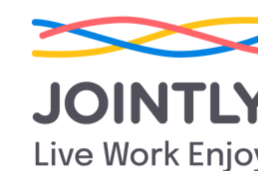


Ageing well, Working well.

Il ruolo del corporate wellbeing per
sostenere le prestazioni aziendali
e il benessere dei lavoratori over 50

Uno studio congiunto di:



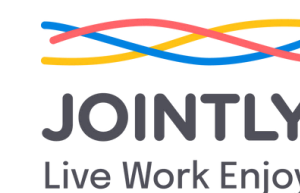
UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Introduzione

Questo paper unisce i risultati di due studi nazionali condotti dall'**Università Cattolica del Sacro Cuore** in collaborazione con:

- **Great Place to Work Italia**®, con un'indagine che indaga i benefici per le prestazioni aziendali di occuparsi del benessere dei lavoratori
- **Jointly**, grazie a due studi che hanno esplorato l'impatto delle pratiche di corporate wellbeing sul senso di identificazione e la soddisfazione lavorativa degli over 50

Lo scopo di questi studi è indagare **il legame tra le pratiche di corporate wellbeing** e l'aumento della **soddisfazione della popolazione aziendale over 50**.



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Contesto e introduzione alla ricerca

L'invecchiamento della popolazione al lavoro: le implicazioni per le aziende

L'Italia sta affrontando un invecchiamento significativo della popolazione. In 20 anni, il tasso di persone sopra i 65 anni è cresciuto dal 16% del 2002 al 24% del 2022 e si prevede un costante aumento, tanto che nel 2050 questo valore sarà del 35% ([European Commission](#)), ossia 1 persona su 3 avrà più di 65 anni. Anche a livello europeo, l'indice di dipendenza degli anziani* passerà dal 34,1% del 2019 al 56,7% entro il 2050 ([European Commission](#)), ossia 1 persona su 2 avrà più di 65 anni. Parallelamente la popolazione in età lavorativa sta diminuendo: le proiezioni indicano una riduzione del 30% nei prossimi 25 anni ([IMF eLibrary](#)) e questo significa che **ci saranno meno lavoratori e quelli presenti saranno chiamati a lavorare più a lungo.**

Per le aziende l'invecchiamento della forza lavoro significa innanzitutto avere la necessità di **mantenere la popolazione lavorativa in salute**, ad esempio, lavorando sulla prevenzione degli infortuni e delle malattie legate all'invecchiamento (anche a fronte di un sistema nazionale sempre più in difficoltà) o altrimenti fronteggiare l'aumento dei costi del personale; in secondo luogo, per le organizzazioni sarà sempre più rilevante occuparsi della **convivenza fra diverse generazioni** (ad esempio, già oggi convivono fino a 5 generazioni in azienda), per favorire la creazione di un buon clima di lavoro, ma anche il mantenimento della produttività e supportare l'adattamento delle capacità e delle competenze dei lavoratori.

**Numero di persone sopra i 65 anni rispetto alla popolazione in età lavorativa*

Affrontare le conseguenze legate all'invecchiamento della popolazione lavorativa, significa quindi per le aziende investire sul benessere dei propri lavoratori e lavoratrici. Per farlo, possono utilizzare la leva del corporate wellbeing, poiché alcune ricerche hanno dimostrato che prendersi cura dei dipendenti con una buona offerta di servizi e iniziative non solo ne sostiene il benessere (Pesenti, 2016), ma ha effetti positivi anche sulle prestazioni dei lavoratori (Taris & Schaufeli, 2018) e sul ritorno finanziario dell'azienda (Liang et al., 2023).

Ma attraverso quali meccanismi accade tutto ciò? Prendersi cura dei dipendenti significa comprendere le loro necessità e costruire un'offerta di servizi in grado di supportarli in maniera efficace. Tanto più un dipendente sente che l'azienda lo ascolta e lo supporta nelle sfide quotidiane, infatti, quanto più questo migliora l'identificazione, la fiducia e la fedeltà all'azienda (Kim et al., 2014; Farooq et al., 2014).

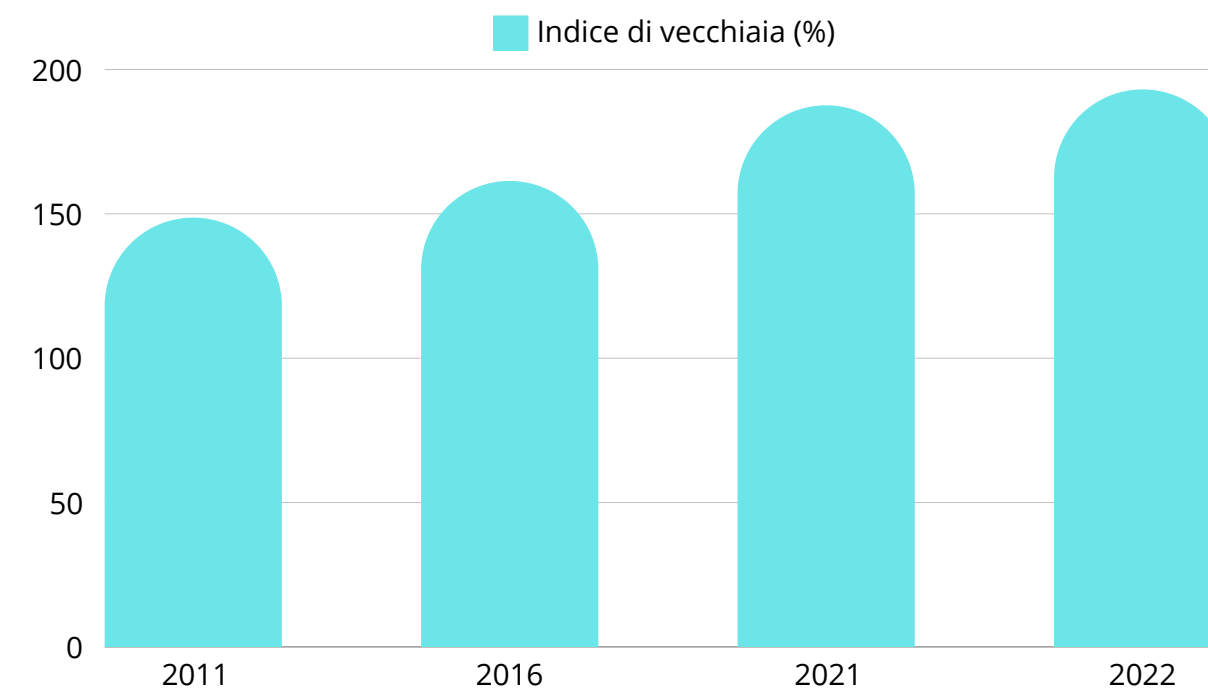
Identificazione e fiducia sono aspetti molto importanti del legame fra azienda e lavoratore: infatti, alcune ricerche hanno dimostrato che **tanto più un lavoratore sente affinità fra la sua identità e quella dell'azienda, quanto più sarà anche soddisfatto per il suo lavoro** (Wojtczuk-Turek et al., 2024) e avrà migliori performance lavorative (Judge et al., 2001), con impatti positivi anche sulle prestazioni organizzative (Bakotić, 2016; Ostroff, 1992).

