



Benessere e Produttività: i benefici economici del Corporate Wellbeing e i costi del “non fare” per le aziende.

Evidenze teoriche ed empiriche

in collaborazione con



The European House
Ambrosetti



JOINTLY
Live Work Enjoy

Certified



Corporation



Index

01 /	EXECUTIVE SUMMARY	pag. 2
02 /	COME CAMBIA IL MONDO DEL LAVORO	pag. 3
03 /	DAL WELFARE AZIENDALE AL CORPORATE WELLBEING: COSA, COME E PERCHÉ	pag. 5
04 /	IL TRIPLICE VANTAGGIO ECONOMICO DEL CORPORATE WELLBEING	pag. 6
05 /	CONCLUSIONI: CHE COSA FARE E DA DOVE PARTIRE	pag. 11

*Questo documento è il frutto di un anno di collaborazione tra JOINTLY, prima BCorp® in Italia nel settore del Corporate Wellbeing, e The European House – Ambrosetti (TEHA) e ha lo scopo di sintetizzare i principali benefici, quantitativi e qualitativi, che un'azienda può ottenere implementando una strategia di **Corporate Wellbeing**, ovvero l'insieme organico e sinergico di interventi per migliorare il benessere organizzativo e quello personale dei propri collaboratori.*

Si tratta della seconda parte dello studio pubblicato a Gennaio 2024 su Harvard Business Review Italia dal titolo "Una Nuova Visione di Corporate Wellbeing: un valore per Attraction, Engagement e Retention", i cui risultati vengono brevemente ripresi in questo documento.

Come JOINTLY siamo felici di aver contribuito con questo studio ad arricchire e far evolvere il dibattito tra imprese e istituzioni sul welfare aziendale, oltre che di fare la nostra parte nel ridisegnare un nuovo sistema di welfare pubblico-privato che sia più sostenibile per il Paese ed efficace per le persone che lo utilizzano. Il "business case" del Corporate Wellbeing ora è definito, la strada tracciata e non vediamo l'ora di potervi accompagnare in questo appassionante percorso!

Francesca Rizzi, CEO Jointly



Executive Summary

Definire una strategia di Corporate Wellbeing significa mettere le basi affinché un'azienda possa rimanere competitiva, e garantirsi capacità di innovazione e livelli di produttività ottimali, grazie ad un approccio sostenibile sul mercato del lavoro.

Passare da singole iniziative estemporanee e disorganiche a una strategia integrata per il Corporate Wellbeing richiede l'endorsement del top management e una cultura aziendale improntata all'ascolto e all'innovazione. Un percorso quindi lungo, non sempre in discesa e lineare ma appassionante perché consente a un'impresa di essere più profittevole e sostenibile nel lungo periodo.

I numeri e i casi illustrati nella ricerca, infatti, dimostrano che una strategia di Corporate Wellbeing aumenta la produttività, riduce i costi del turnover e consente di rendere più efficiente il costo del lavoro.

In particolare, dalle analisi svolte, emerge che l'adozione di una strategia di Corporate Wellbeing può:

- portare a un **incremento del 20% di produttività** rispetto alla media delle aziende che non la adottano, con un valore aggiunto per addetto pari a quasi 60mila euro, a fronte di una media attuale di 50mila euro;
- agire sulla capacità di retention, ovvero di trattenere i talenti tramite attente strategie di Corporate Wellbeing, significa **ridurre il costo nascosto del turnover che ha un impatto stimato pari al 16% del costo del personale**;
- incrementare l'offerta di benefit non monetari ai propri dipendenti permette di **efficientare il costo del lavoro** anche attraverso una duplice leva: il beneficio fiscale e il moltiplicatore economico del costo investito.

Nelle prossime pagine illustreremo nei dettagli i benefici del "fare" e i costi del "non avere" una strategia per il benessere organizzativo, con l'obiettivo di arricchire il confronto sul welfare aziendale e di contribuire – come è nella missione di JOINTLY in quanto azienda profit certificata BCorp® – alla sua evoluzione, in un'ottica di sostenibilità socio-economica del Paese e del suo tessuto imprenditoriale.

