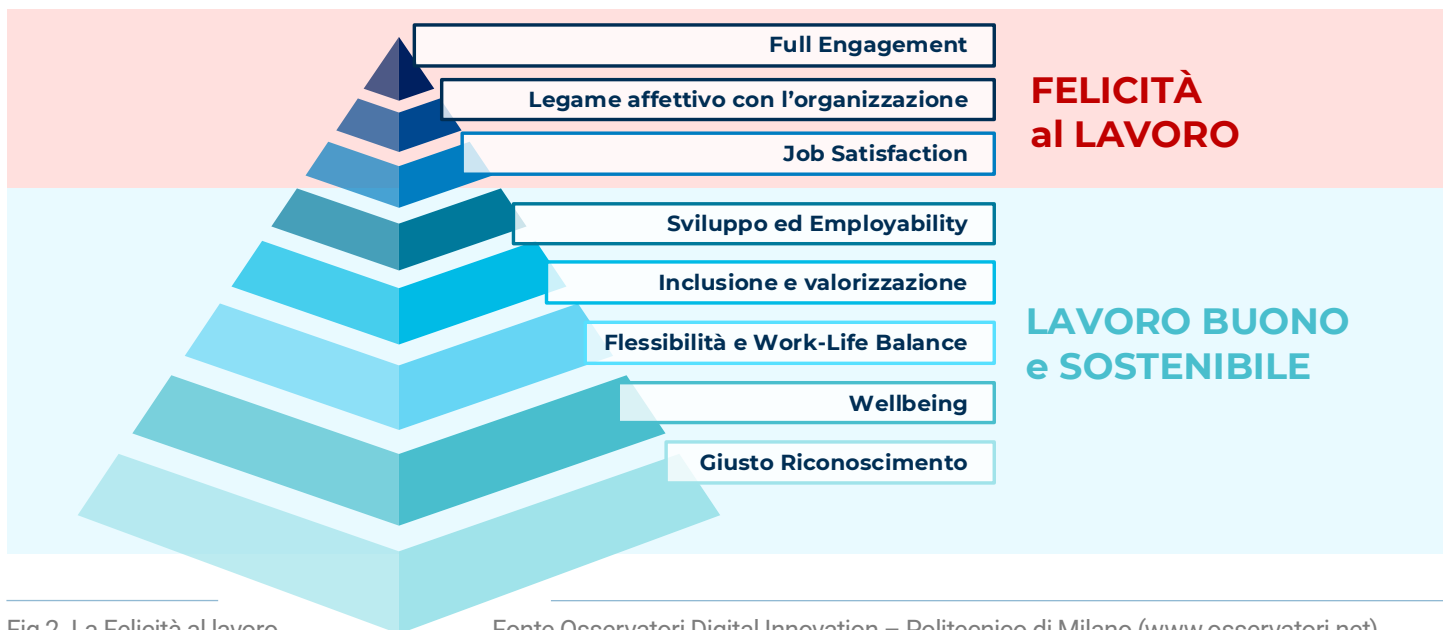


Fig 2. La Felicità al lavoro

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

Alla base di questo modello (o della “piramide”) sono presenti gli aspetti necessari per garantire alle persone un lavoro “buono e sostenibile”, ovvero gli elementi imprescindibili per “star bene” al lavoro:

- **Giusto riconoscimento**: un equo e meritato compenso per il lavoro svolto, insieme a benefit e incentivi che riflettono le competenze e l’impegno dei dipendenti.
- **Benessere fisico**, mentale e relazionale: la promozione del benessere fisico, mentale e relazionale delle persone al lavoro.
- **Flessibilità e Work-life Balance**: le possibilità di avere orari e luoghi di lavoro flessibili e altre misure che consentano di bilanciare al meglio le responsabilità professionali e personali.
- **Inclusione e valorizzazione**: la creazione di un ambiente di lavoro che valorizzi la diversità e promuova l’inclusione, assicurando che tutti i dipendenti si sentano rispettati e apprezzati indipendentemente da genere, etnia, età, orientamento sessuale o altre caratteristiche personali.
- **Sviluppo ed employability**: opportunità di formazione continua e sviluppo professionale che permettano ai dipendenti di accrescere le loro competenze e migliorare la loro occupabilità nel lungo termine.

Questi tasselli sono fondamentali per puntare alla felicità al lavoro. Termine ripreso dal modello accademico di “Happiness at Work”² secondo cui una misura completa della felicità a livello individuale in campo lavorativo dovrebbe includere l’engagement, la soddisfazione lavorativa e il coinvolgimento affettivo nei confronti dell’organizzazione.

² Nota | 2010, Cynthia D. Fisher, Happiness at Work.