L'invecchiamento della forza lavoro può però **influenzare la soddisfazione per il proprio lavoro** nonché il legame fra lavoratore e azienda. Ad esempio, lavoratori che hanno svolto per molti anni le stesse mansioni (es., lavori molto fisici o manuali) possono sentirsi meno soddisfatti del loro operato se vengono ricollocati in funzioni "più leggere" a causa del deterioramento di alcune loro capacità fisiche o delle loro condizioni di salute. Un altro esempio possono essere i lavoratori o le lavoratrici che operano in un'azienda da molti anni e che possono sentirsi minacciati **nel momento in cui l'azienda si rinnova o si fonde con un'altra**, perché questo può modificare l'identità dell'azienda e, di conseguenza, anche i valori che li legano ad essa. In entrambi i casi, queste situazioni possono generare malessere

Di conseguenza, per le aziende diventerà **sempre più rilevante occuparsi in maniera strategica del benessere di lavoratori e lavoratrici più senior** e per farlo dovranno partire dalla comprensione dei loro bisogni e delle sfide che l'invecchiamento porta con sé. Ad esempio, i lavoratori over 50 possono trovarsi ad affrontare pregiudizi relativi alla loro età (Perry et al., 2006) definiti "ageismo", cioè discriminazioni basate sulla percezione di minor efficienza o prestazione dei lavoratori senior rispetto ai colleghi più giovani (Sole, 2006), che spesso sono anche interiorizzati dai lavoratori stessi che si percepiscono meno efficienti (Lagacé et al., 2020). In queste circostanze, i lavoratori over 50 potrebbero sentire un bisogno più accentuato di operare in un ambiente sicuro sia fisicamente che mentalmente, e di avere maggiori opportunità di socializzazione rispetto ai colleghi più giovani.

Quando, invece, consideriamo le donne in questa fascia di età, esse possono trovarsi ad affrontare **difficoltà non solo legate alle dinamiche dell'età** (come la menopausa, la gestione dei familiari anziani e non autosufficienti), **ma anche del genere** (ad es., le sfide legate alla carriera che le vede svantaggiate nell'acquisire ruoli di potere nelle organizzazioni, fenomeno noto come glass ceiling, Jyrkinen, 2014).

Con l'aumento del numero di donne che lavorano fuori casa, esse si stanno allontanando dal loro ruolo tradizionale di caregiver a tempo pieno, il che lascia



L'**indice di vecchiaia** misura il rapporto tra il numero di persone di 65 anni e più e i giovani fino a 14 anni, ed è in costante crescita, confermando un progressivo invecchiamento della popolazione italiana. Questi dati mostrano come l'età media e l'indice di vecchiaia siano aumentati significativamente, con una popolazione che nel tempo diminuisce, ma in cui cresce la quota di anziani.

Fonti: ISTAT - Censimento e dinamica demografica 2022 e MSDSalute - Demografia e Invecchiamento.

alcune esigenze familiari non soddisfatte o grava in modo sproporzionato sulle donne che hanno anche un lavoro formale. In queste circostanze, per le donne potrebbe essere più efficace tutelare il loro lavoro con supporti specifici sia per la salute che per la gestione dei carichi familiari.

In definitiva, **supportare il benessere e il legame fra l'azienda e i lavoratori è una sfida fondamentale per le aziende** considerando il prolungamento della vita lavorativa e la necessità di mantenere alta la produttività dell'individuo e delle organizzazioni.

Questo contributo, basato su evidenze scientifiche, sottolinea la rilevanza per le aziende di occuparsi del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, con un particolare focus sugli over 50, attraverso una strategia di corporate wellbeing che comprenda servizi e iniziative in grado di favorire l'identificazione con l'azienda, migliorare la soddisfazione lavorativa e le prestazioni aziendali.

Obiettivi della ricerca

Questo white paper si pone i seguenti obiettivi:

- 1** Studiare **l'impatto del corporate wellbeing** sulle **performance** economiche delle aziende e **sull'identificazione** dei dipendenti, con un focus particolare **sui lavoratori/lavoratrici over 50**.
- 2** Identificare le **iniziative di corporate wellbeing più efficaci** per sostenere il benessere, l'identificazione e la soddisfazione lavorativa di **lavoratori/lavoratrici over 50**.

Grazie a questi risultati, siamo in grado di fornire alle aziende delle **guidelines operative** per mettere in pratica servizi e iniziative di corporate wellbeing che possano garantire benessere e identificazione al lavoratore e produttività e performance all'azienda.

Key Findings

1

Più benessere e meno turnover

Le aziende che hanno pratiche di corporate wellbeing più efficaci hanno ottenuto una riduzione del turnover e un aumento della soddisfazione dei dipendenti

Key Findings

2

Benessere e produttività

Per ogni aumento di mezzo punto dell'Indice di benessere, le aziende vedono un aumento fino al 5% del Return on Assets (ROA)*.

$$*ROA = \frac{\text{Net income}}{\text{Average total assets}}$$

Il ROA rappresenta la capacità per le aziende di creare reddito in base all'insieme degli asset, ovvero tutto ciò che rientra nell'attivo dello stato patrimoniale (macchinari, immobili, brevetti, dipendenti, marchi e crediti). È uno degli indici di bilancio più frequenti nell'analisi della redditività aziendale.

Key Findings

3

Qualità > quantità

La qualità percepita delle pratiche di corporate wellbeing migliora la soddisfazione lavorativa e il legame fra lavoratore e azienda, più che il numero di iniziative utilizzate dai lavoratori.

A prescindere dal numero di servizi e iniziative di corporate wellbeing che i lavoratori hanno utilizzato, è la qualità percepita che influenza maggiormente il loro legame con l'azienda e la loro soddisfazione lavorativa.