GLI IMPATTI DEL CORPORATE WELLBEING:

/ MAGGIOR PRODUTTIVITÀ

+20%

valore aggiunto pro capite

/ RIDUZIONE COSTI TURNOVER

-16%

risparmio in % del totale costo del lavoro

/ EFFICIENTAMENTO COSTO DEL LAVORO

+12%

aumento potere d'acquisto a fronte di +2% costo del lavoro



Come cambia il mondo del lavoro

La mancata crescita della produttività del lavoro nell'ultimo ventennio è stata definita "il" male dell'economia italiana. È la principale causa della nostra minore crescita economica rispetto agli altri paesi europei. Oltre all'instabilità geo-politica, che rischia di compromettere la propria catena di fornitura, e a un quadro macroeconomico ancora incerto, le aziende oggi in Italia devono sapersi confrontare anche con un **mercato del lavoro che presenta forti elementi di discontinuità**.

Alcuni di questi sono **esogeni** e strutturali, e le aziende dovranno imparare a fronteggiarli, senza però potervi incidere in maniera significativa: pensiamo all'invecchiamento della popolazione, all'erosione del welfare pubblico e alla crisi inflattiva che ha "neutralizzato" gli aumenti di stipendio e ridotto il potere di acquisto delle famiglie. Altri invece sono **endogeni** e richiederanno alla funzione HR di ripensare le proprie strategie per far fronte, per esempio, alle difficoltà strutturali di recruiting, alla crescente insoddisfazione e demotivazione dei collaboratori e all'aumento del turnover.



FATTORI ESOGENI DI DISCONTINUITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO

/ CRISI DEMOGRAFICA

-4,4M

persone in età lavorativa
in meno nel 2035 rispetto
ad oggi

/ TENUTA DEL WELFARE STATE

22,8%

quota di popolazione
italiana a rischio di
povertà o di esclusione
sociale

/ PERDITA DI POTERE D'ACQUISTO

-0,9%

variazione del potere acquisto
dei salari dal 2000 al 2022 e
conseguente impoverimento
dei lavoratori

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice & DOXA, 2024

FATTORI ENDOGENI DI DISCONTINUITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO

/ DIFFICOLTÀ
DI RECRUITING

1 su 2

posizioni lavorative
aperte sono difficili
da reperire

38%

mismatch
di qualifica
dei lavoratori

/ CRESCENTE
MALESSERE

9%

quota di lavoratori
che afferma di stare bene
al lavoro

1 su 3

lavoratori che si sono
assentati almeno una volta
nell'ultimo anno
per motivi di stress o ansia

/ GRANDI
DIMISSIONI

42%

quota di persone che hanno
cambiato lavoro nell'ultimo
anno o lo faranno a breve

oltre 1 su 3

lavoratori che hanno cambiato
lavoro con la ricerca di
“benessere fisico e mentale”
come motivazione

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice & DOXA, 2024



Siamo quindi di fronte a una **tempesta perfetta**: le imprese dovranno far fronte ad un oggettivo shortage di forza lavoro, ma allo stesso tempo dovranno imparare a gestire un malessere crescente e diffuso che porta molti collaboratori ad assentarsi o a cambiare di continuo lavoro.

Uno **scenario sfidante** per le aziende che devono saper interpretare i segnali di insoddisfazione e dare risposte adeguate, prima di perdere i propri talenti.

Vista la necessità di rendere l'organizzazione più attrattiva (non solo in fase di recruiting ma soprattutto nel corso di tutta l'esperienza lavorativa), la principale sfida della direzione HR sarà quella di costruire una employee experience che risponda al bisogno di benessere delle persone e abbia impatto positivo sull'engagement.



Dal welfare aziendale al Corporate Wellbeing: cosa, come e perché

In questo scenario, il welfare aziendale ha rappresentato negli ultimi anni uno strumento di novità a disposizione delle imprese per rispondere ai nuovi bisogni dei lavoratori. Questo ha portato – stando agli ultimi dati rilasciati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – **una percentuale pari al 61,1% di contratti integrativi aziendali a introdurre il welfare negli accordi di produttività.**