- **Engagement:** legame profondo con l’organizzazione che trascende uno stato di soddisfazione e motivazione contingente. È un sentimento di adesione a uno scopo e a un progetto, di condivisione di obiettivi e valori, di sicurezza psicologica e fiducia nel futuro, che induce comportamenti positivi come impegno, lealtà, propensione alla creatività e al cambiamento.
- **Soddisfazione lavorativa:** livello di soddisfazione rispetto al contenuto del proprio lavoro, delle opportunità di avanzamento e promozione e della condizione lavorativa nel suo complesso.
- **Coinvolgimento affettivo nei confronti dell’organizzazione:** la profondità del legame emotivo e del senso di appartenenza nei confronti dell’organizzazione.

Questi tre aspetti determinano la felicità al lavoro, condizione resa possibile se sono soddisfatti gli elementi alla base della piramide (lavoro buono e sostenibile).

2.1 Le iniziative aziendali

Per ogni gradino del lavoro “buono e sostenibile”, è possibile analizzare tramite i dati dell’Osservatorio HR Innovation Practice, sia la percezione dei lavoratori sul tema, che le iniziative portate avanti dalle organizzazioni. Quello che emerge sono evidenze di un mismatch di tipo quantitativo (sono ancora poche le aziende che mettono in campo azioni di supporto al benessere e investono su questi aspetti in maniera diversificata) e qualitativo (ossia, spesso le iniziative attuate non rispondono ai reali bisogni delle persone).

Giusto riconoscimento

Solo il 16% del campione di lavoratori percepisce di avere un giusto riconoscimento in ambito lavorativo. L'elemento più critico è rappresentato dalla possibilità di ricevere un riconoscimento economico aggiuntivo in maniera meritocratica, senza discriminazioni e/o favoritismi. È il cluster del campione di genere femminile a lamentare maggiormente un riconoscimento non adeguato da parte della propria realtà. **Lato organizzazioni, dall'analisi dei servizi offerti a supporto dei collaboratori emerge che quelli più diffusi sono di stampo più tradizionale, come ad esempio la possibilità di avere un supporto economico per coprire le spese della pausa pranzo – presente per oltre il 90% del campione – oppure iniziative di previdenza e assicurazione sanitaria – presenti per l'80%.** Rimangono ancora sullo sfondo sostegni economici più di frontiera, come quelli volti all'acquisto di beni fruibili nella vita privata dei lavoratori (presenti per il 41%) o finalizzati alla stabilità abitativa (presenti per il 13%).

Benessere fisico, psicologico e relazionale

Dalla Ricerca emerge una situazione allarmante su questo fronte: solo il 9% dei lavoratori sta bene su tutte e tre le dimensioni, dato che si assesta ai livelli del 2020 – in epoca di piena pandemia. Questa situazione di malessere diffuso dei lavoratori ha, come anticipato, ricadute negative anche dal punto di vista organizzativo, rappresentando il primo motivo che spinge a dare le dimissioni. Il malessere dal punto di vista psicologico presenta ricadute importanti anche per l'organizzazione: il 32% delle persone si è assentato almeno una volta dal lavoro nell'ultimo anno per motivi di stress e/o ansia. Secondo l'Organizzazione mondiale

della sanità (Oms), il costo globale della cattiva salute mentale in azienda è pari a oltre 2.500 miliardi di dollari annui, di cui 136 miliardi solo in Europa. I principali fattori di stress sono rappresentati dai ritmi e i carichi di lavoro. In termini di azioni, le organizzazioni si concentrano, invece, sul fronte delle relazioni. **Le iniziative volte a migliorare e incentivare le relazioni tra team diversi e all'interno dello stesso team sono tra le più diffuse (rispettivamente nel 71% e nel 67% del campione delle Direzioni HR). Al contrario, la tutela del benessere mentale rimane in secondo piano: solo il 40% delle organizzazioni si impegna a creare ambienti di lavoro “sicuri” dal punto di vista psicologico (ad esempio, puntando sullo sviluppo di una cultura di apertura e di dialogo capo-collaboratore oppure di accettazione dell'errore).**

Flessibilità e Work-life Balance

La percentuale di coloro che hanno un buon grado di flessibilità ed equilibrio vita privata e vita lavorativa si attesta al di sotto del 20%. Rispetto ai cluster del campione, chi presenta una situazione più svantaggiata sono, ancora una volta, le donne. Dal confronto con le iniziative a supporto messe in atto dalle organizzazioni, si evidenzia un disallineamento: se, lato lavoratori, l'aspetto più critico riguarda la mancanza di servizi welfare orientati al work-life balance, la percentuale di Direzioni HR che offre iniziative a supporto della genitorialità o del caregiving è ancora limitata. Nello specifico, solo il 40% prevede un'estensione del congedo parentale retribuito della seconda figura genitoriale e circa il 30% servizi di supporto alla genitorialità – come l'asilo nido aziendale – o servizi di supporto ai carichi di cura verso familiari fragili – come iniziative di assistenza a familiari anziani o con disabilità.