Key Findings

4

Differenze di genere ed età

I lavoratori e le lavoratrici over 50 traggono beneficio in termini di soddisfazione e identificazione con l'azienda da diverse tipologie di iniziative di corporate wellbeing. Nello specifico:

- *Il legame fra azienda e lavoratori e lavoratrici over 50 migliora quando essi sono soddisfatti delle iniziative di corporate wellbeing appartenenti all'ambito "Salute e sicurezza" (es. checkup sanitari gratuiti, convenzioni con centri medici, iniziative per favorire uno stile di vita sano, supporto psicologico/mindfulness).*
- *Le iniziative corporate wellbeing appartenenti al "Welfare culturale" (es. visite guidate presso musei, partecipazione a spettacoli teatrali ed eventi, volontariato aziendale) sono invece più efficaci per migliorare il legame fra azienda e donne over 50, mentre i "Benefit finanziari" (es. fondi pensione, buoni pasto, borse di studio) sono più efficaci per migliorare l'identificazione degli uomini over 50.*

Key Findings

5

Il Corporate wellbeing migliora la soddisfazione attraverso l'identificazione

La soddisfazione per i servizi di corporate wellbeing che i lavoratori hanno utilizzato ha migliorato la soddisfazione lavorativa in generale grazie all'effetto positivo dell'identificazione con l'azienda

Wellbeing e performance

Un indicatore di benessere aziendale

Uno studio congiunto di:



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

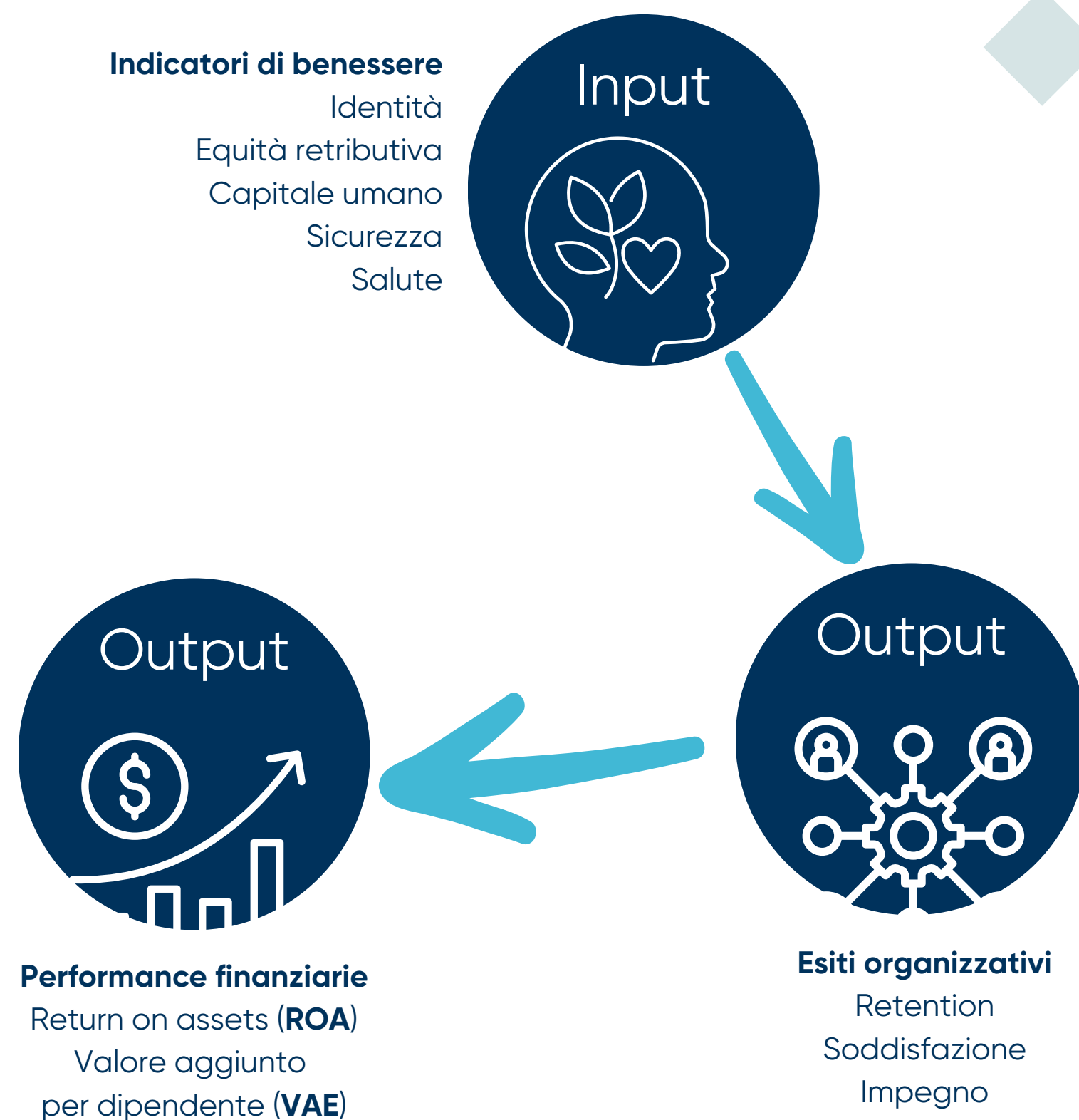
Claudio Lucifora

Direttore del Centro di Ricerca sul Lavoro "Carlo Dell'Aringa"(CRILDA) e dell'Osservatorio sull'invecchiamento attivo presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Obiettivi e nota metodologica

Questo studio fornisce una valutazione dell'impatto delle pratiche di corporate wellbeing su alcune variabili organizzative e finanziarie delle imprese. L'idea centrale dell'analisi sta nel considerare la percezione che i dipendenti hanno riguardo le pratiche che l'azienda adotta per supportare il benessere come **KPI di Input**, alcuni esiti organizzativi (es., riduzione del turnover, soddisfazione, impegno) e indici finanziari (es., Return on Assets) come **KPI di Output** (vedi figura 1).

Per quantificare l'impatto degli investimenti che le aziende fanno nel sostenere il benessere dei propri lavoratori sui KPI di output identificati, è stata applicata la Data Envelopment Analysis (DEA). Grazie a questa analisi è stato stabilito un "livello di efficienza delle pratiche di corporate wellbeing", che varia tra 1 e 0, ed è stata misurata la distanza di ciascuna impresa rispetto a questo livello. Quanto più un punteggio si avvicina a 1 tanto più le pratiche sono efficienti, ossia diminuiscono il turnover e aumentano soddisfazione e impegno, al contrario un punteggio vicino a 0 riflette una bassa efficienza.