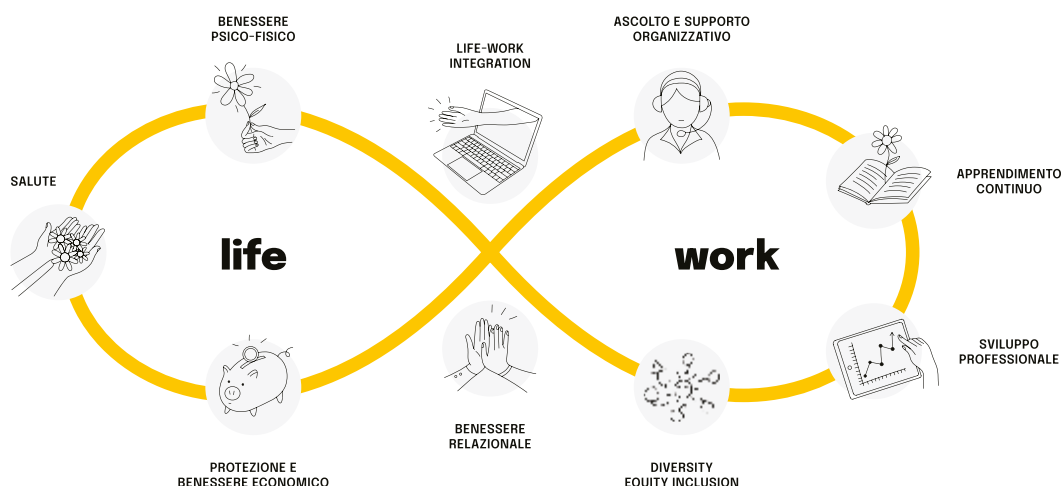
Pur essendo uno strumento “giovane”, è da notare che **solo il 20% dei dipendenti è soddisfatto** e riconosce l'impatto delle «iniziative di welfare» sul proprio benessere, evidenziando un **mismatch tra l'offerta e la domanda di welfare aziendale.**

Si è affermato un approccio che ne sfrutta prevalentemente il vantaggio fiscale come strumento di sostegno al potere d'acquisto, dimostrando una ancora limitata capacità delle aziende di rispondere ai nuovi bisogni delle famiglie: emerge l'aspettativa di un welfare aziendale di tipo “sociale”.

Se infatti oltre l'80% dei lavoratori – in base all'Osservatorio JOINTLY VOICE – chiede alla propria azienda un aiuto e un sostegno anche per la propria sfera privata (assistenza, salute, istruzione, prevenzione), con una valenza di tipo sociale, le aziende hanno introdotto le misure di welfare aziendale prevalentemente come parte del Total Reward e non come intervento organico che si colloca nel quadro di una strategia per il benessere e per l'engagement.

Per superare questo mismatch, è quindi necessario accompagnare l'evoluzione delle imprese da una concezione di welfare aziendale puramente “fiscale” a un nuovo concetto di benessere organizzativo e personale, il Corporate Wellbeing.

/ IL CORPORATE WELLBEING SECONDO JOINTLY



Inteso in questo senso, il **benessere organizzativo** rappresenta un'opportunità per le aziende: **passare da un approccio basato sull'avvio di singole iniziative** – talvolta frammentate tra loro – **a una leva strategica di trasformazione dell'organizzazione e di competitività.**

Per fare questo passaggio è necessario adottare un **approccio strategico** al benessere organizzativo, all'interno del quale inserire policy, iniziative, strumenti e benefit, innalzando così l'ingaggio dalla Funzione Risorse Umane (o, laddove prevista, da quella dedicata al Wellbeing) alla prima linea manageriale (CEO). Il **Corporate Wellbeing** così strutturato è il risultato di una **employee life-work experience** in grado di **sostenere le persone nel realizzare i propri progetti di vita personale e professionale.**



Il triplice vantaggio economico del Corporate Wellbeing

PRODUTTIVITÀ, RETENTION E COSTO DEL LAVORO

L'evoluzione da un approccio al welfare aziendale in chiave di mero sostegno al potere d'acquisto individuale, a una visione integrata di Corporate Wellbeing come elemento caratterizzante della People Strategy, indica l'importanza di comprendere e quantificare i razionali economici non solo per i collaboratori ma anche - e soprattutto - per l'azienda stessa.

TEHA e JOINTLY hanno voluto, in questo paper, analizzare il **business case** per le imprese - le ragioni del perché conviene fare, e il costo del non fare - quantificando i principali driver di impatto sul conto economico delle aziende.