Inclusione e valorizzazione

La percentuale dei lavoratori che si sentono pienamente inclusi e valorizzati nel proprio contesto organizzativo (il 16%) è in continuità con gli scorsi anni. I punti più critici sono la mancanza di equità nelle opportunità di carriera e crescita e la scarsa valorizzazione dei propri talenti e punti di forza. **Rispetto a questo fronte, le politiche DE&I (Diversity, Equity and Inclusion) previste dalle organizzazioni danno spazio soprattutto all’ascolto e alla valorizzazione, monitorando il clima al lavoro con survey periodiche (65%).** Si organizzano anche momenti formativi (ad esempio il 54% lo fa sul linguaggio inclusivo e il 45% su bias involontari e pratiche di ascolto attivo). Meno realtà si occupano di queste tematiche in maniera più strutturata e strategica, prevedendo e misurando degli indicatori (44%), correlando all’inclusione e alla diversità degli obiettivi di leadership (26%) o cercando di estendere il proprio impegno anche verso l’esterno, ad esempio nella scelta di stakeholder attenti alle tematiche (25%).

Sviluppo ed employability

Il tema dell’impiegabilità futura ha una valenza importantissima, sia per le organizzazioni alle prese con la difficoltà a trovare persone con le competenze ricercate, sia a livello sociale, per garantire al Sistema Paese, oggi e in futuro, un bacino di lavoratori impiegabili. Nonostante ciò, **ad oggi è solo il 24% delle organizzazioni ad aver previsto delle iniziative volte a supportare l’occupabilità di medio-lungo periodo della propria forza lavoro, a cui si accompagna un 12% che lo farà prossimamente.** A livello generazionale, sono i Baby

Boomer a sentirsi meno pronti all’evoluzione futura del proprio ruolo – complice l’uscita ravvicinata dal mercato del lavoro. L’elemento più critico è rappresentato dalla mancanza di opportunità di sviluppo e di crescita adeguate all’aggiornamento delle competenze nel tempo.

La felicità al lavoro

Gli ultimi 3 gradini della piramide, relativi alla soddisfazione, al coinvolgimento affettivo nei confronti dell’organizzazione e l’engagement, sono quelli che determinano la misura della felicità al lavoro. **La percentuale di coloro che soddisfa tutte e tre questi requisiti – e può quindi dirsi Felice al lavoro – rappresenta solo il 5% del campione.**

2.2 Gli investimenti aziendali

I dati emersi sullo stato delle persone al lavoro fanno percepire una situazione allarmante. Eppure, come mostrato in precedenza, le organizzazioni hanno in essere iniziative a supporto dei diversi aspetti che vanno a costituire un approccio al lavoro buono e sostenibile. Ad esempio, **il 64% delle organizzazioni ha un’offerta che copre in modo significativo l’elenco dei possibili interventi a sostegno del benessere fisico, psicologico e relazionale delle persone. Ma è solo il 9% delle persone a stare bene al lavoro rispetto queste tre dimensioni.**

Analisi degli investimenti nelle iniziative a supporto delle felicità al lavoro

Una variabile da tenere in considerazione per valutare l’operato delle organizzazioni in merito a queste tematiche, oltre alle iniziative implementate, è l’investimento economico associato a queste attività. In base ai dati raccolti da Jointly **l’investimento medio annuale sulle iniziative di corporate wellbeing corrispondenti al modello della piramide della felicità** (giusto riconoscimento, benessere fisico, psicologico e relazionale, work-life balance, sviluppo– esclusa la parte di inclusione e valorizzazione) è pari a 1850€ per dipendente.

Analizzando più nel dettaglio gli investimenti emerge che:

- **il 90% del budget che complessivamente l’azienda stanZIA per tutte le iniziative di corporate wellbeing è allocato su benefit di tipo monetario** (area giusto riconoscimento), con cifre che mediamente vanno da 1500€ a 1650€ pro capite. Spesso questo tipo di benefit sono funzionali soprattutto all’attraction, ma risultano meno efficaci se utilizzate da sole come elemento di engagement e retention dei lavoratori. Inoltre, spesso sono legate alla contrattazione collettiva nazionale o aziendale coi sindacati per cui l’azienda ha meno potere di scelta in merito.
- **il restante 10% viene allocato su interventi finalizzati a soddisfare i bisogni che rientrano nella parte centrale della piramide** (benessere fisico, psicologico e relazionale, flessibilità e work-life balance, sviluppo ed employability), **e che assolvono ai bisogni di benessere, conciliazione vita lavorativa-vita privata e sviluppo professionale** (ossia di tipo non monetario). Sono aspetti che abbiamo visto essere centrali per i lavoratori di oggi e per i quali l’azienda stanZIA un budget di 200€ pro capite.