KPI di benessere organizzativo percepito (input)

Gli indicatori di benessere intendono cogliere un ambito preciso della percezione dei lavoratori, come identità, retribuzione, capitale umano, sicurezza e benessere psico-sociale sul lavoro. Questi KPIs possono fornire alle aziende opportunità per migliorare il loro benessere organizzativo. I KPI sono stati costruiti da specifici item del questionario Great Place to Work. Di seguito viene fornita una breve descrizione di come è stato ciascun indicatore di KPI è stato costruito.

Soddisfazione dei bisogni identitari (*):

- Q037: sono orgoglioso di dire agli altri che lavoro qui
- Q049: sono trattato con un vero membro qui, indipendentemente dalla mia posizione
- Q051: sento che qui faccio la differenza
- Q058: I nostri clienti valuterebbero il nostro servizio come "eccellente"
- Q011: il mio lavoro ha un significato speciale: questo non è "solo un lavoro"
- Q023: sono felice del modo in cui contribuiamo alla comunità

Compensazione:

- Q017: sento di ricevere una giusta quota dei profitti di questa organizzazione

Benessere psicologico:

- Q026: questo è un ambiente di lavoro psicologicamente ed emozionalmente sano

Sicurezza:

- Q002: questo è un posto di lavoro fisicamente sicuro

Capitale umano:

- Q008: mi vengono offerte opportunità di training e sviluppo per la mia crescita professionale

Dati e KPI

Abbiamo utilizzato dati raccolti su 650 aziende italiane con un totale di 50.000 dipendenti tra il 2019 e il 2022, combinando i dati sul benessere organizzativo forniti da Great Place to Work con i dati di bilancio estratti da AIDA-Bureau Van Dijk.

650
aziende italiane coinvolte

50.000
collaboratori ascoltati

Nota: () Il nostro concetto di identità comprende tre concetti soggettivi dei lavoratori: Autostima (Q037 e Q058), Appartenenza (Q049), Efficacia (Q051) e Significato (Q011 e Q023). Il punteggio complessivo dell'identità è stato ricavato dalla media di queste quattro variabili.*

KPI di esito (output)

Esiti organizzativi

Dalle risposte al questionario Great Place to Work abbiamo costruito alcune variabili di esito, o outcomes organizzativi:

- Indice sintetico di retention/turnover: (voglio lavorare qui per molto tempo);
- Soddisfazione: (considerando tutto, direi che questo è un bel posto dove lavorare);
- Impegno nel lavoro: (le persone qui sono felici di fare dell'extra pur di completare il lavoro).

Esiti finanziari

Abbiamo raccolto informazioni a livello di impresa su indicatori economici e finanziari delle aziende tratti dagli archivi AIDA-Bureau van Dijk. Seguendo una letteratura consolidata (Huang et al. (2015) e De Neve et al. (2023), abbiamo utilizzato i seguenti indicatori di performance economica delle imprese presenti negli archivi AIDA-Bureau van Dijk:

- Return on assets (ROA) come proxy di profittabilità
- Valore aggiunto per dipendente (VAE) come proxy di produttività

Nell'analisi poi vengono considerati anche fattori di contesto, come la percentuale di donne, la percentuale di lavoratori over 50, e la dimensione occupazionale dell'azienda.

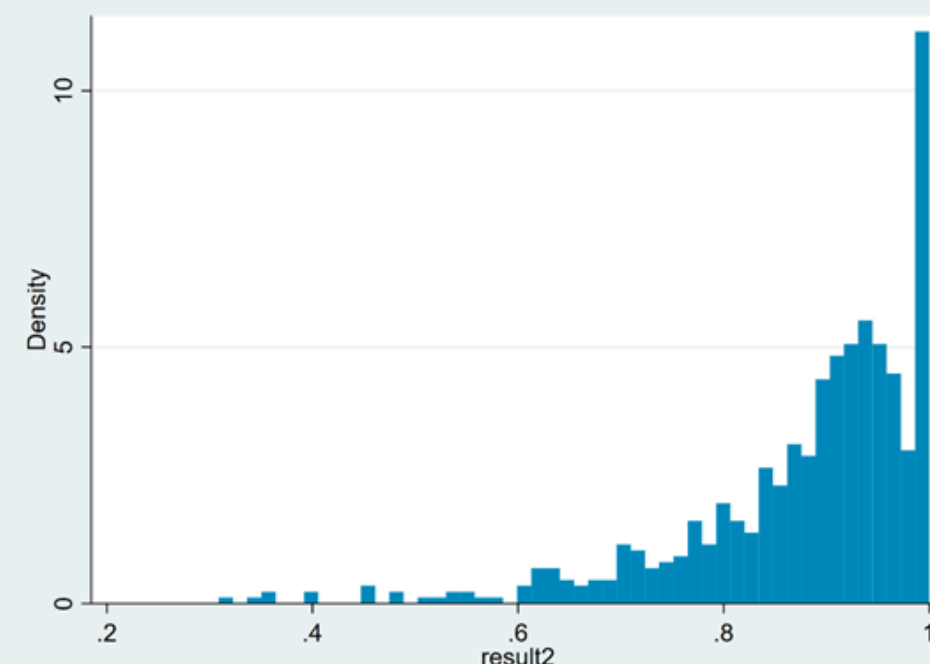
Dall'analisi del livello di efficienza delle pratiche di corporate wellbeing emergono alcuni risultati significativi.

1. Molte aziende sono virtuose e ottengono un buon impatto dalle pratiche di benessere, ma si rileva un elevato potenziale di miglioramento.

Le aziende con i migliori risultati organizzativi (basso turnover, alta soddisfazione, impegno) sono quelle che sfruttano al meglio le risorse investite nel benessere dei lavoratori. Queste aziende si collocano più a destra nel livello di efficienza, ossia più vicine al valore 1 (vedi fig. 2). Al contrario, le aziende che, a parità di risorse e benessere percepito, ottengono risultati inferiori hanno un livello inferiore di efficienza: a parità di investimenti, potrebbero ottenere risultati migliori.

Dalla Figura 2 notiamo che la distribuzione delle aziende è fortemente spostata verso l'1, il che suggerisce che un gran numero di aziende ha pratiche di benessere efficienti. Tuttavia, ci sono aziende che ottengono punteggi inferiori a 0,3 o 0,4, indicando che c'è ampio spazio per il miglioramento, anche mantenendo l'attuale livello di dotazione di benessere organizzativo.