/ UNA VISIONE DI SINTESI SUGLI IMPATTI DEL CORPORATE WELLBEING SUL CONTO ECONOMICO DELLE AZIENDE

il Corporate Wellbeing impatta su

PRODUTTIVITÀ



ricavi

+20%

valore aggiunto pro capite

TURNOVER



costi del turnover

-16%

rispetto al costo del lavoro

POTERE D'ACQUISTO



costo del lavoro

+12%

aumento potere d'acquisto a fronte di +2% costo del lavoro

Fonte: Ricerca JOINTLY e THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI "Una nuova visione di Corporate Wellbeing", 2024

1 / IMPATTO SULLA PRODUTTIVITÀ

L'analisi della letteratura di riferimento e di alcune esperienze virtuose di successo a livello settoriale dimostra come l'adozione di politiche strutturate di Corporate Wellbeing può portare a un incremento del 14% di produttività rispetto alla media, che si tradurrebbe in un incremento differenziale del 20% del Valore Aggiunto per occupato per le aziende che adottano misure di Corporate Wellbeing rispetto a quelle che non le adottano.

TEHA ha infatti analizzato i principali studi in letteratura sulla relazione tra benessere organizzativo e produttività del lavoro, che stimano impatti positivi fino al 14%. È stata quindi effettuata un'analisi controfattuale, approfondendo il caso del settore farmaceutico italiano che storicamente ha un'attenzione particolare al benessere organizzativo, con un'adozione superiore alla media di altri settori di azioni per la conciliazione vita-lavoro e misure a sostegno della

genitorialità, un maggior livello di investimento in formazione, e maggior diffusione di interventi a sostegno della salute e del benessere psicofisico e politiche per la D&I. Questi aspetti lo hanno portato ad essere oggi il primo settore in Italia per produttività del lavoro, con un valore aggiunto per addetto di 154,3 mila euro (in crescita del +10,4% rispetto al 2015) seguito a distanza dal settore chimico (119,7) e dal metallurgico (113,2).

Per calcolare i benefici derivanti dalla diffusione di interventi strutturati di Corporate Wellbeing a livello aziendale, la ricerca ha applicato le evidenze provenienti dalla letteratura scientifica e - a partire dall'attuale tasso di diffusione in 1 azienda su 4 - ha stimato i benefici in termini di **maggior produttività: un aumento del valore aggiunto pro capite che può arrivare fino al 20% rispetto alla media delle aziende che non adottano interventi per il Corporate Wellbeing.**

/ INCREMENTO DI PRODUTTIVITÀ CON MISURE DI CORPORATE WELLBEING



Fonte: Ricerca JOINTLY e THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI "Una nuova visione di Corporate Wellbeing", 2024

2 / MINOR COSTO DEL TURNOVER

Oltre ai benefici diretti derivanti da una politica di Corporate Wellbeing, la ricerca ha indagato anche quali sono i costi del “non fare”. Ovvero quali sono i costi legati al non adeguare la propria organizzazione alle mutate aspettative dei lavoratori.

Come abbiamo visto, il malessere dei collaboratori ha portato quasi un professionista su due (il 42%), a cambiare lavoro nell'ultimo anno, o a pensare di farlo a breve. Nel 2024 – e per la prima volta – il motivo principale è la ricerca di maggior “benessere fisico e mentale” (36%).

Un fenomeno, quello del turnover, che comporta non pochi costi per le aziende. La ricerca ha voluto quantificare **sia i costi diretti che indiretti di gestione del turnover**, ovvero:

- **costo di assunzione** di un nuovo dipendente (tra cui pubblicità, interviste, screening e assunzione e/o ricorso a società di recruiting);
- **perdita della produttività**, dovuta alla minore produttività del nuovo assunto rispetto al dipendente che ha lasciato l'azienda;
- **costo della formazione**, stimato tra il 10 e il 20% dello stipendio di un dipendente in formazione (legato all'onboarding, inclusi tempi di formazione);
- **altri costi «nascosti»**: perdita di engagement nell'organizzazione (gli altri dipendenti che vedono un alto turnover in azienda tendono a disimpegnarsi, riducendo la propria produttività), relazioni con i clienti (i nuovi dipendenti impiegano più tempo nel risolvere i problemi legati alla gestione del cliente e/o si perdono relazioni dirette con clienti), ecc.