Questi ultimi aspetti, su cui le aziende investono in misura minoritaria, sono invece centrali per lavorare su una dimensione più alta di engagement e retention. La relazione tra benessere ed engagement emerge chiaramente anche dalla rilevazione: quando le persone sono pienamente ingaggiate si sentono anche maggiormente in linea con l’organizzazione. I dati della Ricerca dell’Osservatorio HR Innovation mostrano che rispetto alla media del campione, coloro che risultano pienamente ingaggiati (“fully engaged”) percepiscono da 2 a 4 volte tanto che l’azienda di occupi del loro benessere (vedi fig.3).

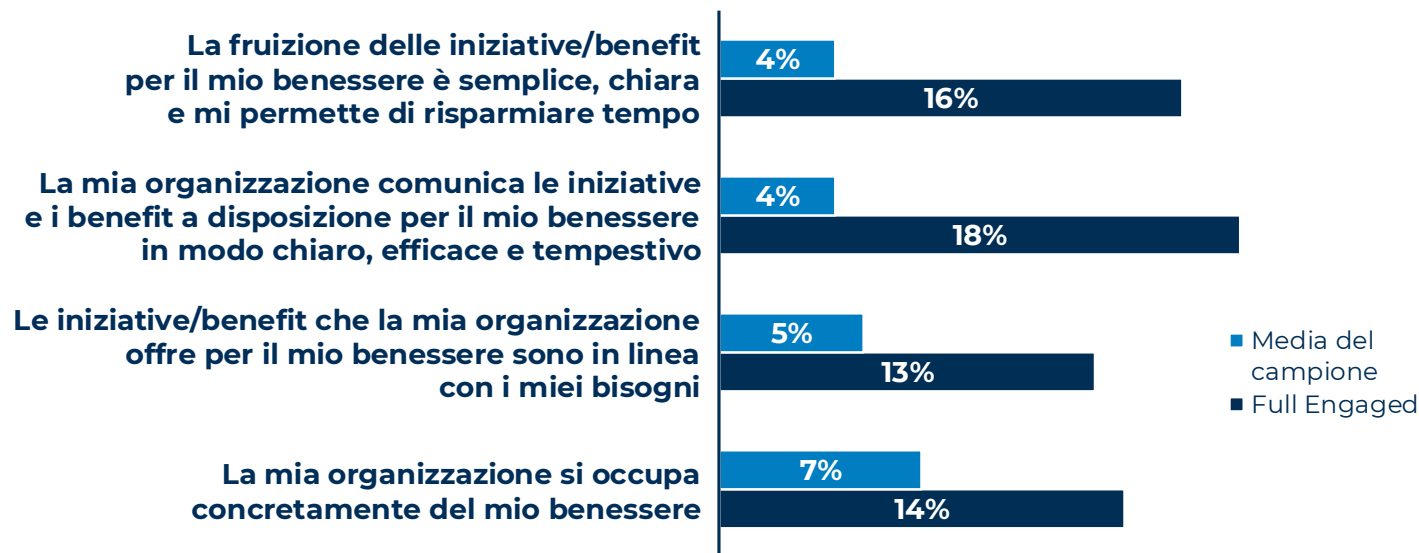


Fig.3 Confronto tra persone “full engaged” (pienamente ingaggiate) e la media del campione rispetto all’approccio alle iniziative di benessere delle organizzazioni | Fonte: Oss. HR Innovation Practice & DOXA | Base: 1500 rispondenti (www.osservatori.net)

Inoltre, la percentuale di persone pienamente ingaggiate al lavoro, che mediamente si assesta al 19%, nelle organizzazioni che si occupano del benessere dei loro dipendenti sale al 54%. Rientrano in questa categoria le aziende che comunicano adeguatamente le iniziative implementate, offrono iniziative in linea con i bisogni delle persone e ne consentono una fruizione semplice e chiara. Ma non solo, la percentuale di felici al lavoro, sale dal 5% al 23%.

In conclusione, quello che emerge da questa prima analisi degli investimenti è che **le aziende continuano a investire gran parte del loro budget su iniziative tradizionalmente legate alla retribuzione** (e spesso vincolate da contratti collettivi nazionali o accordi aziendali), **mentre gli interventi che hanno un reale impatto su benessere ed engagement ottengono meno risorse che devono essere suddivise fra diverse iniziative** (ca 200€ in totale, per una media di 50-70€ per ciascuno ambito). Il risultato è una molteplicità di iniziative che rischiano di avere un impatto relativamente basso sul dipendente.