Anche tra le aziende considerate "virtuose" per il benessere organizzativo (come quelle nel programma "Great Place to Work"), molte non raggiungono il punteggio massimo di efficienza.



2. Il livello di efficienza delle pratiche di CW di ciascuna azienda è associato a migliori i risultati economico-finanziari delle imprese.

Dall'analisi di correlazione emerge che le aziende con un alto livello di efficienza delle pratiche di corporate wellbeing ottengono anche migliori risultati economico-finanziari, in particolare nel Return On Assets (ROA). Al contrario, le aziende con un livello di benessere organizzativo sotto la media non mostrano una relazione significativa con gli indicatori economico-finanziari. Le analisi hanno consentito di stimare che ad un aumento di mezzo punto del livello di efficienza delle pratiche di benessere organizzativo è associato un incremento del ROA del 5%. Si tratta di effetto significativo che sottolinea l'importanza di investire nel corporate wellbeing non solo per il benessere dei lavoratori e per diminuire turnover e aumentare la soddisfazione ma anche per migliorare la performance aziendale.

Aziende per livello di efficienza	Incremento medio ROA
Aziende ad efficienza elevata (theta_above)	+5%
Aziende ad efficienza ridotta (theta_below)	0%

I risultati dimostrano che investire nel benessere non rappresenta un costo per l'impresa, ma piuttosto un investimento che genera un ritorno significativo in termini di miglioramento delle performance anche finanziarie.

Il Corporate Wellbeing

Impatti su Identificazione Aziendale e Soddisfazione Lavorativa

Alessia Valmori

Ricercatrice in Psicologia Sociale presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Cattolica di Milano

Eleonora Reverberi

Advisory Solutions Manager, JOINTLY

Claudia Manzi

Prof. Ordinaria di Psicologia Sociale e Membro del Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia, l'Università cattolica di Milano

Uno studio congiunto di:



Il primo studio: l'impatto dei servizi di CW sull'identificazione

L'**identificazione** con l'azienda è un aspetto dell'esperienza lavorativa che emerge come cruciale in un ampissimo corpus di ricerche ed è diventato un KPI fondamentale per la valutazione del clima aziendale. Con identificazione si intende **la forza del legame che si crea tra l'identità individuale del lavoratore e quella dell'azienda per cui lavora**. Quanto più il legame è forte, tanto più essere parte di quell'azienda diventa una parte importante per la propria identità. Questo a sua volta è un predittore di impegno, performance, retention: non c'è più un io e un loro, ma un noi, per cui gli obiettivi dell'azienda diventano i propri. I dati di questo studio sono stati analizzati **per genere e fasce di età**, con una particolare attenzione alla popolazione sopra i 50 anni. Le analisi sono state condotte utilizzando modelli multilivello lineari misti, con fattori fissi legati al genere e all'età e le aziende come fattori casuali.

Lo scopo dello studio è comprendere se e come i servizi di corporate wellbeing delle diverse categorie impattano sull'identificazione con l'azienda e se questo impatto è diverso per donne e uomini di diverse età.

Iniziativa di corporate wellbeing analizzate

Work Life Integration

servizi di baby-sitting, strumenti di flessibilità, campus estivi, servizi di supporto per familiari non autosufficienti

Welfare culturale

visite guidate presso musei, partecipazione a spettacoli ed eventi, volontariato aziendale

Benefit finanziari

fondi pensione, buoni pasto, borse di studio)

Salute e sicurezza

checkup sanitari, convenzioni con centri medici, supporto psicologico/mindfulness

Nota metodologica

Il primo studio è stato condotto su un campione di 13.368 dipendenti di cinque aziende italiane ed ha analizzato l'impatto delle iniziative di corporate wellbeing sul legame di identificazione fra i lavoratori e l'azienda.

	Donne	Uomini	Totale
Under 50	2184 (16%)	4643 (35%)	6827 (51%)
Over 50	1695 (13%)	4846 (36%)	6541 (49%)
Totale	3879 (29%)	9489 (71%)	13368

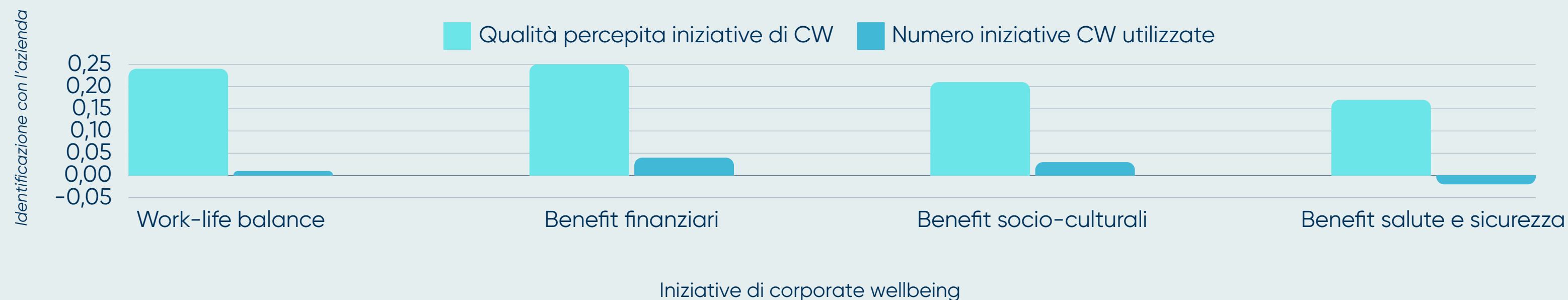
Risultati del primo studio

1. Qualità vs Quantità

L'identificazione con l'azienda è migliore quando i lavoratori sono soddisfatti dei servizi e delle iniziative di corporate wellbeing che hanno utilizzato, a prescindere dal numero di servizi utilizzati.

Ad esempio, in un continuum da 0 a (+/-) 1, dove 0 indica l'assenza di effetto, punteggi da 0,10 a 0,25 un effetto lieve, punteggi da 0,25 a 0,50 un effetto moderato, punteggi oltre 0,50 un effetto forte, il coefficiente di soddisfazione per i benefici finanziari è risultato pari a 0,25, mentre quello di utilizzo dei servizi finanziari solo 0,04.