Le analisi hanno portato a quantificare che **una dimissione ha un costo medio per l'azienda pari a circa il 50% della RAL del dipendente che lascia**, con un impatto negativo per l'azienda compreso tra €11.000 e €13.000 (su un valore di RAL media a livello nazionale). Con l'attuale dato di turnover medio a livello di sistema, le analisi portano a quantificare il costo complessivo del turnover pari a un valore annuo che equivale al 16% del costo del personale nel suo aggregato. È stata poi replicata l'analisi differenziando per settori merceologici e per dimensioni di impresa (tenuto conto dei diversi livelli di turnover e di RAL), arrivando a quantificare che il costo del “non fare” può arrivare a rappresentare un importo significativo sui conti economici delle imprese: fino al 26,8% del costo del personale nel settore dei servizi, e fino al 22,4% nelle PMI.

/ COSTO TURNOVER PER AZIENDA CALCOLO IN % RISPETTO AL VALORE DEL COSTO DEL LAVORO

Media
nazionale

16%

PER SETTORE ECONOMICO

Servizi

26,8%

Industria

9,2%

PER CLASSE DIMENSIONALE

10-49

22,4%

50-249

11,4%

>250

9,6%

3 / EFFICIENZA DEL PACCHETTO RETRIBUTIVO

Come già evidenziato, lo strumento del welfare aziendale si è diffuso negli ultimi anni grazie alla possibilità di ridurre – seppur marginalmente – il cuneo fiscale sul costo del lavoro.

Tuttavia, un approccio integrato al Corporate Wellbeing che metta a sistema un mix di benefit di natura monetaria e non monetaria, consente di aumentare ulteriormente l'efficienza del pacchetto retributivo attraverso una duplice leva: il beneficio fiscale e il total value dei benefit non monetari, ovvero il moltiplicatore economico

(vedi approfondimento nel riquadro).



/ L'EFFETTO DEL MOLTIPLICATORE ECONOMICO

Nella ricerca TEHA-JOINTLY “Una nuova visione di Corporate Wellbeing” pubblicata a Gennaio 2024, è stato introdotto il concetto di “moltiplicatore economico” dei benefit e misurato l'impatto per i beneficiari. È stato delineato uno scenario teorico what-if, partendo dalla scomposizione del welfare aziendale nelle sue varie componenti (previdenza, sanità, istruzione, assistenza alla famiglia, ecc.). Tali voci sono state divise in «monetarie» (es. previdenza complementare, buoni pasto, ecc.) e «non monetarie» (es. formazione, attività di benessere mentale, ecc.). Per **stimare quanto valore crea tale investimento**, è stato poi calcolato il valore di mercato, inteso come il valore reale che ogni voce genera per il lavoratore:

- per le componenti del welfare di tipo monetario, il valore di mercato corrisponde al valore investito dall'azienda;
- per le componenti del welfare di tipo non monetario, il valore di mercato è stato stimato a partire dall'effettiva spesa delle famiglie per le specifiche voci.

Per ogni voce, quindi, è stato calcolato un “moltiplicatore” del Corporate Wellbeing, diretto a misurare il reale valore creato per il dipendente a fronte della spesa effettuata dall'azienda, per effetto ad esempio del potere negoziale dell'azienda, o della possibilità di attivare meccanismi mutualistici o di “pooling dei rischi”. Sommando le singole voci di spesa (e, di fatto, ponderando per i singoli moltiplicatori), è stato possibile stimare che:

×4,5

IL MOLTIPLICATORE DEL CORPORATE WELLBEING È PARI A 4,5 VOLTE IL COSTO SOSTENUTO DALL'AZIENDA.

Per la simulazione TEHA ha stimato – a partire da un dato medio nazionale di benefit pari a 1.242 € per dipendente (pari al 5,4% della RAL media) – l'impatto di un aumento del +50% dell'importo dei benefit:

→ in primo luogo si può certamente contare sul **beneficio fiscale** ottenuto grazie alla deducibilità fiscale dei costi per l'azienda (oltre che alla non imposizione contributiva, non inclusa nell'analisi), il che riduce l'impatto dell'investimento aziendale al 2% della RAL;

→ in seconda istanza si può contare sull'effetto in termini di **incremento di total value** messo a disposizione **di 4,5x** volte, grazie al moltiplicatore economico e al relativo beneficio.

L'effetto combinato di queste due leve può portare ad un incremento del valore economico messo a disposizione del dipendente pari al 12% della RAL annuale media in Italia, con un costo netto sostenuto dall'azienda pari al 2% della RAL.