Il costo di non investire in iniziative a supporto della felicità al lavoro

L'analisi della letteratura dimostra come – in media – il fenomeno del turnover costi alle aziende circa il 50% della RAL del dipendente che decide di lasciare l'azienda, con variazioni che vanno dal 16% (per lavori poco remunerati) al 200% (per posizioni apicali e dirigenziali)³. Partendo da questi dati, è possibile stimare che (applicando un valore di RAL in linea con la media nazionale di 25000 euro circa) ogni dimissione costi in media all'azien-

3. Nota | Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti (2024) su dati Center for American Progress (2012) e Gallup (2019).

da tra €11.000 e €13.000⁴, per un valore annuo che può arrivare fino al 16% del costo del personale. **Per cui agire sulla capacità di non perdere le proprie persone può consentire alle aziende di ridurre il costo del turnover di circa il 16% del costo annuo del personale** (un’analisi di JOINTLY stima questa % in circa 95 milioni di euro di risparmio). Questo valore assume ancora più importanza oggi, a causa delle difficoltà che le aziende hanno a trattenere i propri dipendenti, e rende ancora più prioritario avere una people strategy incentrata sul benessere delle proprie persone.

Su cosa stanno investendo le organizzazioni

/ BENEFIT MONETARI

90%

Quota dell’investimento medio pro capite allocata a benefit monetari (area giusto riconoscimento)

/ BENEFIT NON MONETARI

10%

Quota dell’investimento medio pro capite allocata a benefit che assolvono i bisogni di benessere, conciliazione vita lavorativa/ vita privata e sviluppo professionale

Fonte: Jointly

4. Nota | Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati «Indagine Confindustria sul Lavoro del 2023» e Istat, 2024.

3. Le cause della scarsa efficacia delle iniziative implementate e possibili soluzioni

Oggi “star bene” al lavoro è un tema prioritario tanto per i lavoratori, per ottenere soddisfazione e senso di efficacia dal loro lavoro, quanto per le organizzazioni, per fare in modo che gli investimenti in formazione e sviluppo del proprio personale siano efficaci e consentano di avere minor turnover e maggior livelli di engagement.

I dati però ci mostrano come le aziende basino le loro strategie di attraction e retention ancora su iniziative di stampo “tradizionale” e con investimenti focalizzati soprattutto su aspetti che garantiscono protezione e benessere economico, ma hanno meno impatto sul benessere a 360° delle persone. I risultati di queste azioni, quindi, non sono efficaci nel promuovere l’engagement delle persone, che sempre più sono dis-ingaggiate e sfiduciate verso la propria azienda.

Quello che emerge, dalle evidenze presentate nei prossimi paragrafi, è la mancanza di un approccio organico e strutturato al tema del benessere, in grado di rispondere ai reali bisogni delle persone. **Risulta, infatti, necessario passare da un sistema composto da servizi frammentati, con investimenti incentrati soprattutto sulla parte monetaria, a un approccio sistemico, in cui il Corporate Wellbeing non è più “cosa si fa”, ovvero un insieme di iniziative, ma è il risultato di una people strategy finalizzata a un'esperienza lavorativa in cui le persone si sentano abilitate e supportate nel realizzare il proprio purpose all'interno e a servizio dell'organizzazione⁵.**

5. Nota Per Corporate Wellbeing si intende l’insieme organico e sinergico di interventi per migliorare il benessere organizzativo e quello personale dei propri collaboratori. 2023. vedi The European House Ambrosetti e JOINTLY “Una nuova visione di Corporate Wellbeing”.

Per implementare un'efficace strategia di Corporate Wellbeing è necessario lavorare sui seguenti aspetti: strategia e obiettivi misurabili, ascolto, comunicazione interna ed esterna, employee experience integrata.

Strategia e obiettivi misurabili

Dai dati raccolti da JOINTLY emerge che solo 1 azienda su 3 ha effettivamente integrato le iniziative di Corporate Wellbeing nella people strategy aziendale e, di queste, solamente la metà stabilisce obiettivi e KPI per definirne il successo. Inoltre, sebbene il 40% delle aziende monitori alcuni dati legati alle iniziative dedicate al benessere, lo fa senza considerare i KPI rilevanti per comprenderne il reale impatto e prendere decisioni sostenute dalle evidenze (es. si tende a rilevare il tasso di soddisfazione o di partecipazione ad una determinata iniziativa, ma non il miglioramento del benessere psicofisico o il miglioramento nella gestione vita lavorativa – vita privata o l'impatto in termini di engagement che queste iniziative hanno comportato). Un altro 40% non ha addirittura nessuno strumento che consenta di monitorare l'impatto e quindi dire se un'iniziativa è stata efficace o meno.

Per occuparsi del benessere organizzativo e personale delle proprie persone, l'azienda dovrebbe stabilire innanzitutto una strategia coerente con le esigenze organizzative e in linea con la strategia di business. Inoltre, dovrebbero essere definiti obiettivi e KPI utili a monitorare che la strategia venga effettivamente realizzata.