Impatto delle diverse iniziative di CW sulla soddisfazione dell'identificazione dei lavoratori

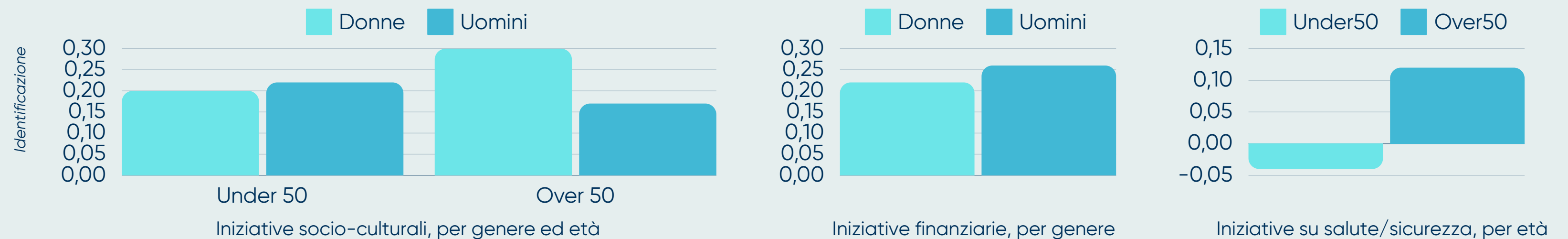


Risultati del primo studio

2. Le diverse categorie di corporate wellbeing sono più efficaci a seconda del genere e dell'età dei lavoratori

Le iniziative di corporate wellbeing della categoria Benefit finanziari migliorano l'identificazione degli uomini più che delle donne, mentre le iniziative della categoria Salute e sicurezza migliorano l'identificazione sia delle donne che degli uomini over 50; e infine, quando si considerano età e genere insieme, le iniziative di corporate wellbeing della Categoria Welfare Culturale migliorano l'identificazione delle donne over 50.

Impatto della soddisfazione per diverse tipologie di iniziative



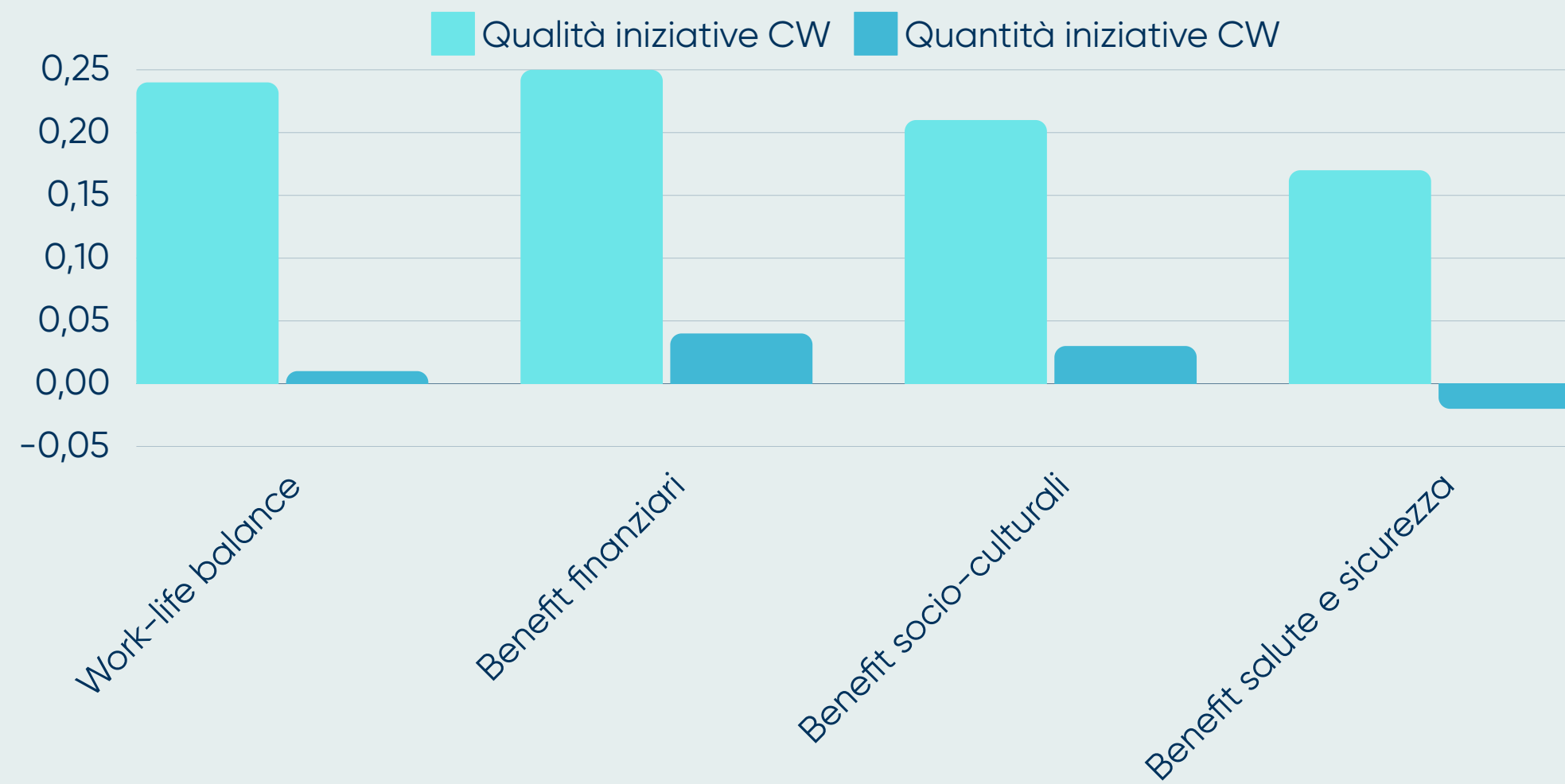
Il secondo studio: analisi sulla soddisfazione dei lavoratori

Lo scopo dello studio è comprendere se e come i servizi di diverse categorie di corporate wellbeing migliorano l'identificazione con l'azienda e la soddisfazione complessiva per il proprio lavoro e se questo impatto è diverso a seconda della tipologia di servizi e iniziative utilizzati da donne e uomini di diverse età.

Risultati del secondo studio

1. Qualità vs quantità

come nel primo studio, a prescindere dal genere e dall'età, per i lavoratori la qualità percepita dei servizi utilizzati migliora l'identificazione con l'azienda più che il loro mero utilizzo



Nota metodologica

Il secondo studio ha coinvolto 6.337 dipendenti di tre aziende italiane e ha analizzato l'impatto degli stessi quattro tipi di servizi e iniziative di corporate wellbeing, l'identificazione con l'azienda, aggiungendo anche la soddisfazione lavorativa generale (es., "Tutto considerato, quanto sei soddisfatto/a della tua esperienza lavorativa in generale?") come elemento di impatto.