/ IMPATTO DI UNA MANOVRA RETRIBUTIVA CON INCREMENTO DI BENEFIT NON MONETARI DI CORPORATE WELLBEING (€ pro capite)





Conclusioni: che cosa fare e da dove partire

Le analisi dimostrano che l'adozione di una strategia di interventi strutturati per il Corporate Wellbeing rappresenta una leva strategica non solo per migliorare la competitività sul mercato dei talenti, ma anche per aumentare la produttività e la sostenibilità economica del lavoro. Ma come fare, e soprattutto da dove partire?

1 / IL COINVOLGIMENTO DEL TOP MANAGEMENT

Siamo di fronte a una trasformazione profonda del modo di pensare al lavoro, e di conseguenza al modello di ingaggio e riconoscimento delle persone. Un cambiamento che richiede in primo luogo di **normalizzare la conversazione sul benessere organizzativo e farla entrare nell'agenda dei CEO**, come uno dei principali driver attraverso cui si giocherà la sostenibilità economica dell'organizzazione del lavoro nei prossimi anni. Rendere consapevole il top management sui razionali economici di un cambiamento è prerequisito imprescindibile per affrontare un percorso di change management che impatta molti aspetti nevralgici dell'azienda, tra cui la cultura aziendale, i modelli manageriali, i sistemi retributivi e modelli incentivanti.

2 / UNA STRATEGIA DATA-DRIVEN

In molte aziende sono stati introdotti negli ultimi anni numerosi interventi per il wellbeing, spesso in modalità più estemporanea che non frutto di una visione integrata e pianificazione strategica.

Una strategia per il Corporate Wellbeing che si innesta in modo coerente nella People Strategy, non può prescindere da un solido approccio ai dati, come elemento sulla base dei quali prendere decisioni e monitorare l'impatto in termini di:

/ ATTRACTION L'utilizzo di **Big Data Analytics** consente di indagare in modo granulare la soddisfazione e le aspettative circa gli strumenti di wellbeing presenti (o meno) in azienda a livello di micro-cluster di popolazione aziendale, e di conseguenza definire (ed evolvere) **strategie di employer branding e recruiting personalizzate** che valorizzino le componenti dell'employee experience più attrattive per il target di riferimento.

/ ENGAGEMENT L'engagement parte da una cultura di **ascolto organizzativo diffuso** che si avvale di modalità sempre più diversificate e continuative di monitoraggio di dati per comprendere il sentiment dei collaboratori. Anche la **comunicazione interna**, che deve necessariamente far evolvere canali e linguaggi, avrà a disposizione - tramite il digitale - innumerevoli **KPI sulla base dei quali andare a sviluppare forme di attivazione sempre più mirate**.

/ RETENTION Nell'ottica di prevenire burnout, malessere e turnover è fondamentale saper progettare interventi di Corporate Wellbeing **sempre più personalizzati** in una logica di sostegno mirato e **empowerment dell'individuo lungo il ciclo dell'esperienza lavorativa**.

/ INNOVAZIONE DELLE STRATEGIE RETRIBUTIVE Se è vero che il benessere ha sempre più valore per i lavoratori (e richiede un investimento crescente all'azienda), allora è opportuno iniziare a valorizzarlo in chiave retributiva, affiancando alle componenti monetarie del pacchetto retributivo anche gli interventi di Corporate Wellbeing, quantificati in base al **valore economico messo a disposizione**.

3 / DA WELFARE A CORPORATE WELLBEING: GOVERNANCE, STRUMENTI E COMPETENZE COERENTI

L'evoluzione da welfare aziendale a Corporate Wellbeing, richiede alla Direzione HR un cambio di paradigma, una nuova **governance coerente con la strategia delineata**, e un **set di competenze sempre più trasversali**, che dovranno spaziare dall'analisi dati, al design e progettazione, alla comunicazione.

Anche gli **strumenti tecnologici pensati per la fruizione della life-work experience** dovranno saper stare al passo con la sfida e superare la logica "a silos" per garantire quella visione strategica integrata, abilitare ascolto e coinvolgimento, e raggiungere il massimo della soddisfazione per l'utente.

Un cambio di livello nelle regole del gioco, una sfida appassionante per i prossimi anni.