Ascolto

Secondo i dati dell’Osservatorio HR Innovation Practices **solo il 4% dei dipendenti è completamente d’accordo sul fatto che le iniziative aziendali siano in linea con i loro bisogni (anche considerando chi lo è abbastanza, la percentuale non arriva al 30%).**

La rilevazione di JOINTLY su un campione di aziende italiane rileva che **oltre 1 azienda su 2 (56%) ha costruito la propria offerta di iniziative e servizi dedicati al benessere in modalità “top-down”**. Questo dato può essere interpretato in vari modi: l’azienda potrebbe aver semplicemente seguito l’esempio dei competitor del settore, oppure aver basato la propria offerta su ciò che il management ritiene adeguato, o ancora continuare a proporre benefit e servizi storici senza verificare se siano ancora in linea con le necessità dei dipendenti. Così facendo, le iniziative e i servizi rischiano di essere meno efficaci nel promuovere il benessere, risultando distaccati dalle reali esigenze dei dipendenti o non più rispondenti ai bisogni di molti di loro. **La fase di ascolto risulta invece fondamentale per comprendere le reali necessità delle persone e personalizzare i servizi offerti anche sulla base dei diversi cluster di persone all’interno dell’organizzazione** (es. giovani o persone senza carichi di cura verso familiari, genitori con figli in diverse fasce d’età o con specifiche fragilità o bisogni speciali, ma anche personale che opera su turni o a stretto contatto col pubblico, che può avere esigenze molto specifiche anche in base al territorio in cui vive e lavora o in base alla presenza o meno di servizi di welfare primario territoriale).

Fra le aziende che costruiscono la propria offerta di wellbeing in modalità “bottom-up”, quelle che utilizzano strumenti di ascolto dei bisogni lo fanno spesso attraverso rilevazioni svolte “una tantum”, e utilizzando strumenti “chiusi” (es. survey, utilizzate da circa 3 aziende su 4 fra quelle svolgono azioni di ascolto) che offrono poche opportunità per esprimere opinioni diverse da quelle riportate nello strumento e forniscono quindi un quadro limitato delle necessità. Tale approccio riduce inoltre la capacità dell'azienda di monitorare costantemente le esigenze e la loro evoluzione nel tempo in relazione alle caratteristiche dei dipendenti. Al contrario, circa il 35-40% delle aziende che intraprende azioni di ascolto dei bisogni utilizza anche sportelli di ascolto o colloqui one-to-one tra manager e collaboratore. In questo modo si riesce a mantenere un contatto più diretto e continuativo con i propri dipendenti.

È difficile pensare di potersi occupare efficacemente del benessere delle persone senza un canale di ascolto e dialogo costante e credibile che consenta di identificare i loro bisogni e la loro evoluzione. Tali strumenti sono efficaci se nelle aziende si costruisce una relazione e un dialogo di fiducia coi propri dipendenti.

Comunicazione interna ed esterna

Un altro fattore cruciale per l'efficacia delle azioni di Corporate Wellbeing è la comunicazione. Spesso, gli interventi a supporto del benessere vengono comunicati in maniera poco efficace: infatti, secondo i dati dell'Osservatorio HR Innovation Practice,

solo il 7% dei dipendenti ritiene che la comunicazione dei benefit e delle iniziative attuate dalla propria organizzazione a supporto del benessere sia chiara, efficace e tempestiva.

E, infatti, solo 13% delle aziende dell’indagine condotta da JOINTLY dichiara di avere “una strategia e un branding dedicato alla valorizzazione degli interventi di Corporate Wellbeing”. L’assenza di una strategia di comunicazione può portare al lancio di comunicazioni disordinate e potenzialmente confondenti, spesso senza un unico canale informativo in cui poter facilmente trovare tutte le informazioni necessarie. Senza la possibilità di identificare chiaramente gli interventi a supporto del benessere come parte di un’unica strategia e di un’unica visione di benessere dell’azienda i dipendenti fanno fatica a comprenderne appieno il valore. Inoltre, **oltre a non seguire un piano coordinato, le comunicazioni spesso seguono canali tradizionali che risultano inefficaci, come la mail (63%) o la intranet aziendale (49%)**. Questi canali possono essere sovraffollati e sovrautilizzati per tutte le persone che svolgono lavori da ufficio o, al contrario, sconosciuti e poco utilizzati da coloro che svolgono lavori di produzione/ in stabilimento oppure sul territorio (es. autisti, personale viaggiante, etc). Inoltre, non essendo canali specifici e dedicati unicamente al tema del benessere, spesso veicolano contenuti con un linguaggio di comunicazione (formale e istituzionale) che poco si presta alla comunicazione legata al benessere e tendono a non favorire il dialogo e l’interazione fra lavoratore e azienda (es. fare domande, richiedere chiarimenti o informazioni aggiuntive sui servizi).