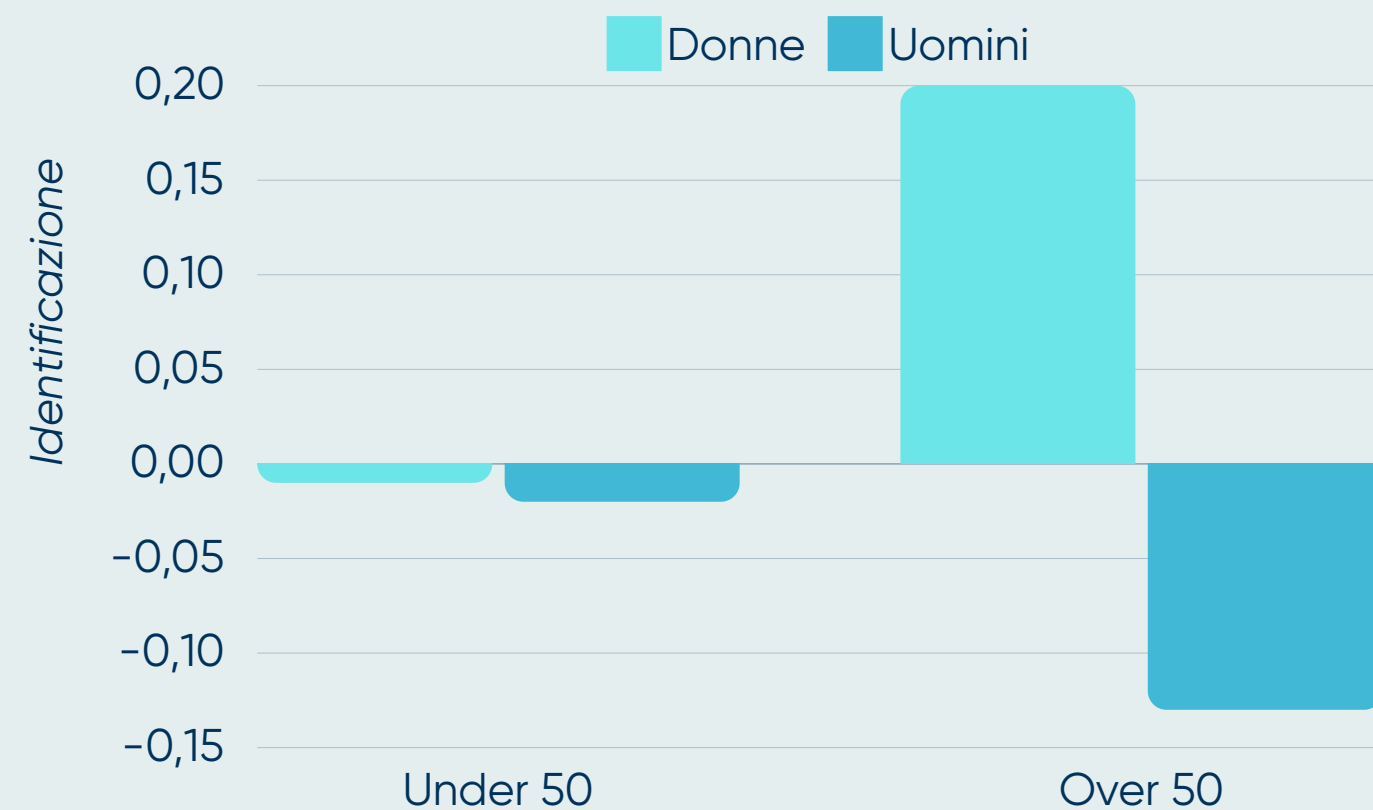
	Donne	Uomini	Totale
Under 50	2265 (36%)	1721 (27%)	3986 (63%)
Over 50	1123 (18%)	1228 (19%)	2351 (37%)
Totale	3388 (53%)	2949 (47%)	6337

Risultati del secondo studio

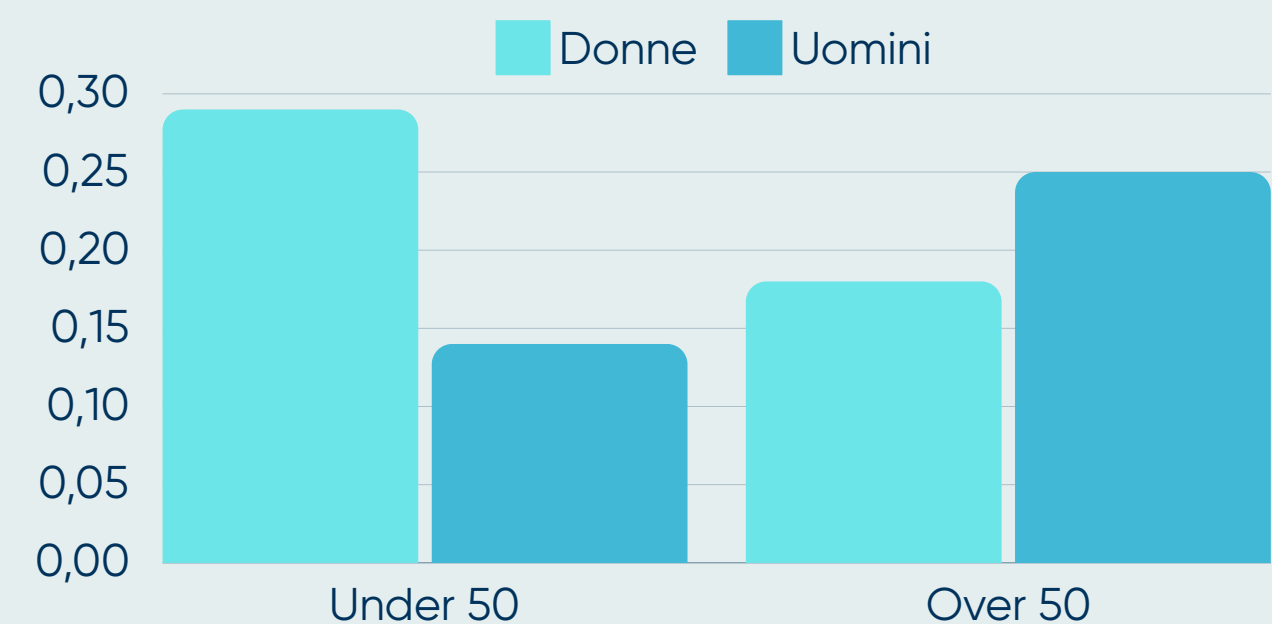
2. Le specificità delle donne

Per le lavoratrici under 50 l'identificazione è migliore quando sono soddisfatte dei servizi e iniziative di corporate wellbeing che rispondono alle loro necessità di work life integration, mentre nel caso delle lavoratrici over 50, l'identificazione migliora quando sono soddisfatte di servizi e iniziative dedicate alla salute

Impatto della soddisfazione per le iniziative di integrazione vita-lavoro per genere ed età



Impatto della soddisfazione per le iniziative relative alla salute/sicurezza per genere ed età

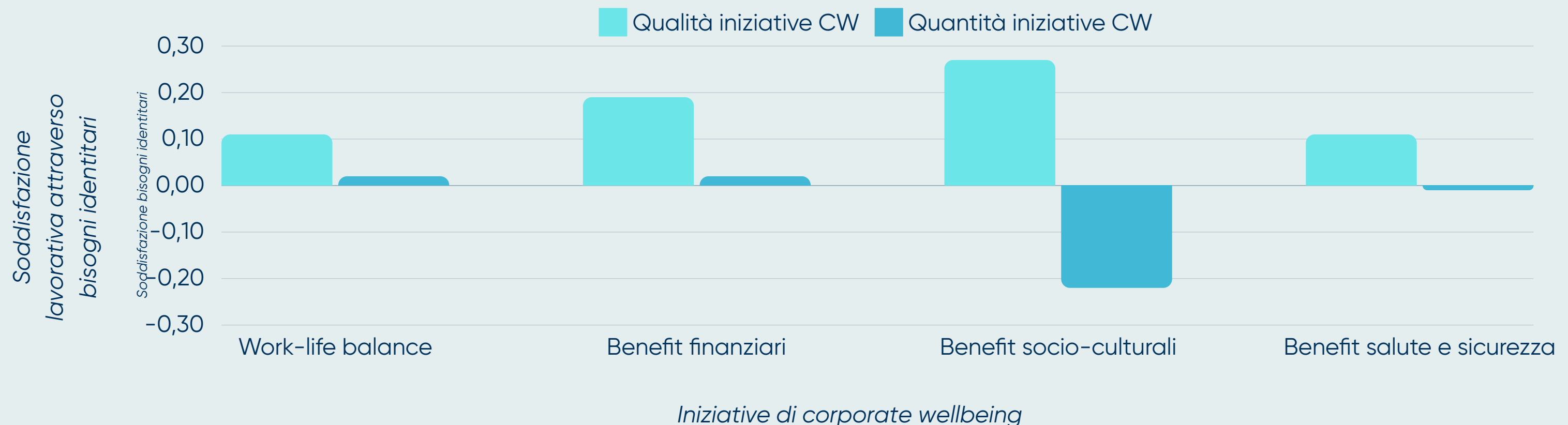


Risultati del secondo studio

3. Il Corporate wellbeing nel suo complesso migliora la soddisfazione lavorativa grazie all'identificazione

la soddisfazione per i servizi di corporate wellbeing di tutte e 4 le tipologie che i lavoratori hanno utilizzato ha migliorato la soddisfazione lavorativa in generale grazie all'effetto positivo dell'identificazione con l'azienda.

Impatto delle diverse iniziative di CW sulla soddisfazione lavorativa attraverso la soddisfazione dei bisogni identitari



Conclusione

Il **Corporate wellbeing fa bene all'azienda** sia dal punto di vista del rendimento finanziario dell'azienda (+5% sul ROA da servizi e iniziative efficaci) che del benessere dei lavoratori (maggiore soddisfazione per il proprio lavoro, migliore legame con l'azienda grazie a servizi e iniziative che sono in grado di soddisfare i bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici), con un particolare focus su lavoratori e lavoratrici over 50, che sempre più saranno presenti in azienda nei prossimi anni.

Guideline

Per contrastare le ricadute dell'invecchiamento della popolazione sul benessere dei lavoratori, le direzioni HR possono **organizzare i servizi e le iniziative di corporate wellbeing in una strategia coerente e orientata da obiettivi in linea con quelli economico finanziari dell'azienda, tenendo anche in conto le caratteristiche anagrafiche della popolazione e di come queste si potranno modificare in futuro.**



Conclusione

La comprensione della conformazione della popolazione aziendale. l'ascolto delle relative esigenze sono la base per la creazione di una strategia di corporate wellbeing efficace. Capire quali sfide affronta oggi la popolazione aziendale in relazione all'età e stimare come essa cambierà nel tempo considerate le prospettive di invecchiamento, è imprescindibile per implementare servizi e iniziative di CW che siano coerenti con le necessità e i bisogni.

Guideline

Per stabilire una strategia coerente con gli obiettivi aziendali e identificare il mismatch fra offerta attuale e futura su cui investire, è necessario **comprendere la conformazione della popolazione aziendale** in termini di caratteristiche sociodemografiche (genere, età, figli o familiari, famiglia, etc) e lavorative (turni, spostamenti casa-lavoro, lavori a rischio o atipici), e **verificare se l'offerta di corporate wellbeing dell'azienda è adeguata per rispondere efficacemente alle sfide in relazione all'età dei lavoratori e delle lavoratrici.**



Conclusione

Per ottenere la massima efficacia dall'offerta di corporate wellbeing – es., ridurre turnover, aumentare engagement e soddisfazione lavorativa – è necessario che servizi e iniziative presenti in azienda siano **coerenti con le sfide che le persone affrontano e sappiano supportare in maniera efficace chi le utilizza.**

Guideline

Per comprendere se i servizi e le iniziative che l'azienda offre sono in linea coi bisogni e soddisfano le reali esigenze delle persone – elementi imprescindibili per garantire tutti i benefici elencati in precedenza – è importante che l'azienda si doti di **strumenti di rilevazione dei feedback che siano in grado di identificare l'efficacia percepita dagli utilizzatori, poiché essa è il principale predittore di engagement e soddisfazione lavorativa.**



Ageing well, Working well.

Il ruolo del corporate wellbeing per sostenere le prestazioni aziendali e il benessere dei lavoratori over 50



Great Place to Work® Institute Italia srl
Viale Andrea Doria, 3 - 20124 Milano



© 2024 Jointly
Via Cosimo del Fante 10 - 20122 Milano



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

© Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli 1, 20123 Milano