Una buona comunicazione sui temi del benessere è particolarmente efficace anche in ottica di recruiting. I dati raccolti dall'Osservatorio HR Innovation Practice indicano che 1 dipendente su 4 valuta l'attenzione dell'azienda al benessere quando cerca lavoro, e 1 su 3 chiede informazioni a persone che già lavorano in azienda. Il passaparola tra i dipendenti rappresenta un canale importante per attrarre e trattenere talenti.

La rilevazione di JOINTLY evidenzia inoltre che le iniziative di wellbeing non vengono adeguatamente valorizzate dall'azienda né internamente come fonte di engagement, né esternamente come leva di employer branding. Questo è probabilmente dovuto alla mancanza di un'offerta soddisfacente di servizi e iniziative e all'assenza di una strategia formale e strutturata, allineata con quella di business.

Employee Experience integrata

Secondo i dati dell'Osservatorio HR Innovation Practice solo **il 5% del campione dichiara di avere un'esperienza di fruizione dei servizi di Corporate Wellbeing chiara, semplice e tempestiva.** Come mai? Un'indagine JOINTLY ha calcolato che l'esperienza di fruizione dei servizi di benessere si frammenta mediamente su sei piattaforme diverse e non integrate tra di loro, ciascuna con regole e modalità di fruizione diverse e non coerenti. Una fruizione che rispecchia la governance di queste iniziative: oltre alla funzione HR e, se presente, il team di Welfare/Wellbeing, le altre funzioni (solitamente) presenti nella gestione delle iniziative di corporate wellbeing sono le Organizzazioni Sindacali o gli Enti Bilaterali e le

Il Corporate Wellbeing “mismatch”: come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda
3. Le cause della scarsa efficacia delle iniziative implementate e possibili soluzioni

White Paper

25

aree di Salute e Sicurezza, Formazione e Sviluppo, Compensation & Benefit. Tutte queste funzioni governano pezzi diversi di budget allocati su iniziative che favoriscono il benessere, ma spesso non agiscono in maniera coordinata e orientata da una strategia comune. Sempre secondo l'indagine di JOINTLY solo il 40% delle aziende italiane ha una funzione che si dedica al wellbeing e, di queste, solo poco più di 1 su 3 (35%) si coordina in maniera strutturata con le altre funzioni citate e questo significa che **solo il 15% delle aziende coinvolte nella rilevazione ha una vera e propria governance interfunzionale strutturata in grado di stabilire e promuovere una strategia di benessere.**

Perché investire in una strategia di Corporate Wellbeing?

/ ENGAGEMENT

19% vs. 54%

Percentuale di persone pienamente ingaggiate al lavoro.

Campione totale – Campione di organizzazioni che si occupano del benessere dei propri dipendenti

/ FELICITÀ AL LAVORO

5% vs. 23%

Percentuale di persone felici al lavoro.

Campione totale – Campione di organizzazioni che si occupano del benessere dei propri dipendenti

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice

4. Conclusioni

Nel mercato del lavoro il tema del benessere emerge sempre più come elemento distintivo per le aziende e ago della bilancia nella scelta di un nuovo lavoro. Salito all’attenzione di tutti tramite il boost della pandemia, oggi si è affermato come elemento determinante per le persone nella loro quotidianità lavorativa. Le persone vogliono “star bene” al lavoro e, sempre più spesso, se ciò non accade, decidono di abbandonare l’azienda. Per questo è fondamentale che ciascuna organizzazione comprenda come come attrezzarsi affinché ciò non avvenga.

Uno degli elementi fondamentali in questo cambiamento riguarda ciò che le persone considerano fonte di benessere: non più solo un buono stipendio e un buon pacchetto di benefit monetari, ma anche un’esperienza lavorativa coerente con la propria visione e aspettativa di vita, e che quindi sia portatrice di benessere. Le persone desiderano essere ascoltate, entrare in dialogo con l’azienda, sentire che l’azienda dedichi tempo ed energie per garantire loro un’esperienza di lavoro quanto più positiva possibile. Questo è vero, soprattutto, per le generazioni che per la prima volta si affacciano al mondo del lavoro e che ne costituiranno presto una parte considerevole. Per questo **occorre superare un approccio al wellbeing esclusivamente "individuale"**, ovvero costituito da interventi per facilitare la risoluzione del singolo bisogno del collaboratore. **Il contesto ci sta, invece, indicando la necessità di evolvere verso un approccio integrato al wellbeing in chiave**

"corporate", dove il benessere si raggiunge con iniziative coerenti e che coprono l'intera esperienza della persona fuori e dentro l'organizzazione.

In base ai risultati emersi dalle indagini condotte da JOINTLY e dall'Osservatorio HR Innovation Practice, possiamo concludere che: **per massimizzare i risultati derivanti da queste iniziative non serve investire di più, ma investire meglio.** Le analisi mostrano come si investe ancora poco nelle iniziative più legate al benessere e all'engagement (benessere fisico, psicologico e relazionale, sviluppo e work-life balance) prediligendo i benefit di welfare tradizionale.

Risulta necessario definire una strategia unica e integrata rispetto alle iniziative a supporto del benessere, per evitare di disperdere energie e lanciare comunicazioni contraddittorie alle persone. Una delle criticità principali per le persone è quella di avere una chiara visione di tutte le iniziative già attuate dall'organizzazione. Strategia che deve essere costantemente monitorata per verificare che rispecchi i reali bisogni delle persone e abbia realmente un impatto positivo sull'organizzazione.

Per fare ciò è necessario abilitare un cambiamento della stessa Direzione HR. Da una parte deve essere in grado di affrontare il tema del benessere in maniera sinergica per dare un'unica visione organizzativa su questi aspetti, dall'altra deve sviluppare competenze analitiche per definire obiettivi e monitorare costantemente gli andamenti delle iniziative proposte.

Osservatorio HR Innovation Practice

Il Corporate Wellbeing “mismatch”: come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda

NOTE



Settembre 2024

Nota Metodologica

Il Corporate Wellbeing “mismatch”: come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda

White Paper

29

Osservatorio HR Innovation Practice

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 2023-2024 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 come le grandi dimissioni; l'impatto dell'intelligenza artificiale, soprattutto generativa, sul mercato del lavoro e nei processi HR.

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 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 143 organizzazioni di medio grandi dimensioni (con più di 50 addetti) e appartenenti ai seguenti macro-settori: Servizi: 33%, Manifatturiero: 36%, Digital: 8%, Finance: 15% e PA: 8%.

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 generativa 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 febbra-

Nota Metodologica

[Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda](#)

White Paper

30

io 2024 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).

JOINTLY

Indagine JOINTLY Corporate Wellbeing Checkup. Si tratta di un'indagine online che ad oggi conta più di 200 risposte di funzioni HR e welfare appartenenti medie e grandi aziende italiane appartenenti a diversi settori. L'indagine è svolta tramite un questionario che consente di mappare diversi ambiti di corporate wellbeing e i relativi investimenti fatti dall'azienda al fine di costruirne un modello.

Osservatorio HR Innovation Practice

Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda

White Paper

31

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 2024 sono:

- una Ricerca sul campo che coinvolge i Responsabili delle Risorse Umane e i Responsabili dell'area HR (amministrazione del personale, selezione, formazione, ...);

- una Ricerca sul campo che coinvolge un campione statisticamente rappresentativo di lavoratori;
- quattro workshop a invito riservati a executive HR delle principali organizzazioni italiane e ai referenti dei sostenitori dell'Osservatorio per condividere e validare alcuni risultati della ricerca ed esperienze di successo attraverso innovative modalità di interazione;
- due incontri con l'advisory board, community ristretta di direttori HR, per la co-progettazione e validazione delle tematiche di ricerca;
- la realizzazione di casi di studio di aziende e pubbliche amministrazioni che hanno realizzato progetti di innovazione digitale in ambito HR;
- un convegno a invito di presentazione dei risultati dell'attività di ricerca con momenti di confronto attivo con i sostenitori della ricerca dell'Osservatorio e il conferimento degli HR Innovation Award e dell'HR Innovation IMPACT Award.

Jointly

[Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda](#)

White Paper

32

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 in cui opera. 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 caregivers, 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.

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 100 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su circa 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 & Beyond | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Web3 | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Data Center | Droni e Mobilità Aerea Avanzata | Extended Reality & Metaverse | Internet of Things | Quantum Computing & Communication | Space Economy.

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 Content | EdTech | Fintech & Insurtech | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nelle PMI | Innovazione Digitale per la Cultura | Life Science Innovation | 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: Business Travel | Customer Experience B2b (Tavolo di Lavoro) | 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 | 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 alta 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 Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento EQUIS. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel ranking del Financial Times delle migliori Business School europee. Nel 2020 l'International Flex EMBA si posiziona tra i 10 migliori master al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking. Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da AMBA (Association of MBAs). Dal 2015, la Scuola è membro di AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accREDITAMENTO. La Scuola è presente inoltre nei QS World University Rankings con i programmi MBA. Nel 2020, l'International Flex EMBA si posiziona al quinto posto nel QS Distance Online MBA Ranking. Nel 2017, la School of Management 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). La Scuola è membro PRME (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración) e QTEM (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network). Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e la 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, e Formazione executive e programmi Master, erogati dalla POLIMI Graduate School of Management.

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

www.osservatori.net

seguici su: