

# Una nuova visione di Corporate Wellbeing

Un valore per la strategia retributiva, una leva  
fondamentale per Attraction, Engagement e Retention





# Una nuova visione di Corporate Wellbeing

Un valore per la strategia retributiva, una leva  
fondamentale per Attraction, Engagement e Retention







---

# INDICE

---

4 EXECUTIVE SUMMARY  
**I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI**

---

7 CAPITOLO 1  
**LE PRINCIPALI TENDENZE NEL MERCATO DEL LAVORO  
E NEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO CHE IMPATTANO  
SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE**

7 **Il contesto macro-economico di riferimento nel breve e medio-lungo termine in Italia**

9 **I cambiamenti di breve termine e congiunturali nel mondo del lavoro in Italia**

11 - I fattori esogeni di discontinuità nel mercato del lavoro

17 - I fattori endogeni di discontinuità nel mercato del lavoro

---

22 CAPITOLO 2  
**QUALI AMBITI MONITORARE PER RAFFORZARE LA CAPACITÀ  
DI ATTRACTION, ENGAGEMENT E RETENTION DEI LAVORATORI**

22 **I nuovi driver che determinano la scelta del lavoro da parte dei lavoratori italiani**

25 **Gli strumenti a disposizione delle imprese per rispondere ai nuovi bisogni dei lavoratori**

---

31 CAPITOLO 3  
**LE LINEE GUIDA PER UNA STRATEGIA EFFICACE DI CORPORATE WELLBEING  
E I BENEFICI DI SISTEMA**

31 **Cosa intendiamo per corporate wellbeing: uno schema di riferimento**

32 **Le linee guida identificate per definire una strategia efficace in azienda  
e promuovere il corporate wellbeing**

35 **La stima dei benefici attivabili per sistema derivanti dall'adozione di piani strutturati  
di corporate wellbeing**

---

39 **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

---

## EXECUTIVE SUMMARY

# I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI

1. Dal 2000 ad oggi il sistema-Italia ha scontato una situazione di **stagnazione della produttività** e una **minor crescita del Prodotto Interno Lordo nazionale** rispetto agli altri principali Paesi europei, una condizione aggravata ulteriormente dalla crisi globale da COVID-19. Anche se nel biennio 2021-2022 l'Italia ha registrato tassi di crescita più elevati della media UE e livelli occupazionali tra i più alti di sempre grazie al rimbalzo dell'economia, le stime di chiusura del 2023 e per il 2024 indicano una **parziale "frenata" della crescita** (+0,7% in entrambi gli anni secondo il Fondo Monetario Internazionale).
2. Il mercato del lavoro italiano deve fronteggiare una serie di **elementi di discontinuità**, di natura sia **esogena** (andamento demografico, tenuta del sistema di *welfare*, crisi inflattiva e impatto su salari e potere d'acquisto) che **endogena** al sistema (difficoltà di *recruiting* dei lavoratori, crescente insoddisfazione dei dipendenti, fenomeno delle c.d. "Grandi Dimissioni"): gestire questi fattori e rispondere ai nuovi bisogni manifestati dai dipendenti comporta, da un lato, un **profondo ripensamento delle strategie HR delle imprese** che rimettano al centro la qualità dell'esperienza lavorativa e, dall'altro, la definizione di un **nuovo modello di integrazione vita lavorativa-privata** che risponda al cambiamento delle esigenze dei lavoratori.
3. Nell'organizzazione delle imprese italiane emergono **nuove dinamiche** che, soprattutto nella fase post-pandemica, si sono affermate come leve distintive su cui agire per rafforzare la capacità di attrarre, ingaggiare e trattenere il lavoratore (il riconoscimento di un livello salariale adeguato al costo della vita e il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro sono valori sempre più centrali nella scelta del lavoro, rispettivamente per il 40% e il 36% dei lavoratori), ancor più in un contesto in cui, **nel 2022, oltre 1 milione di lavoratori ha presentato dimissioni volontarie** e, in media, **2 posizioni su 5** nuove entrate sono di **difficile reperimento**.
4. A confronto con altri Paesi europei, i lavoratori italiani sono tra i **meno ingaggiati** all'interno della propria azienda (solo il 5% del totale nel 2023) e tra i più esposti a **rischio di stress sul luogo di lavoro** (46% del totale si dichiara "molto stressato" nel 2023). La motivazione di chi cambia lavoro riguarda principalmente la **scarsa attenzione dell'impresa verso il benessere individuale e il work-life balance**. Infatti, nell'assetto organizzativo delle imprese emerge sempre più un **senso di insoddisfazione e malessere diffuso** dei lavoratori che travalica la sfera lavorativa e professionale per estendersi alle condizioni di salute psico-fisica della persona (es. sindrome di *burnout*): il peggioramento dello stato psicofisico dell'individuo comporta minore produttività e peggiori condizioni sul luogo di lavoro e nella vita quotidiana.
5. Dal 2011 ad oggi, la **spesa pubblica in welfare dell'Italia** (34,9% del PIL, 6° nell'UE-27) è cresciuta meno degli altri grandi Paesi europei (+23,4% rispetto al 2011 vs. media UE-27 del 36,9%): il sistema di

*welfare* nazionale rimane sbilanciato sulla **componente previdenziale** (+12,9% tra 2020 e 2023) e **sanitaria** (+11,2%) e meno sulle componenti legate a politiche sociali e istruzione. La crescita della spesa pensionistica, insieme al progressivo invecchiamento della popolazione (ai tassi attuali, nel 2035 il numero di pensionati supererà per la prima volta quello degli occupati), rischia così di **mettere sotto pressione la sostenibilità economica di lungo-termine del Paese**.

6. La pressione inflattiva seguita alla fase di ripresa economica è ulteriormente aumentata dal 2022 e rappresenta la **principale preoccupazione per i cittadini italiani**: da un lato, i **salari** in Italia sono fermi da oltre 20 anni e inferiori a quelli di altri mercati europei (-23,8% rispetto alla Germania, -14,9% rispetto alla Francia, a parità di potere d'acquisto); dall'altro, il **reddito disponibile** delle famiglie italiane è tornato ai livelli del 2000, e seppure quest'ultimo sia aumentato del +5,5% nel 2022, **il potere di acquisto si è ridotto dell'1,6%** (con una riduzione contenuta nell'ultimo anno, a causa del fatto che **la propensione al risparmio è diminuita dal 13,8% all'8%**). Ciò comporta la **rinuncia** da parte delle famiglie **all'acquisto dei servizi di *welfare***, in particolare tra quelle in condizioni di "fragilità" economica.
7. Il ***welfare* aziendale** ha rappresentato negli ultimi anni il principale strumento a disposizione delle imprese per innovare le strategie retributive e dare nuove risposte ai nuovi bisogni dei lavoratori. Tuttavia, a fronte di un crescente ricorso allo strumento (sia all'interno della contrattazione che in modo unilaterale), si è affermato un approccio al *welfare* aziendale che ne sfrutta **prevalentemente il vantaggio fiscale** come strumento di **sostegno al potere d'acquisto** (il 65% della spesa della manovra di innalzamento dei *fringe benefit* a 3.000 Euro del 2022 è finito in buoni acquisto). Infatti, nonostante la diffusione di questo strumento, la **capacità di rispondere ai nuovi bisogni delle famiglie** è rimasta limitata: ad esempio, al 2022 l'11% della popolazione italiana ha rinunciato alle prestazioni sanitarie.
8. Se, da un lato, gli interventi normativi e le politiche retributive aziendali si sono concentrati sulle misure di sostegno al potere d'acquisto, dall'altro, l'**80%** dei lavoratori dichiara di aspettarsi dall'azienda **un *welfare* aziendale di tipo "sociale"**, ovvero un aiuto a trovare risposte ai bisogni di assistenza, salute, istruzione e prevenzione. Questi interventi – quando implementati in modo organico e coerente all'interno delle *people strategy* – permettono di **aumentare l'engagement dei dipendenti fino al 30%**. Pertanto, è necessario accompagnare l'evoluzione delle imprese da una concezione di *welfare* aziendale puramente "fiscale" verso un nuovo *corporate wellbeing*, che esprime un approccio più olistico e volto a creare una **cultura organizzativa orientata al benessere dell'individuo in entrambe le dimensioni: privata e professionale**. Questo approccio di *corporate wellbeing* include l'implementazione di strategie e programmi che sostengono in modo integrato il **benessere dei collaboratori in tutta la loro esperienza lavorativa** e la loro capacità di ***life-work integration*** al fine di migliorare l'engagement dei dipendenti e il benessere complessivo dell'organizzazione. Inoltre, se da una parte il 56% delle grandi imprese negli ultimi anni ha visto proliferare le "iniziative" di *corporate wellbeing* o *people caring*, **solo il 12% si è dotato di una strategia di *corporate wellbeing* integrata nella *people strategy***. Spesso si tende a confondere il "fine" (benessere organizzativo) con il "mezzo" (interventi mirati sull'individuo nei diversi momenti del proprio ciclo di vita), al punto che le "iniziative" spesso sono introdotte con una logica tattica e di breve termine e raramente sono accompagnate da un **monitoraggio sugli impatti effettivi su benessere ed engagement** (1 caso su 3).
9. Per attuare una **strategia efficace di *corporate wellbeing*** in Italia abbiamo identificato **5 linee d'indirizzo per le imprese italiane**, di cui **un meta-obiettivo e 4 proposte operative** finalizzate a promuovere un crescente benessere organizzativo che agisca positivamente sui pilastri dell'*attraction*, dell'*engagement* e della *retention* dei dipendenti e sull'innovazione delle strategie retributive:
  - Meta obiettivo – Favorire l'evoluzione dell'approccio delle aziende italiane da adozione tattica e frammentata di "iniziative" di *welfare* o *wellbeing* all'**adozione del *corporate wellbeing* come leva strategica per aumentare la competitività dell'impresa** sul mercato del lavoro, la **produttività** e la **sostenibilità dell'organizzazione del lavoro**.

- Linea guida 1 – **Migliorare la capacità di attrazione dei talenti** facendo leva sulla **valorizzazione sistematica** degli elementi della strategia di *corporate wellbeing* all'interno delle attività di **employer branding**, per rendere distintiva l'*employee value proposition* per i candidati, e sulla **raccolta e analisi dei dati interni** per comprendere gli elementi di maggior interesse e attrattività per ogni *target* e valorizzarli in fase di *recruiting* (ad esempio, utilizzando *Big Data Analytics* e Intelligenza Artificiale per costruire – e mantenere nel tempo – piani di *corporate wellbeing* personalizzati per il singolo dipendente).
- Linea guida 2 – **Incrementare gli impatti degli interventi di corporate wellbeing sull'engagement**, attraverso l'introduzione di alcuni elementi quali: a) **strumenti strutturati di ascolto organizzativo** a partire dai quali costruire gli interventi; b) coinvolgimento dei collaboratori nella **co-progettazione e co-definizione** dei percorsi di *corporate wellbeing* interni all'azienda; c) **nuovi canali e linguaggi di comunicazione interna** per valorizzare gli interventi proposti; d) **formazione ai manager** per favorire una cultura e un modello manageriale coerente e a supporto del modello di *corporate wellbeing*; e) monitoraggio costante dei dati di *engagement* e inserimento di *Key Performance Indicator* (KPI) *target* nei modelli di valutazione dei *manager*.
- Linea guida 3 – **Aumentare il tasso di retention dei dipendenti grazie all'offerta di servizi che favoriscono l'equilibrio vita-lavoro** attraverso interventi che puntano a prevenire fenomeni di *burnout*, insoddisfazione e malessere, con azioni sistemiche e continue, da un lato, di miglioramento organizzativo e, dall'altro, con interventi e servizi a sostegno delle necessità del singolo: una strategia di *corporate wellbeing* che favorisce la *retention* non potrà che essere **sempre più personalizzata** e dovrà avere capacità di **evolversi lungo il ciclo dell'esperienza lavorativa del collaboratore**.
- Linea guida 4 – **Innovare le strategie retributive** affiancando le componenti monetarie di base (fisso e variabile) e i *benefit* "monetari", con le componenti e gli interventi di *corporate wellbeing*, quantificate con il **reale valore trasferito**: queste componenti, infatti, permettono di migliorare l'attrattività del pacchetto retributivo, ottimizzando non solo il costo del lavoro grazie alla riduzione del cuneo fiscale, ma anche attraverso il "moltiplicatore economico" generato.

**10. Il beneficio** ottenibile dal dipendente per le diverse componenti dei servizi di *welfare* aziendale supera il mero valore economico dell'investimento sostenuto dall'impresa: a fronte di una spesa media dell'azienda di 2.500 Euro *pro capite*, **viene abilitato un valore reale per il dipendente pari a oltre 11.000 Euro ("moltiplicatore" di 4,5 volte)**, implicando per le aziende l'opportunità di valorizzare economicamente tutte le componenti del pacchetto di *corporate wellbeing* nel pacchetto retributivo dei dipendenti, al fine di agire non solo sulla leva fiscale ma anche su quella del "moltiplicatore" economico, **migliorando l'attrattività e distintività sul mercato del lavoro dell'azienda** ed evitando di abilitare la creazione della spirale salari-inflazione e contenere l'impatto sul costo del lavoro. Nell'assunto che tutti i dipendenti in Italia avessero a disposizione servizi di *welfare* aziendale, si potrebbe ottenere un incremento della spesa delle aziende fino a 45,3 miliardi di Euro (x2,1 rispetto ad oggi), **con un valore di mercato creato fino a 204 miliardi di Euro** (1,5 volte la spesa in *welfare* delle famiglie italiane nel 2021), evidenziando quindi la rilevanza di tale strumento come fattore incentivante per le aziende nell'offerta di servizi di *welfare* ai propri dipendenti e posizionandosi come potenziale *stakeholder* complementare allo Stato.

## CAPITOLO 1

# LE PRINCIPALI TENDENZE NEL MERCATO DEL LAVORO E NEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO CHE IMPATTANO SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE

## IL CONTESTO MACRO-ECONOMICO DI RIFERIMENTO NEL BREVE E MEDIO-LUNGO TERMINE IN ITALIA

Prima di illustrare il contesto macro-economico di riferimento in Italia nel breve e medio-lungo termine, e al fine di comprendere meglio le criticità (attuali e potenziali) che il mercato del lavoro deve fronteggiare, risulta utile guardare al passato recente.

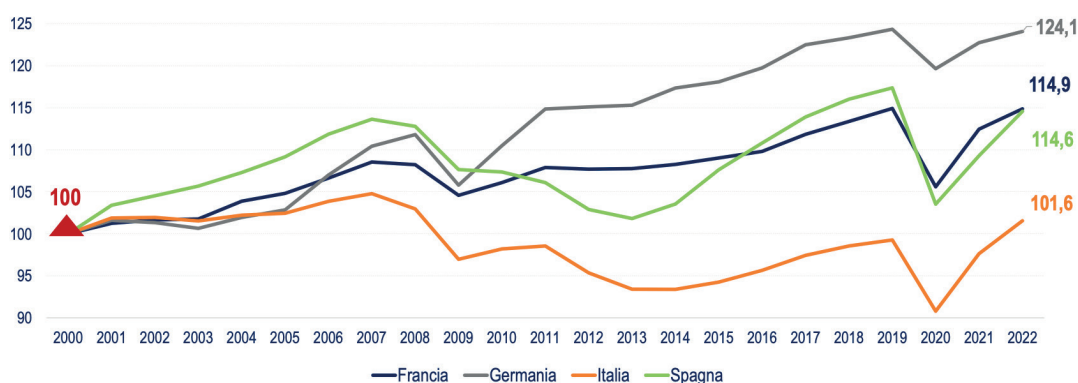
Negli **ultimi 20 anni**, già prima della crisi globale COVID-19, l'Italia è rimasta ferma in termini di **produttività**, mantenendosi agli stessi livelli del 2000 e rappresentando di fatto un *unicum* tra i grandi Paesi europei. In Italia la produttività è aumentata solo del **+1,6%** nel 2022 rispetto ai livelli del 2000, mentre si è registrato un incremento del +14,6% in Spagna, del +14,9% in Francia e del +24,1% in Germania (figura 1).

Tra i principali motivi di questa mancata crescita vi è il contributo negativo delle c.d. «**Energie del Sistema**» (produttività multifattoriale), ovvero quei fattori che indicano il **contributo alla crescita derivante dall'ecosistema-Paese**, come formazione, allocazione del capitale umano, digitalizzazione, attenzione per la sostenibilità, efficienza della P.A., ecc.

Tale produttività multifattoriale ha contribuito negativamente alla crescita del PIL in Italia, al contrario di quanto si osserva negli altri Paesi europei (figura 2): **-0,1 punti percentuali**, contro l'apporto sostanzialmente nullo in Spagna, +0,1 punti percentuali in Francia, +0,4 punti percentuali nel Regno Unito e +0,6 punti percentuali in Germania. In questi ultimi due casi, la crescita del PIL dovuta alla produttività multifattoriale rappresenta – da sola – la crescita media annua

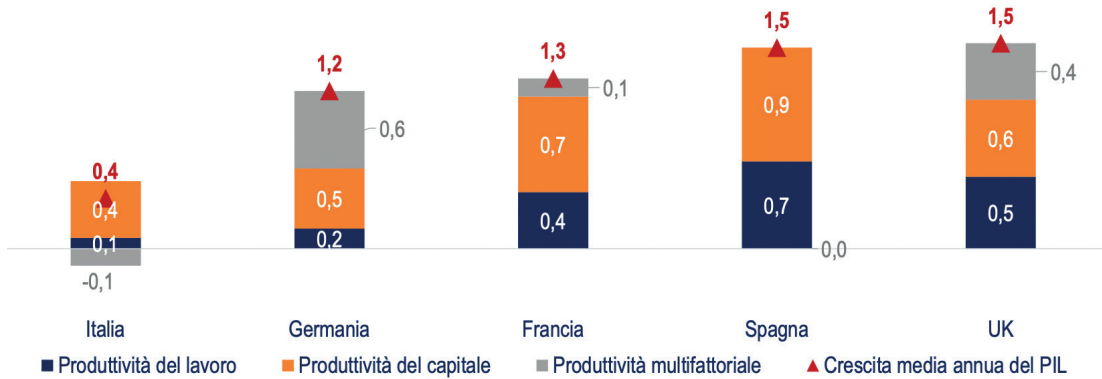
Figura 1. **Andamento della produttività nei Paesi "EU core"**

(Valore Aggiunto per occupato a prezzi costanti; numero indice: 2000 = base 100), 2000-2022



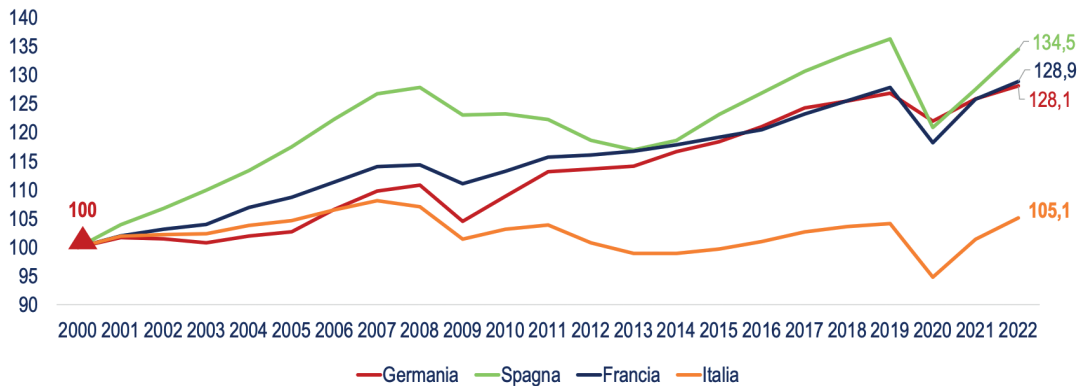
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

Figura 2. **Contributo delle diverse componenti della produttività alla crescita media annua del PIL: confronto tra Italia e benchmark europei** (valori medi, punti percentuali), 2000-2022



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2024

Figura 3. **Andamento del PIL dell'Italia a confronto con altri Paesi europei comparabili** (numero indice; anno 2000 = base 100), 2000-2022



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

riportata dall'Italia nel periodo preso in considerazione (+0,4% nel periodo 2000-2022).

La principale conseguenza negativa di tale mancata crescita nella produttività è l'**impoverimento del Paese** rispetto agli altri *competitor* europei: al 2022 l'Italia ha un PIL più alto "solo" del **5,1%** rispetto al 2000 (figura 3), un valore 23 punti percentuali inferiore rispetto alla Germania (+28,1%), 23,8 punti percentuali inferiore rispetto alla Francia (+28,9%) e 29,4 punti percentuali inferiore rispetto alla Spagna (+34,5%).

In tale contesto di stagnazione economica, la pandemia da **COVID-19** ha rappresentato un **elemento di forte discontinuità**: il PIL globale ha subito l'u-

nica (ad eccezione del 2009, in cui era diminuito del -0,1%) contrazione degli ultimi 40 anni (**-3,1%**), mentre il PIL italiano ha riportato la quarta peggiore riduzione di sempre (**-8,9%**), dietro solo il periodo 1943-1945, dovuto all'impatto della Seconda Guerra Mondiale (-19,3% nel 1944, -15,2% nel 1943 e -10,3% nel 1945).

Nella fase post-pandemica, tuttavia, l'Italia ha registrato **tassi di crescita più elevati della media europea**: nel 2021 il tasso di crescita è stato pari a **+6,6%**, in linea con il valore della Francia (+6,8%) e ben superiore a quello di Spagna (+5,5%), media UE-27 (+5,3%) e Germania (+2,6%). Tale *trend* è continuato anche nel 2022, anno in cui il tasso

di crescita dell'economia nazionale (+3,7%) è stato superiore a quello della media europea (+3,4%), di Francia (+2,5%) e Germania (+1,8%).

I tassi di crescita registrati nel biennio 2021-2022, particolarmente elevati soprattutto se esaminati rispetto al ventennio precedente, hanno permesso all'Italia di tornare ai livelli pre-COVID-19 già nel 2022, con **3 anni di anticipo** rispetto a quando – durante il periodo pandemico – si era ipotizzato il ritorno ai livelli pre-COVID-19 solo nel 2025. Inoltre, sempre nel biennio 2021-2022, **il PIL italiano a consuntivo ha sempre superato le previsioni di crescita rilasciate in corso d'anno dall'IMF**, dimostrando quindi una particolare capacità di resilienza e di ripresa nella fase post-pandemica.

Anche i **livelli occupazionali** sono stati tra i più alti di sempre: a settembre 2023 gli occupati in Italia ammontano a 23,6 milioni, un valore del **+2,6%** superiore al dato di gennaio 2020 (23 milioni), ultimo dato utile per un confronto veritiero con il periodo pre-pandemico (figura 4). Allo stesso modo, anche le esportazioni italiane nel 2022 hanno raggiunto il **record storico** di 625 miliardi di Euro, crescendo in un solo anno del **+20%**.

Nonostante il “rimbalzo” economico dell'ultimo biennio, tuttavia, per il 2023 e il 2024 si stima una **parziale “frenata” della crescita**, che potrebbe portare l'Italia a crescere ai tassi osservati nell'ultimo ventennio, ovvero del c.d. “zero virgola”. Infatti, il Fondo Monetario Internazionale (IMF) stima per l'Italia una crescita nel biennio 2023-

2024 pari – in entrambi i casi – al **+0,7%**. In particolare, se per il 2023 il tasso di crescita dell'Italia risulta inferiore a quello di Francia (+2,5%) e Spagna (+1,0%) ma superiore a quello della Germania (-0,5%), per il 2024, invece, sarà il più basso tra i *Big-4* europei (+1,7% in Francia, +1,3% in Spagna e +0,9% in Germania), evidenziando così, oltre che un rallentamento, anche una nuova “stagnoazione” della crescita del Paese (figura 5).

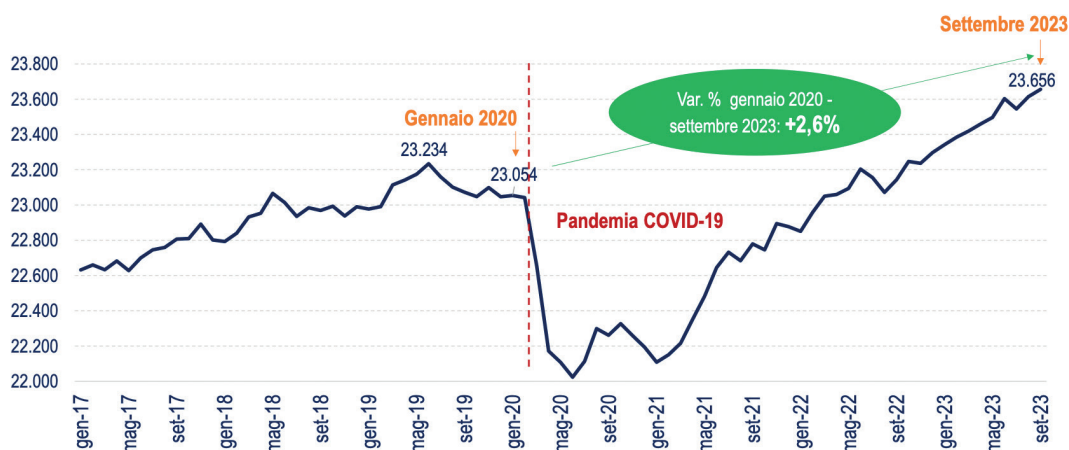
Il basso tasso di crescita si lega “a doppio filo” anche al **perdurare di un tasso di inflazione** che è stato elevato nel 2022 (8,7%) e rimarrà elevato anche nel 2023 (5,9%) e nel 2024 (2,9%), ovvero al di sopra del *policy target* del 2% (figura 6).

### I CAMBIAMENTI DI BREVE TERMINE E CONGIUNTURALI NEL MONDO DEL LAVORO IN ITALIA

Alla luce dell'evoluzione recente dello scenario macro-economico nel breve e medio-lungo termine in Italia, si possono individuare **sei elementi di discontinuità**, di natura esogena ed endogena al sistema, che oggi il mercato del lavoro in Italia deve fronteggiare (figura 7). Nel dettaglio:

- tra i **fattori esogeni** si segnalano: i) andamento demografico; ii) tenuta del sistema di welfare; iii) crisi inflattiva e impatto su salari e potere d'acquisto;
- tra i **fattori endogeni**, invece, rientrano: i) difficoltà di recruiting dei lavoratori; ii) crescente insoddisfazione dei lavoratori; iii) fenomeno delle c.d. “Grandi Dimissioni”.

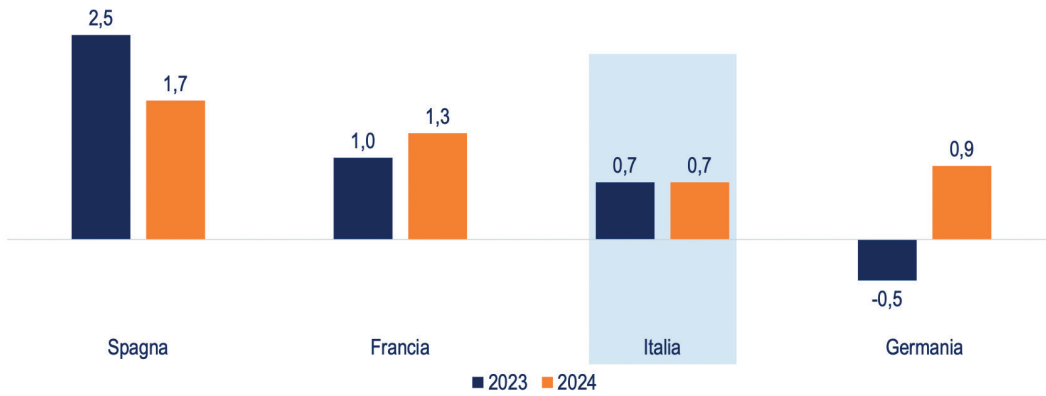
Figura 4. **Occupati in Italia** (valori in migliaia), gennaio 2017–settembre 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

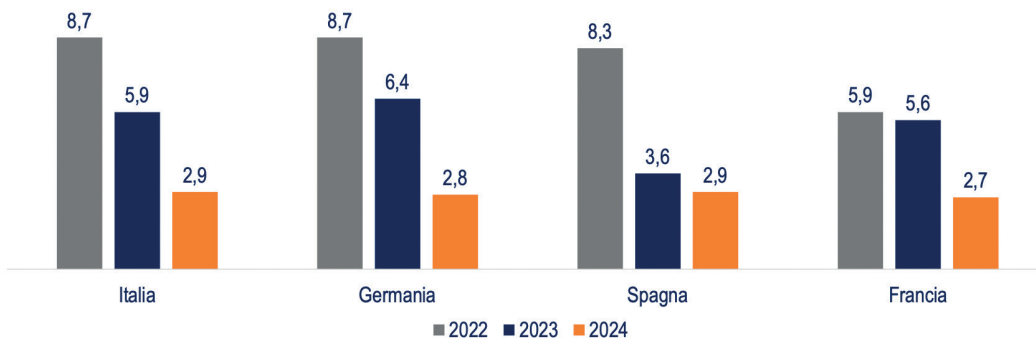


Figura 5. **Stima del tasso di crescita del PIL nei Big-4 europei** (variazione percentuale rispetto all'anno precedente), 2023<sup>e</sup> e 2024<sup>e</sup>



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale (IMF), 2024

Figura 6. **Tasso di inflazione nei Big-4 europei** (valori percentuali), confronto tra 2022, 2023 e 2024<sup>e</sup>



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2024

Figura 7. **I fattori di discontinuità, esogeni ed endogeni, che impattano sul mercato del lavoro in Italia**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024



Ciascuno di questi fattori di discontinuità verrà approfondito nei paragrafi che seguono con una sezione *ad hoc* e con relative evidenze quali-quantitative a supporto.

## I fattori esogeni di discontinuità nel mercato del lavoro

### Andamento demografico

Oggi l'andamento demografico del Paese rappresenta una delle principali "criticità" che influenzano l'evoluzione del mercato del lavoro e, in generale, la crescita del sistema economico nel complesso, alla luce dei suoi molteplici impatti trasversali (ad esempio, sulla tenuta del sistema di *welfare*, sulla capacità di innovazione del sistema-Paese e delle sue imprese, ecc.).

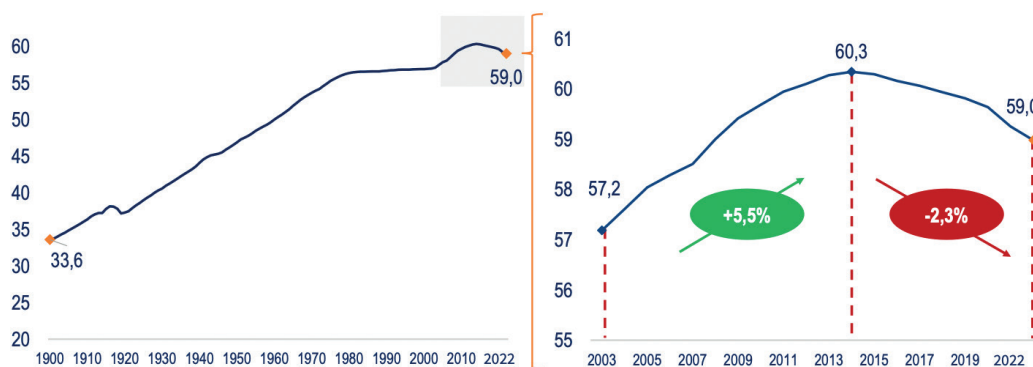
Se nel mondo la popolazione mondiale continua a crescere (più di 8 miliardi di persone, con una stima di oltre 9,7 miliardi entro il 2050), la crescita sarà però asimmetrica nei prossimi 30 anni (40 milioni di europei in meno, 1 miliardo di africani in più). Inoltre, si sta assistendo ad un "inverno demografico" su scala globale, in quanto i tassi di natalità sono in forte calo in tutte le macro-aree geografiche del mondo (ad esempio, tra il 1950 e il 2021, il numero di nascite ogni 1.000 abitanti è diminuito del 58% in Europa e del 53% nel Nord America). Anche l'Italia è interessata da questo fenomeno: dopo 10 anni di continua crescita, nel 2022 la popolazione italiana è diminuita del 2,3% rispetto ai livelli del 2014, passando dal picco di **60,3 milioni di abitanti** di quell'anno ai **59 milioni** nel 2022 (figura 8).

Ciò si deve al fatto che il numero di nascite è strutturalmente più basso del numero di decessi: nel 2022, **il numero di nascite ha toccato un nuovo minimo (393.000)** e per la prima volta è sceso **sotto le 400.000 unità**, a fronte di un numero di decessi (713.000) che si attesta su valori 1,8 volte superiori. Questo scenario porta l'Italia ad essere – al 2022 – **l'ultimo Paese nell'UE-27 per tasso di natalità**, con un valore pari a 6,7 nascite per 1.000 abitanti (figura 9), lontano dalla media europea (8,7) e da quella di Germania (8,8) e Francia (10,6).

Dunque, ipotizzando che il tasso di fecondità (ovvero il numero di figli per donna) segua il *trend* osservato nel decennio 2010-2021 fino al 2050, entro i prossimi 30 anni l'Italia potrebbe vedere la propria popolazione ridursi fino a **50 milioni** (-9 milioni rispetto al 2022), con la conseguenza che la quota di residenti *over 65* sul totale passerebbe dal 24% attuale al 37% e la quota di lavoratori dal 59% al 48%.

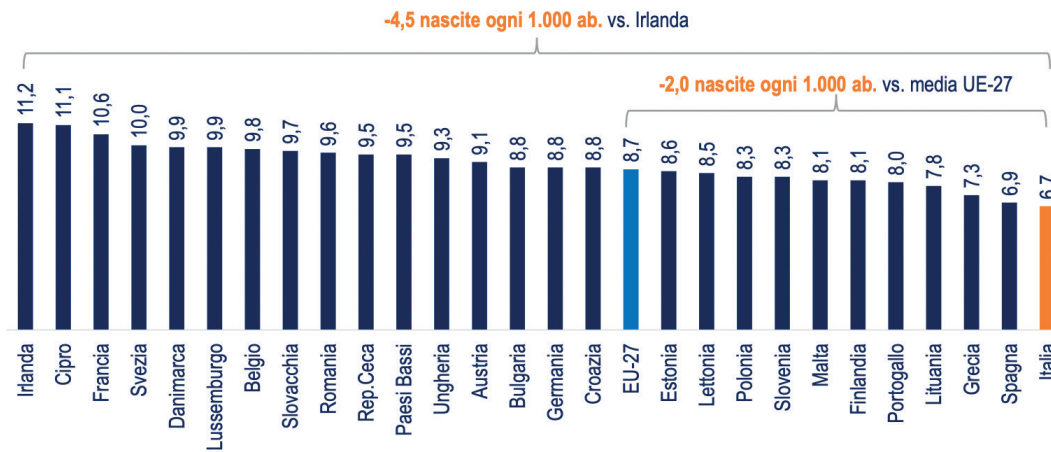
Non occorre, tuttavia, andare troppo in là nel tempo per sottolineare le conseguenze negative del c.d. "inverno demografico" che sta colpendo il Paese: la diminuzione della popolazione in età lavorativa è la seconda nell'UE-27 in termini assoluti (dopo la Germania) e la quarta in termini percentuali (dopo Lituania, Lettonia e Bulgaria). Si stima, inoltre, che già al 2035, ai tassi attuali, ci saranno **circa 4,4 milioni di persone in età lavorativa in meno** e **3,6 milioni di over 65 in più** (figura 10). Come effetto, il numero di pensionati supererà per la prima volta quello degli occupati, raggiungendo un rapporto tra occupati e pensionati pari

Figura 8. **Popolazione residente in Italia** (milioni di persone), 1900-2022 (grafico di sinistra); **popolazione residente in Italia** (milioni di persone), 2003-2022 (grafico di destra)



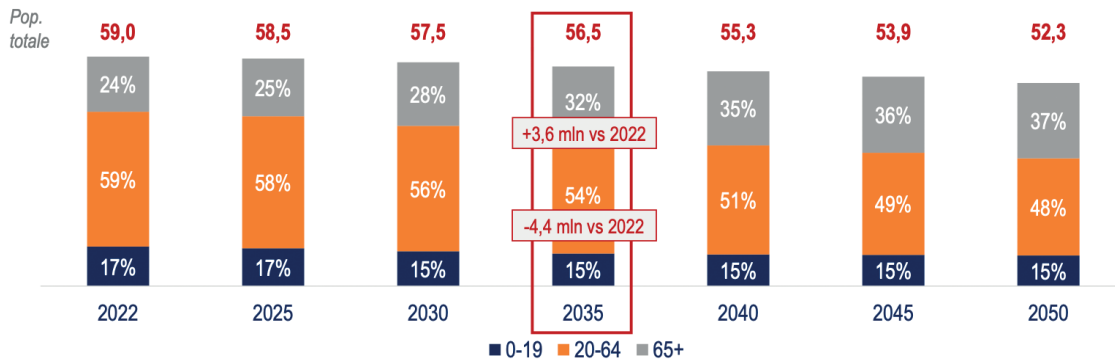
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

Figura 9. **Tasso di natalità nei Paesi dell'UE-27** (per 1.000 abitanti), 2022



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

Figura 10. **Proiezione della popolazione in Italia per fasce d'età – scenario mediano** (percentuale rispetto al totale della popolazione e valore assoluto in milioni), 2022-2050<sup>e</sup>



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Nazioni Unite, 2024

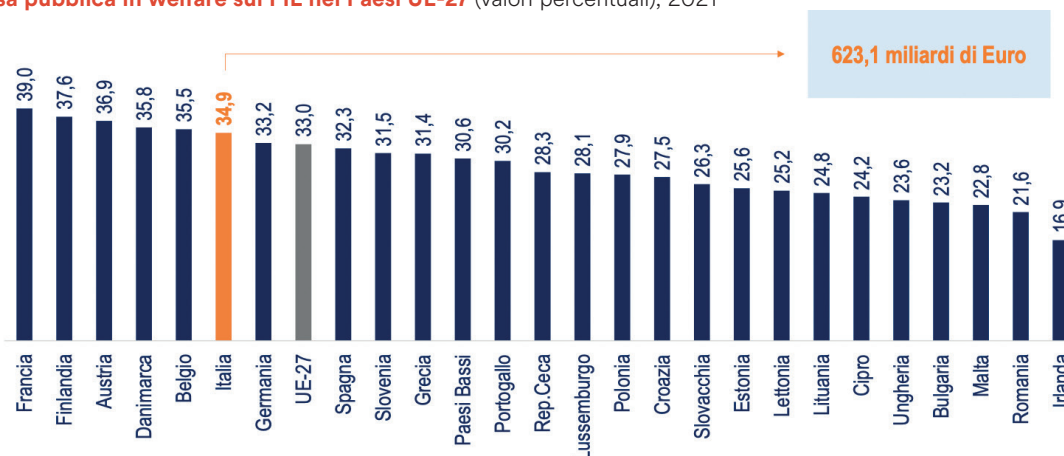
a **0,98**, di un terzo inferiore al rapporto ritenuto necessario per la sostenibilità del sistema nel medio-lungo termine (**1,5**).

Il quadro così delineato comporta **gravi conseguenze per la tenuta economica e sociale del Paese**, evidenziando l'urgenza di occuparsi dell'“inverno demografico” prima che diventi un'“apocalisse demografica”. In particolare, l'inverno demografico ha implicazioni negative su quattro fattori estremamente rilevanti per il Paese e collegati tra loro:

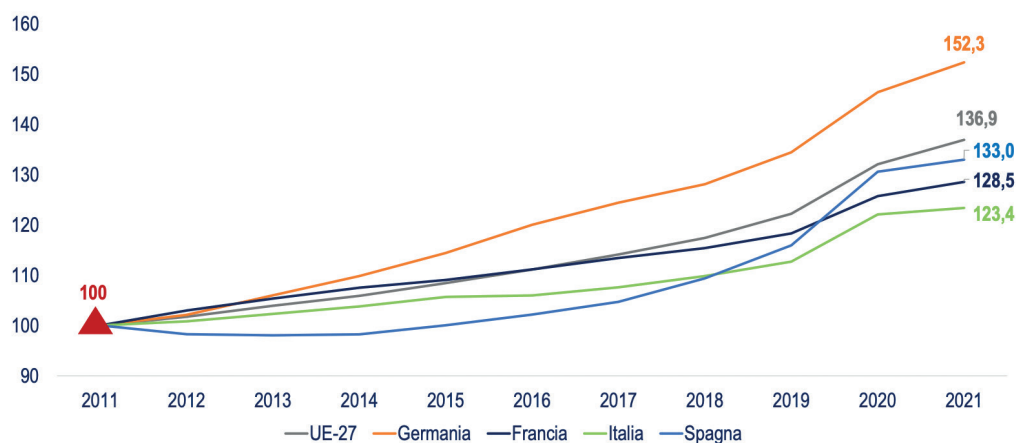
- **Crescita economica:** un calo della popolazione italiana a 50 milioni nel 2050 potrebbe generare una **perdita economica pari a 1/3 del PIL**;

- **Produttività:** ipotizzando i tassi di crescita del PIL al 2050 previsti dal MEF, in uno scenario con circa 9 milioni di italiani in meno, **la produttività dovrebbe almeno raddoppiare** rispetto al dato attuale;

- **Sostenibilità dei conti pubblici:** nel 2070 in assenza di migrazione e con una fertilità ridotta, ci sarà un'esplosione del **rapporto debito pubblico/PIL pari a 220%** (ogni persona alla nascita si troverà con un debito pari a quasi 3 volte il valore attuale); il **rapporto pensionati-lavoratori** sarà pari a **1:1** (rispetto a 1:4 attuale) già dal 2050; la **spesa sanitaria pubblica** sarà pari a **220 miliardi di Euro** (rispetto ai 134 miliardi di Euro attuali);

Figura 11. **Spesa pubblica in welfare sul PIL nei Paesi UE-27** (valori percentuali), 2021

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

Figura 12. **Variazione della spesa pubblica in welfare nei Paesi Big-4 europei** (numero indice; anno 2011 = base 100), 2011-2021

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

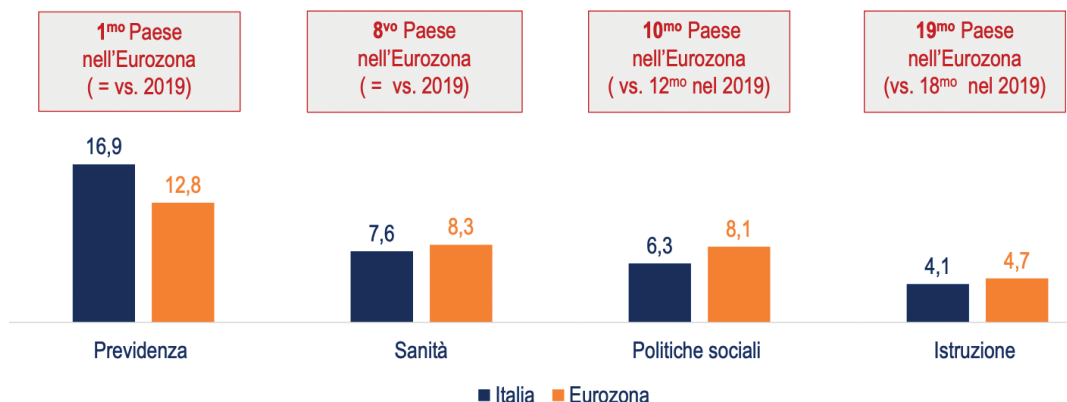
- **Innovazione e creatività**, secondo l'equazione vincente **"Più giovani = più innovazione = più cambiamento = futuro migliore per tutti"**.

### Tenuta del sistema di welfare

Il sistema di *welfare* gioca un ruolo di **fondamentale "mitigatore"** degli impatti negativi per i lavoratori e le famiglie derivanti dall'attuale contesto macroeconomico. In Italia, tale sistema assume una funzione particolarmente rilevante e strategica: l'Italia è, infatti, il **6° Paese europeo** per peso della spesa in *welfare* su PIL (**34,9%** – figura 11), pari a **623,1 miliardi di Euro**.

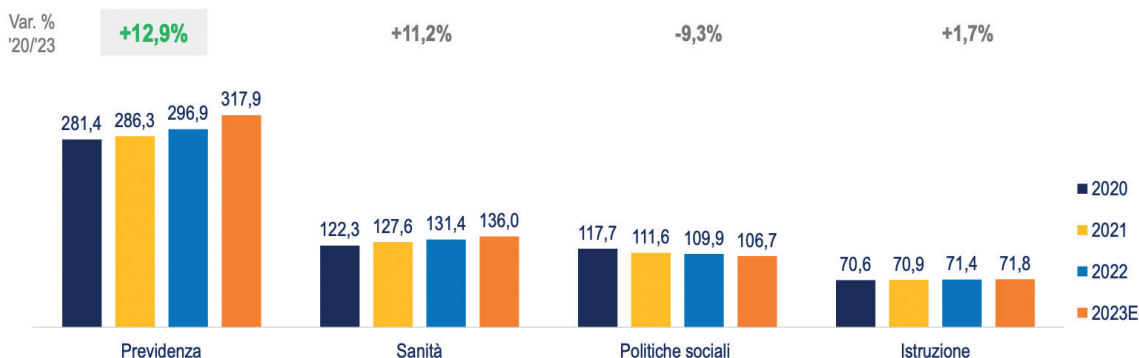
Il valore italiano, inoltre, è aumentato del **+9,5%** solo nell'ultimo triennio (2019-2021), un valore inferiore a Spagna (+14,7%), Germania (+13,3%) e media europea (+12,0%) e superiore a quello francese (+8,7%). In generale, a livello europeo, si osserva dunque una **costante crescita** della spesa in *welfare*, già prima della pandemia COVID-19 e dovuta alla necessità di salvaguardare sempre più i bisogni di protezione sociale dei cittadini. Basti pensare che nel periodo 2011-2021 la spesa in *welfare* nei Paesi UE-27 è aumentata del **+36,9%** (figura 12), con il valore della Germania che arriva fino a **+52,3%**, circa 30 p.p. in più del valore italiano (+23,4%).

Figura 13. **Ripartizione delle diverse componenti della spesa pubblica di welfare: confronto tra Italia e media dell'Eurozona** (valori percentuali sul PIL), 2021



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

Figura 14. **Andamento della spesa pubblica di welfare in Italia** (miliardi di Euro e variazione percentuale), 2020-2023<sup>e</sup>.  
 Nota: Le stime per il 2023 per la Previdenza, la Sanità e le Politiche sociali sono state effettuate a partire dalle previsioni sull'andamento della spesa pubblica contenute nel DEF dell'11 aprile 2023. Le stime per l'Istruzione sono state effettuate sulla base del CAGR (Compound Annual Growth Rate) del periodo 2011-2019

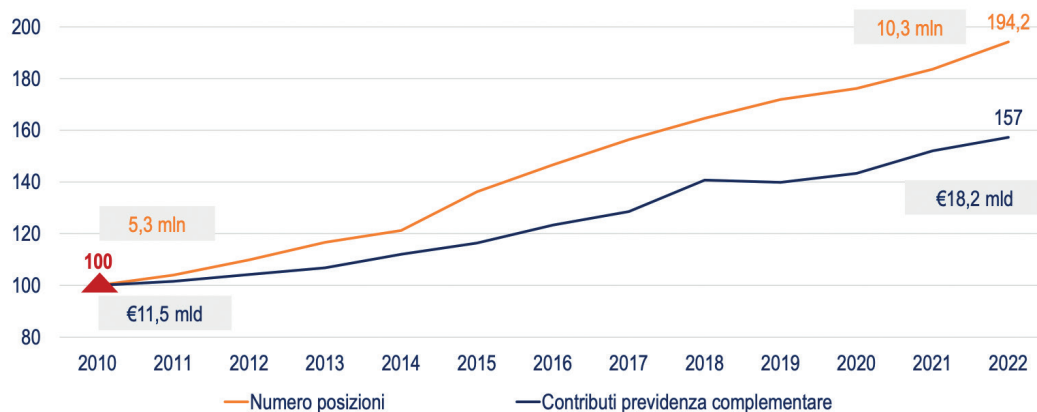


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Documento di Economia e Finanza (DEF) del Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2024

Una criticità del sistema di *welfare* italiano, tuttavia, è l'**eccessivo "sbilanciamento" sulla componente previdenziale** (figura 13), che – da sola – rappresenta al 2021 il **16,9% del PIL** (rispetto a una media del 12,8% nell'Eurozona), **posizionando l'Italia al primo posto nell'Eurozona**. Tale sbilanciamento ha come diretta implicazione una prevalenza minore delle altre voci che costituiscono la spesa previdenziale: **sanità** (7,6% del PIL rispetto all'8,3% medio nell'Eurozona), **politiche sociali** (6,3% del PIL rispetto all'8,1% medio nell'Eurozona), **istruzione** (4,1% del PIL rispetto al 4,7% medio nell'Eurozona).

In aggiunta, la spesa previdenziale già oggi rappresenta la componente più significativa della spesa pubblica in *welfare*, ha il maggior tasso di crescita negli ultimi anni (**+12,9%** nel periodo 2020-2023 rispetto al +11,2% della sanità, +1,7% dell'istruzione e -9,3% delle politiche sociali – figura 14) ed è stimata crescere di più in futuro, raggiungendo un valore di **oltre 360 miliardi di Euro al 2026**. La continua crescita della spesa in *welfare* ne mette tuttavia a rischio la **sostenibilità** nel lungo termine, soprattutto in un contesto in cui negli ultimi 8 anni il bilancio dell'INPS è stato strutturalmente negativo, con perdite cumulate pari a **250 miliardi di**

Figura 15. **Numero di posizioni in essere e contributi in forme di previdenza complementare in Italia** (numero indice; anno 2010 = base 100), 2010-2022



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati COVIP, 2024

**Euro** nel periodo 2015-2022. Tale situazione inoltre rappresenta un ostacolo alla capacità del sistema di protezione sociale italiano di colmare i forti *gap* presenti in termini di **efficacia delle proprie azioni**. Infatti, al 2022, in Italia vi sono:

- **14,3 milioni** di persone in **povertà assoluta** o a **rischio di esclusione sociale** (il 24,4% della popolazione);
- **6 milioni** di persone che hanno **rinunciato alle prestazioni sanitarie** (11,1% della popolazione);
- **517mila giovani** che hanno **abbandonato precocemente gli studi** (12,7% della popolazione giovane);
- **1,5 milioni** di famiglie in **condizioni di grave deprivazione abitativa**<sup>1</sup> (5,9% delle famiglie).

In una prospettiva di medio termine, secondo gli scenari previsti dal Documento di Economia e Finanza 2023, l'**incidenza della spesa pensionistica sul PIL** potrebbe crescere **fino al 17,3%** nel 2036, per poi scendere gradualmente fino al 15,5% nel 2050. Infatti, l'**aumento del numero di pensioni** (riconducibile alle generazioni dei c.d. "*baby boomer*") rispetto agli occupati verrà solo in parte compensato dall'innalzamento dei **requisiti di accesso al pensionamento** e dal **contenimento degli importi** (grazie al calcolo contributivo). Tuttavia, occorre tener conto del fatto che, se l'Italia crescesse come ha fatto tra 2000 e 2019 (+0,2% annuo), al 2050 il peso della spesa pensionistica potrebbe essere su-

<sup>1</sup> La grave deprivazione abitativa consiste in abitazioni sovraffollate e che presentano uno o più dei seguenti problemi: strutturali dell'abitazione – come soffitti, infissi, ecc. –, non avere bagno/doccia con acqua corrente, problemi di luminosità.

periore di 3 punti percentuali alle previsioni e pari a 18,5 punti percentuali.

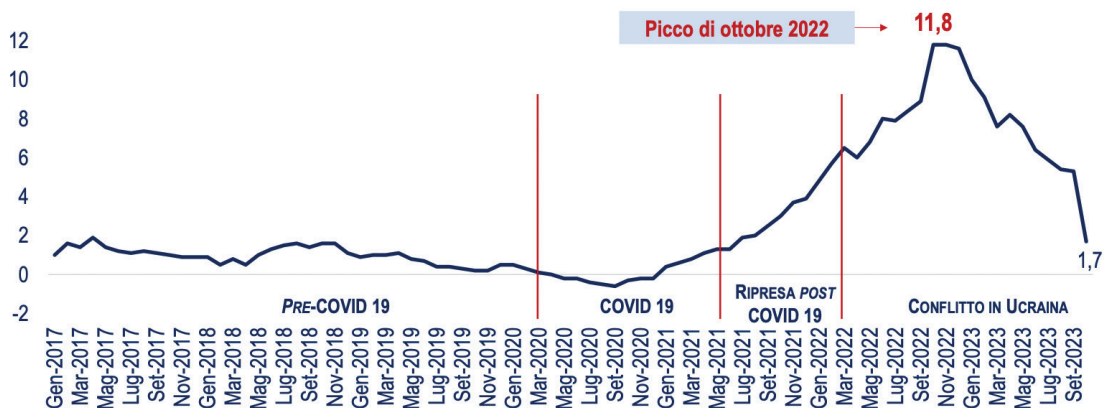
Alla luce della pressione sul sistema previdenziale, è quindi centrale agire sulla valorizzazione della **componente integrativa**, che nel nostro Paese è ancora poco diffusa e valorizzata: al 2022 in Italia la partecipazione alla previdenza complementare è pari al **36,2% dei lavoratori** (a confronto con il 55% della Germania e l'88% dei Paesi Bassi) e, se si considerano gli individui che nel 2022 hanno **versato contributi** nei fondi previdenziali, il tasso di partecipazione si ferma al **26,3%**. Inoltre, occorre considerare anche le rilevanti differenze a livello nazionale, dove sono presenti:

- **gap territoriali**: la regione *best performer* (il Trentino-Alto Adige) ha un tasso di partecipazione pari al 63%, 35 punti percentuali in più rispetto a quella *worst performer* (Campania);
- **gap di genere**: il tasso di partecipazione delle donne è pari al 30,9% contro il 37,5% degli uomini;
- **gap di età**: la partecipazione degli *under-35* è pari al 23,9%, circa la metà della fascia di età 55-64 anni (pari a 45,1%).

Di conseguenza, nel periodo 2010-2022, i contributi sono aumentati in maniera meno che proporzionale rispetto al numero di posizioni in essere (+57% contro +94% – figura 15), e ciò si deve al fatto che, annualmente, circa **un quarto degli iscritti non versa contributi**. In questo senso, un fattore che spiega la divergenza tra posizioni e contributi versati è costituito dalle **adesioni contrattuali che non sono integrate dai lavoratori**.

Figura 16. **Indice dei prezzi al consumo in Italia**

(variazioni percentuali tendenziali, anno base 2015=100), gennaio 2017–ottobre 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

In sintesi, i tassi di crescita della spesa in *welfare* previsti per i prossimi anni e l’**“inverno demografico”** che attende il Paese nel medio-lungo periodo mettono a rischio la sostenibilità del sistema, con il rapporto debito/PIL che potrebbe arrivare al 2070 fino al **220%**, e implicano un **ripensamento del ruolo delle aziende come provider di servizi di welfare**.

### Crisi inflattiva e impatto su salari e potere d’acquisto

La ripresa economica del 2021 a seguito della pandemia da COVID-19 ha generato una forte pressione inflattiva, ulteriormente accelerata nel 2022, dove a ottobre l’inflazione ha raggiunto il picco dell’**11,8%**. Secondo gli ultimi dati Istat, esattamente un anno dopo – a ottobre 2023 – il tasso di inflazione ha toccato il suo punto più basso da giugno 2021, ed è oggi pari a **1,7%** (figura 16). Una recente indagine<sup>2</sup> indica che oltre 7 italiani su 10 (72,8%) ritengono che l’incremento dei prezzi e del costo della vita sia la principale problematica da affrontare oggi in Italia, con un *gap* di 28,4 punti percentuali in più rispetto alla seconda motivazione (economia e disoccupazione, con il 44,4% delle risposte).

<sup>2</sup> Risposte alla domanda «Ad oggi, quale ritiene che siano le principali problematiche dell’Italia?» (valori percentuali; possibilità di esprimere al massimo 3 preferenze); survey condotta da The European House – Ambrosetti tra febbraio e marzo 2023 presso un campione di cittadini. Fonte: The European House – Ambrosetti e Amazon, “E-commerce: percezioni ed evidenze sui benefici per i cittadini, le imprese e l’economia italiana”, 2023.

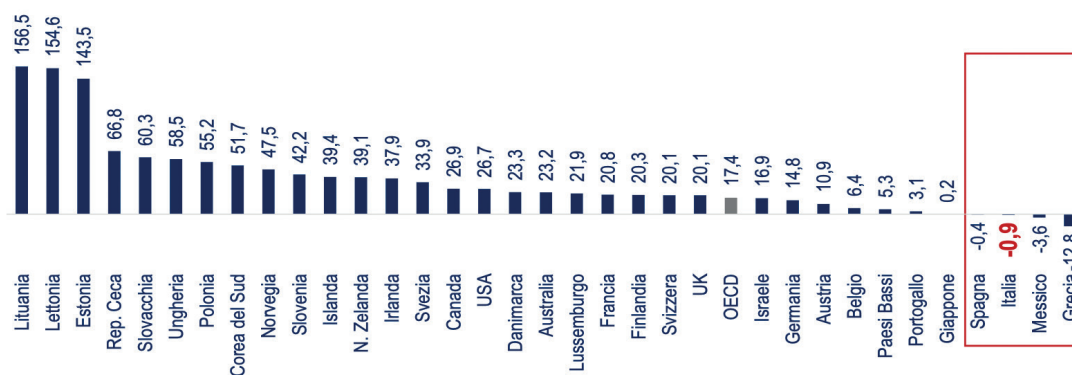
L’impatto dell’inflazione, tuttavia, è **asimmetrico** e sta decimando il reddito disponibile soprattutto delle famiglie meno abbienti (aumentando le disuguaglianze): a settembre 2023 il reddito disponibile per le famiglie appartenenti al primo quintile di reddito<sup>3</sup> risulta più basso del **-4,4%** rispetto a settembre 2022, mentre le famiglie appartenenti al quintile più ricco (il quinto quintile) hanno visto il proprio reddito disponibile ridursi solo del **-1,7%**. L’inflazione elevata, inoltre, si inserisce in un contesto in cui vi era già (ed è ancora osservabile) un costante **impoverimento delle famiglie**. Al 2022, le famiglie in povertà assoluta<sup>4</sup> rappresentano l’**8,3%** del totale, un valore più che doppio rispetto al 2010 (4%). Tale valore corrisponde a **2,2 milioni** di famiglie (+165mila rispetto al 2021), pari a **5,7 milioni di persone**.

Oltre (e di pari passo con) l’impoverimento delle famiglie, vi è anche un progressivo **impoverimento dei lavoratori**. In particolare, al 2021 in Italia il salario reale medio – espresso a parità di potere d’acquisto – risulta pari a **40,7mila Dollari**, in linea con i valori medi in Spagna (39,2mila Dollari), ma solo poco più della metà rispetto a quelli negli USA (74,7mila Dollari), il 27,3% inferiori rispetto a quelli in Germania (56mila Dollari), il 18,4% inferiori rispetto a quelli nel Regno Unito (49,9mila Dollari) e il 17,3% inferiori rispetto a quelli in Francia (49,3mila Dollari).

<sup>3</sup> Ogni quintile rappresenta il 20% delle famiglie italiane.

<sup>4</sup> Si definisce in povertà assoluta una famiglia con una spesa per consumi inferiore o uguale al valore monetario di un paniere di beni e servizi considerati essenziali per evitare gravi forme di esclusione sociale.



Figura 17. **Variazione dei salari reali medi fra il 2000 e il 2022 in alcuni Paesi** (variazione percentuale), 2000-2022

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2024

Tuttavia, non solo i salari dei lavoratori italiani risultano inferiori rispetto a quelli dei principali mercati *competitor*, ma **sono anche inferiori rispetto ai livelli del 2000**, mostrando una riduzione pari a **-0,9%**, “meglio” – tra i Paesi OECD – solo di Messico e Grecia, che registrano una variazione pari, rispettivamente, a -3,6% e -12,8% (figura 17). Tra i motivi che spiegano la dinamica dei salari italiani occorre sottolineare anche l’**elevato cuneo fiscale** dell’Italia, pari a **45,9%** (il quinto più alto nell’area OECD).

### I fattori endogeni di discontinuità nel mercato del lavoro

#### Difficoltà di recruiting dei lavoratori

L’evoluzione del mercato del lavoro nella fase *post* COVID-19 ha determinato **crescenti difficoltà per le imprese nel reclutare candidati** a fronte delle entrate previste, anche per una **carenza delle competenze richieste**.

Esaminando nel dettaglio i numeri di tale fenomeno, secondo l’ultima indagine di Unioncamere<sup>5</sup>, al 2022 in Italia **2 posizioni su 5** risultano difficili da reperire, il valore più elevato dell’ultimo quinquennio e superiore di +14,2 punti percentuali rispetto al 2018. L’aspetto interessante da sottolineare è l’**accelerazione** che tale fenomeno ha subito nel periodo *post* pandemico: se, infatti, nel

triennio 2018-2020 la percentuale di entrate previste di difficile reperimento è aumentata solo di 3,6 punti percentuali (da 26,3% a 29,7%), nel triennio 2020-2022 si è registrata una crescita **3 volte superiore**, da 29,7% a 40,5% (figura 18).

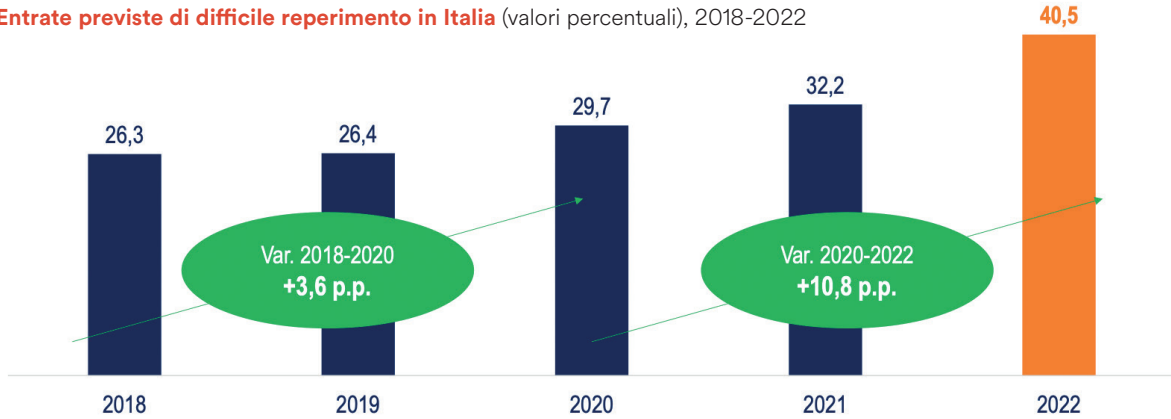
La difficoltà a reperire personale con competenze adeguate alle mansioni da svolgere in azienda si riscontra in misura maggiore per le categorie più “qualificate”, salendo **fino al 55,4%** per i dirigenti e gli operai specializzati, al 48,7% per le professioni tecniche e al 47,2% per le professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione, mentre scende fino al 28,9% per gli impiegati. In altri termini, **più di un operaio specializzato/dirigente su 2 risulta di difficile reperimento**, implicando quindi una revisione “al ribasso” delle aspettative di assunzione delle imprese in Italia.

Come già anticipato, la difficoltà di *recruiting* dei lavoratori si lega al fatto che i lavoratori italiani **sono poco qualificati**, soprattutto a confronto con i *competitor* europei, come Francia, Germania e Spagna (figura 19): **meno di 1 lavoratore su 4 tra i 25 e i 64 anni (24,4%) ha un’istruzione terziaria**, contro il 33,3% della Germania, il 46,7% della Francia e il 46,8% della Spagna. Se si guarda, invece, anche all’istruzione secondaria superiore e *post* secondaria (non terziaria), il valore italiano sale al **71,4%**, un dato superiore a quello della Spagna (70,6%) ma ampiamente inferiore a quello di Germania (85,5%) e Francia (88,1%).

In conclusione, non sorprende, dunque, che l’Italia sia tra i Paesi OECD con il più **alto mismatch di**

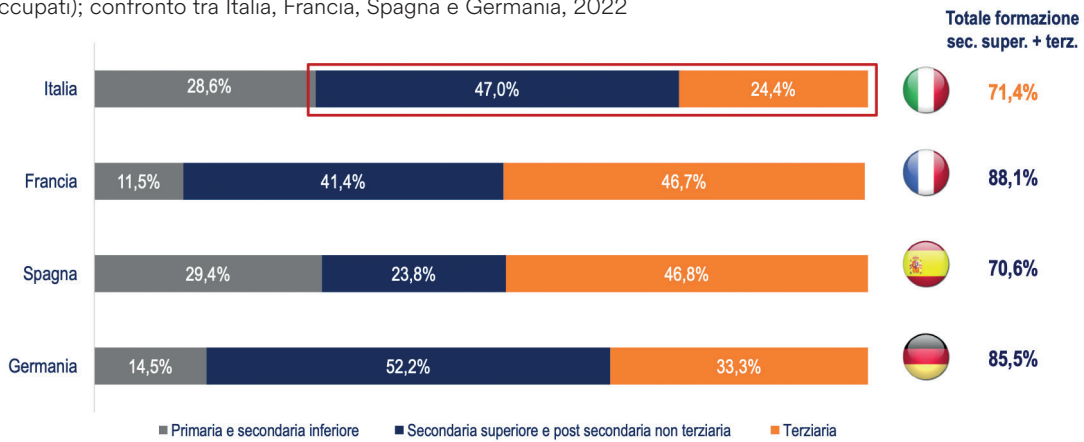
<sup>5</sup> Si veda: Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, “La domanda di professioni e formazione delle imprese italiane nel 2022”, 2023.

Figura 18. **Entrate previste di difficile reperimento in Italia** (valori percentuali), 2018-2022



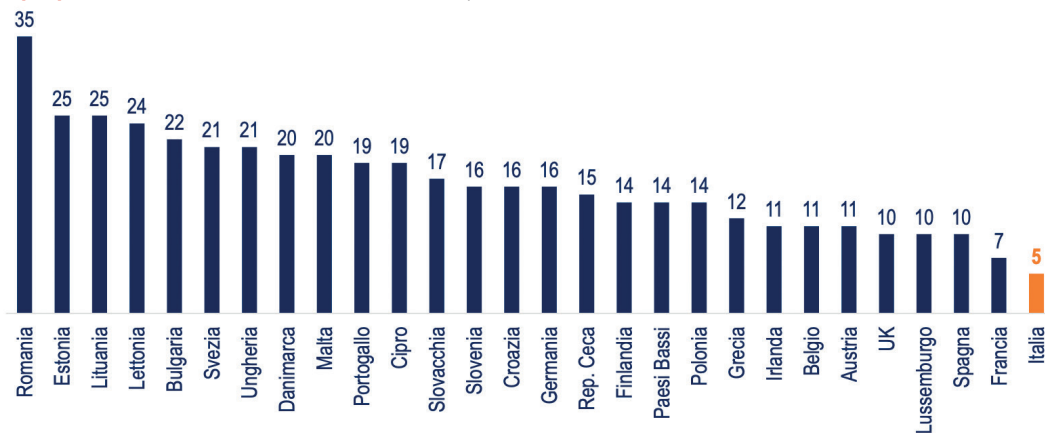
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2024

Figura 19. **Occupati tra 25 e 64 anni per livello di istruzione** (% su totale occupati); confronto tra Italia, Francia, Spagna e Germania, 2022



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

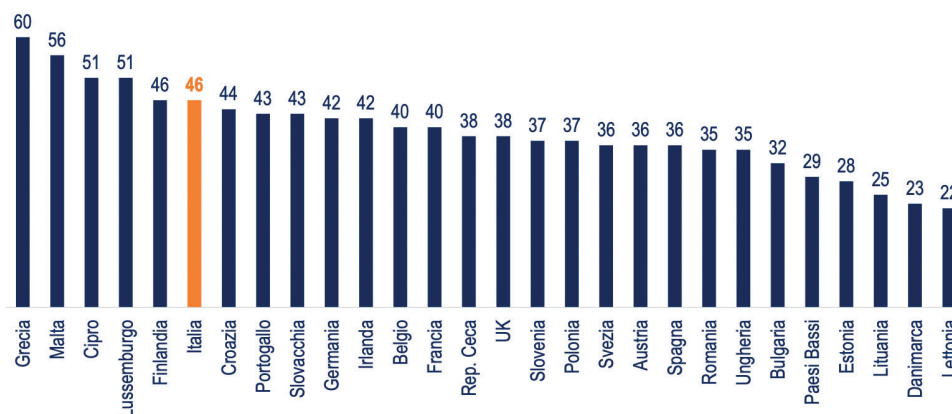
Figura 20. **Percentuale di lavoratori dipendenti che dichiarano di sentirsi ingaggiati all'interno della propria azienda nei Paesi UE-27+UK** (valori percentuali su totale), 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Gallup, «State of the Global Workplace 2023 Report», 2024



Figura 21. **Percentuale di lavoratori dipendenti che dichiarano di sentirsi «molto stressati» sul luogo di lavoro nei Paesi UE-27+UK** (valori percentuali su totale), 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Gallup, «State of the Global Workplace 2023 Report», 2024

**qualifica dei lavoratori.** Nel dettaglio, il *mismatch* di qualifica sul totale dei lavoratori tra 15 e 65 anni riguarda in Italia circa 4 lavoratori su 10 (**38,5%**), un valore più elevato sia della media OECD (34,4%) sia della media UE (32,2%).

### Crescente insoddisfazione dei lavoratori

Nell'assetto organizzativo delle imprese, emerge sempre più un **malessere diffuso** che travalica la **sfera lavorativa e professionale** per estendersi alle **condizioni di salute psico-fisica** della persona (fino a sfociare, soprattutto negli ultimi anni, in **problemi di salute mentale**). Secondo i dati dell'OECD, infatti, i **disturbi mentali**, soprattutto di tipo lieve o moderato, colpiscono in ogni momento della vita il **20% della popolazione in età lavorativa**.

In Italia, tale sensazione di “malessere diffuso” risulta particolarmente critica: secondo l'ultima indagine Gallup<sup>6</sup>, solo il **5%** dei lavoratori italiani si ritiene ingaggiato sul posto di lavoro, il valore più basso tra tutti i Paesi UE-27+UK (figura 20). Al tempo stesso, i lavoratori italiani sono anche tra i più stressati (**46% del totale** – figura 21).

Un aspetto interessante che tuttavia emerge da una più attenta analisi delle figure che seguono riguarda il fatto che i **due fenomeni (poco engagement ed elevato stress)** sono sì più accentuati in Italia che negli altri Paesi europei, ma sono

comunque **generalizzati in tutta Europa**. La percentuale di lavoratori che si considera ingaggiata in Francia è pari al 7%, in Spagna al 10% e in Germania è pari al 16%, che riporta un valore superiore di 3 volte a quello italiano, la percentuale è comunque limitata e pari solo al 16% di tutta la forza lavoro.

Considerazioni simili valgono per i dipendenti che dichiarano di sentirsi “molto stressati” sul posto di lavoro. In Italia, tale fenomeno riguarda **circa 1 lavoratore dipendente su 2** (46%) e, seppur su valori inferiori, ciò è in linea con i principali *competitor* europei: Germania (42%), Francia (40%), Regno Unito (38%) e Spagna (36%).

Lo scarso ingaggio e l'elevato *stress* si traducono sempre più in un **crescente senso di malessere psicofisico legato alle relazioni interpersonali e professionali** e, in Italia, tale quadro appare particolarmente critico. Secondo i dati della recente indagine Eurobarometer presso i cittadini dei Paesi dell'UE-27 (ottobre 2023)<sup>7</sup>, il **44%** degli Italiani dichiara di aver sofferto di **problemi emotivi o psicosociali negli ultimi 12 mesi** e il **54%** di essi **non ha ricevuto o cercato un aiuto di tipo professionale**. Tra le principali criticità legate a tale aspetto vi è la consapevolezza che tale sensazione di malessere originata sul luogo di lavoro possa avere ripercussioni anche sulla vita privata: non è un caso che quasi 1 italiano su 3 (il **32%** degli intervistati) ritenga che i problemi di salute mentale possano essere **rilevati più facilmente, nelle fasi**

<sup>6</sup> Fonte: Gallup, “State of the Global Workplace 2023 Report”, 2023.

<sup>7</sup> Fonte: Commissione Europea (Eurobarometro), “Flash Eurobarometer 530 – Mental Health”, ottobre 2023.

**iniziali, proprio nell'ambiente lavorativo.** Ancora una volta, infine, l'Italia mostra valori più elevati di quelli dei principali *competitor* europei (28% in Spagna, 27% in Francia e 26% in Germania), evidenziando quindi come nel nostro Paese l'ambiente lavorativo sia una delle principali cause di malessere dei cittadini.

La conseguenza di tutto ciò, dunque, è che sul luogo di lavoro crescono di pari passo sia il **rischio di esposizione al c.d. *burnout*** sia la **richiesta di un affiancamento dell'organizzazione nel gestirlo**. Secondo i risultati dell'indagine di GoodHabit – Markteffect<sup>8</sup>, condotta su un campione di circa 1.280 soggetti di età compresa tra i 25 e i 65 anni attivi lavorativamente, l'**80% dei lavoratori italiani** ritiene che vi sia una correlazione tra la felicità sul luogo di lavoro e il loro benessere generale, mentre il **13%** dichiara di avere sperimentato segnali molto forti di stress e/o *burnout* nell'ultimo anno. Dalla stessa indagine, emergono tuttavia anche alcune evidenze "preoccupanti" circa la **capacità dell'azienda di ascoltare e saper rispondere adeguatamente** alle necessità dei dipendenti:

- il **22%** dei dipendenti italiani si sente **molto a disagio nel parlare** della propria salute mentale con i propri **manager di riferimento**;
- il **67%** dei dipendenti italiani auspica che i propri **manager si occupino regolarmente del loro benessere**;
- **1 su 3** di quanti hanno comunicato al datore di lavoro i propri sintomi da stress afferma di **non aver ricevuto supporto**.

Se si considerano le possibili ripercussioni di tale fenomeno sulle persone, risulta chiaro quindi che il **peggioramento dello stato psicofisico dell'individuo comporta minore produttività e peggiori condizioni sul luogo di lavoro e nella vita quotidiana**: in media, la **metà** (47,6%) dei lavoratori con problemi di salute mentale **si è assentata dal lavoro** nell'ultimo anno (17,2 punti percentuali in più rispetto al 30,4% dei lavoratori che non riportano problemi di salute mentale) e, inoltre, i lavoratori con problemi di salute mentale prendono in media 33,6 giorni di ferie all'anno (il **57%** in più rispetto ai 21,4 giorni di quelli senza problemi). Le condizioni di salute mentale spesso si accompagnano poi ad **altre condizioni di salute limitanti**: il 39,5% delle persone con disturbi men-

tali deve affrontare problemi di salute cronici limitanti l'attività, rispetto al 12,2% di coloro che non ne sono affetti.

Con riferimento alla partecipazione e inclusione nella forza lavoro e di risultati lavorativi, infine, si rileva uno **svantaggio** sistematico per i lavoratori affetti da problemi di salute mentale:

- **tassi di disoccupazione più elevati (+7,7 punti percentuali** in media nei Paesi OECD);
- **maggiori probabilità di lavorare part-time (+5,9 punti percentuali** in media nei Paesi OECD);
- probabilità più elevate di **pensionamento anticipato** (fino all'**80%** nell'UE);
- **salari più bassi** (divario fino al **30%** nell'UE).

### Fenomeno delle "grandi dimissioni"

L'ultimo fattore di natura esogena che impatta sull'evoluzione del mercato del lavoro è riconducibile alle c.d. "grandi dimissioni" ("*great resignations*"), strettamente correlato sia alla difficoltà di *recruiting* che, in misura maggiore, alla crescente insoddisfazione sul luogo di lavoro.

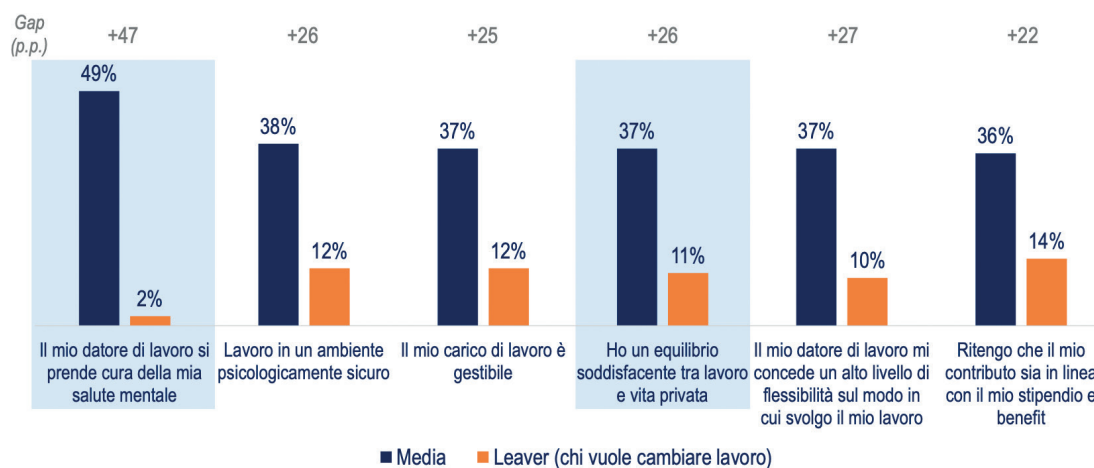
A seguito della fase pandemica, infatti, si registra un crescente peso del c.d. **quiet quitting**, inteso come "disingaggio" delle persone che non lasciano il lavoro ma lo vivono in maniera passiva e disinteressata. In molti casi, questo sta portando al fenomeno di dimissioni su larga scala, ai diversi livelli dell'organigramma aziendale: si tratta di un **fenomeno di portata globale**, che interessa circa 1 dipendente su 3 (il **28%**) che dichiara di voler lasciare il proprio lavoro entro 1 anno.

In particolare, esemplificativo è il caso degli Stati Uniti d'America, dove crescono le dimissioni anche nei ruoli dirigenziali: nei primi 9 mesi del 2023, 1.425 CEO di imprese statunitensi hanno lasciato i rispettivi incarichi, con un incremento del **+47,1%** rispetto allo stesso periodo del 2022. Tale aumento ha portato il valore cumulato a settembre 2023 ad essere **superiore del +15%** rispetto al totale 2022 a consuntivo, rappresentando la variazione più alta dal 2014. Considerando, infatti, proprio il *trend* nel periodo in esame (2014-2023), il numero di CEO che nei primi 9 mesi hanno consegnato le proprie dimissioni risulta in crescita del **+3,9% medio annuo**.

Anche guardando, invece, ai Paesi europei, il fenomeno risulta trasversale. Secondo i dati contenuti nel "*The 2023 Kelly global Re:work Report*", alla domanda «Con quale probabilità lascerai il tuo attuale datore di lavoro nei prossimi 12 mesi?» il **37%**

<sup>8</sup> Fonte: GoodHabit – Markteffect, "Salute mentale e benessere. Ricerca GoodHabit 2023 sulla salute mentale e il benessere lavorativo in Italia", 2023.

Figura 22. **Percentuale di lavoratori dipendenti che si è dichiarato «D'accordo» con le seguenti affermazioni** (valori percentuali su totale, campione globale), 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Kelly Global, “The 2023 Kelly global Re:work Report”, 2024

dei francesi ha risposto “Alta”, seguiti dagli italiani e dagli inglesi (36%) e dai tedeschi (32%).

Alla luce di quanto riportato finora, risulta fondamentale indagare quindi le motivazioni di chi cambia lavoro. In particolare, queste ultime riguardano principalmente la **scarsa attenzione dell'impresa verso il benessere individuale** e il **work-life balance** (figura 22).

In particolare, solo il **2%** di chi ha intenzione di cambiare lavoro dichiara che il datore di lavoro si prende cura della sua salute mentale (contro

il 49% di chi invece rimane in azienda), mentre solo l'11% ritiene di avere un equilibrio soddisfacente tra lavoro e vita privata. In generale, com'è prevedibile, i *leaver* riportano valori ampiamente inferiori a quelli dei dipendenti in media, con un *gap* particolarmente rilevante per la cura della salute mentale (47 punti percentuali), mentre tutte le altre risposte riportano un *gap* che si aggira tra i 22 punti percentuali (contributo in linea con lo stipendio e i *benefit*) e 27 punti percentuali (livello di flessibilità presente sul lavoro).

## CAPITOLO 2

# QUALI AMBITI MONITORARE PER RAFFORZARE LA CAPACITÀ DI ATTRACTION, ENGAGEMENT E RETENTION DEI LAVORATORI

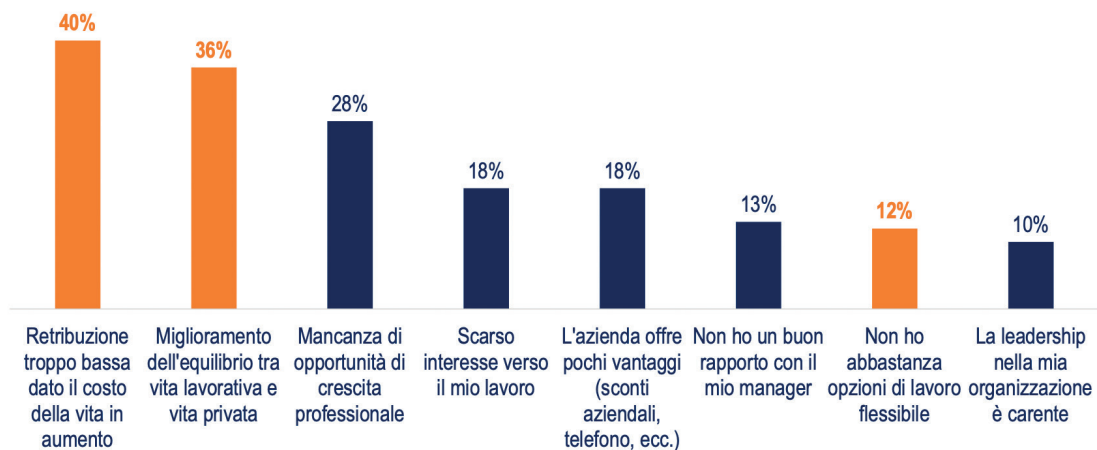
All'interno di questo capitolo verrà approfondito il contesto lavorativo italiano indagando, in primo luogo, i nuovi *driver* che negli ultimi anni (in particolare dal periodo *post* COVID-19) hanno determinato la scelta del lavoro da parte dei lavoratori italiani e, in secondo luogo, gli strumenti a disposizione delle imprese per rispondere e soddisfare tali nuovi bisogni.

Le imprese italiane, infatti, non sono immuni dalle tendenze osservate finora su scala globale ed europea: nel caso del nostro Paese, soprattutto nella fase di ripresa *post*-pandemica, sono emerse alcune **leve distintive** su cui agire per **rafforzare la capacità di attrarre, ingaggiare e trattenere il lavoratore**.

### I NUOVI DRIVER CHE DETERMINANO LA SCELTA DEL LAVORO DA PARTE DEI LAVORATORI ITALIANI

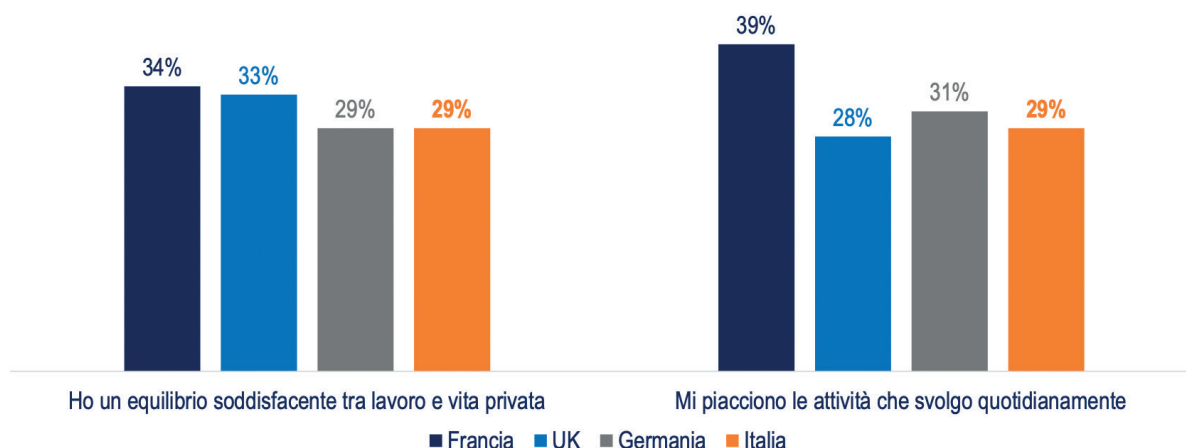
Secondo i risultati dell'indagine di Randstad "Employer Brand Research 2023", oggi i **benefit non materiali** sono ritenuti "importanti" o "molto importanti" da **8 lavoratori italiani su 10 (81%)**, ponendo quindi questi ultimi sullo stesso livello dei *benefit* materiali, come ad esempio i buoni acquisto. In particolare, l'importanza dei *benefit* non materiali si rileva in tutti i gruppi anagrafici di riferimento, con le **donne (83%)** e le persone di età dai **55 ai 64 anni (85%)** che riportano valori di poco superiori alla media. Con riferimento ai singoli *benefit* non materiali, **un buon rapporto con**

Figura 23. **Principali fattori dichiarati dai lavoratori italiani alla base delle proprie dimissioni** (possibilità di risposta multipla, valori percentuali su totale), 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Randstad, «Employer Brand Research 2023», 2024

Figura 24. **Percentuale di lavoratori dipendenti che si è dichiarato «D'accordo» con le seguenti affermazioni** (valori percentuali su totale), 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Kelly Global, «The 2023 Kelly global Re:work Report», 2024

**manager/colleghi è ritenuto il più importante per il 91%** dei rispondenti, rendendolo il principale *benefit* non materiale.

In generale, dalla medesima ricerca, emerge come – alla base delle potenziali dimissioni dei dipendenti – vi siano il compenso non adeguato (per il **40%** dei rispondenti) e il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro (per il **36%** dei rispondenti – figura 23).

Guardando, invece, ai principali *driver* che determinano oggi la scelta del lavoro, emergono interessanti differenze tra le diverse fasce generazionali di lavoratori. Infatti, la prima motivazione è – trasversalmente a tutte le fasce d'età – una migliore **integrazione vita-lavoro**, la cui importanza per i dipendenti cresce all'aumentare dell'età: 57% per la fascia 18-24 anni, 62% per la fascia 25-34 anni, 60% per la fascia 35-54 anni e 64% per la fascia d'età 55-64 anni. Al secondo posto vi sono, invece, la **visibilità del percorso professionale** per il 53% dei dipendenti nella fascia più giovane (18-24 anni) e la **retribuzione e i benefit** per la fascia 25-34 anni (56%), mentre un'**atmosfera di lavoro più piacevole** rappresenta la seconda motivazione principale sia per la fascia 35-54 anni (57%) che per quella 55-64 anni (62%).

Nonostante la centralità dell'equilibrio vita-lavoro nelle scelte dei dipendenti, solo il **29%** dei lavoratori dipendenti italiani ritiene di avere un equilibrio soddisfacente tra lavoro e vita privata

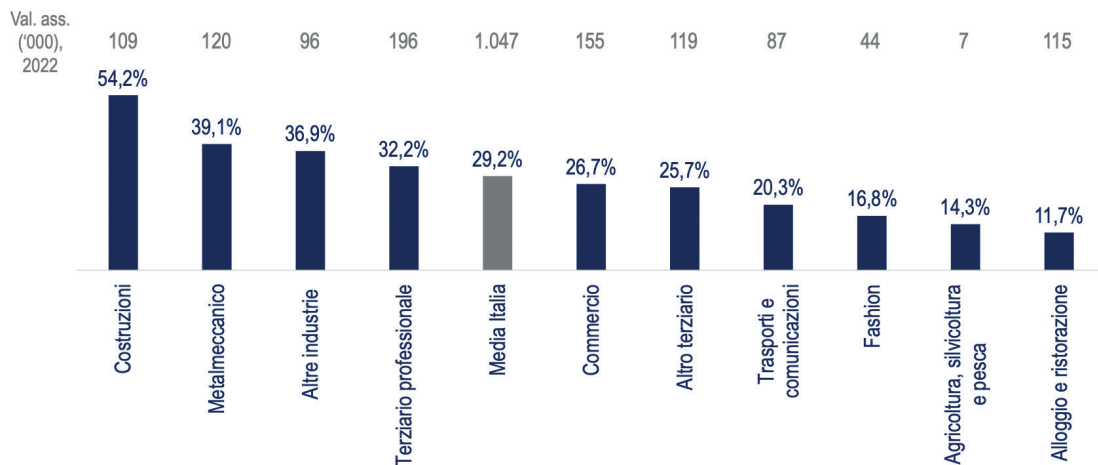
ed esprime soddisfazione verso le attività che svolge quotidianamente (figura 24)<sup>9</sup>. Si tratta, in entrambi i casi, di valori inferiori alla Francia (rispettivamente di 5 e 10 punti percentuali) e, nel primo caso, inferiori anche a UK ma in linea con la Germania e, nel secondo caso, inferiore al valore tedesco ma in linea con il valore inglese.

In sintesi, i *gap* dell'Italia a confronto con gli altri principali Paesi europei implicano anche e soprattutto una **perdita di competitività del sistema-Paese**, che “rischia” di perdere i propri lavoratori in favore di altri Paesi dove vi sono condizioni di lavoro più favorevoli e adeguate ai rispettivi bisogni. Infatti, oggi i datori di lavoro in Italia sembrano riportare un «disallineamento» rispetto alle reali aspettative dei dipendenti nella ricerca di un lavoro: secondo i dati Randstad, per i datori di lavoro la prima motivazione che muove un individuo nella scelta del lavoro è la **stabilità/solidità finanziaria** dell'azienda, seguita da una buona posizione all'interno dell'azienda e dalla sicurezza del posto di lavoro nel lungo termine. Tuttavia, la prima reale motivazione per i dipendenti è – appunto – l'**equilibrio vita-lavoro**, seguito da un'atmosfera di lavoro piacevole e da una buona retribuzione e pacchetto *benefit*.

La conseguenza (intesa come “sommatoria”) dei fattori elencati finora fa sì che in Italia, secondo

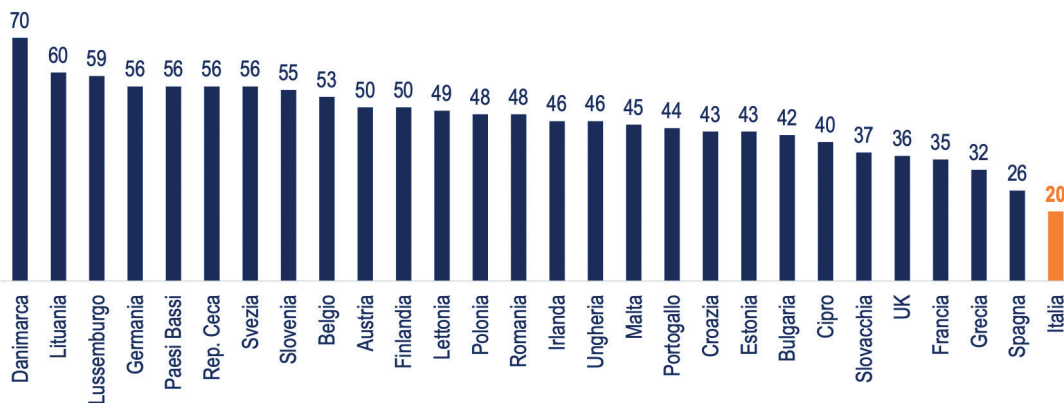
<sup>9</sup> Fonte: Kelly Global, «The 2023 Kelly global Re:work Report», 2023.

Figura 25. **Lavoratori dipendenti privati a tempo indeterminato under 60 che hanno presentato dimissioni volontarie per settore economico in Italia** (variazione percentuale), 2019-2022



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati INPS, 2024

Figura 26. **Percentuale di dipendenti che ritiene “facile” trovare un lavoro nel proprio Paese nei Paesi UE-27+UK** (valori percentuali su totale), 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Gallup, «State of the Global Workplace 2023 Report», 2024

gli ultimi dati INPS al 2022, le **dimissioni volontarie** abbiano riguardato **oltre 1 milione di lavoratori** (circa il 4% della forza lavoro totale) e siano aumentate di circa un terzo (**+29,2%**) dal 2019, quando erano pari a 810,6mila, e del **+13,3%** rispetto al 2021, in cui erano pari a 924mila. Pur essendo, dunque, un fenomeno **globale**, ovvero riguardante tutti i Paesi, e **trasversale**, ovvero impattante su tutti i livelli aziendali, si rilevano – almeno in Italia – differenze significative con riferimento alla crescita di tale fenomeno negli ultimi anni a livello settoriale. Considerando, infatti,

come media nazionale, il tasso di crescita negli ultimi 4 anni (2019-2022) pari a +29,2%, vi sono settori – come quello delle **costruzioni** (+54,2%) – che riportano un valore quasi doppio e settori – come l’industria della moda (16,8%), l’agricoltura, silvicoltura e pesca (14,3%) e l’alloggio e ristorazione (11,7%) – che riportano invece valori pari a circa o oltre la metà (figura 25). In particolare, il numero di dimissioni volontarie risulta in crescita in misura maggiore nell’industria (costruzioni e manifattura, ad eccezione del *fashion*), mentre i servizi mostrano una maggiore resilienza.



Tuttavia, nonostante la forte crescita nel numero di dimissioni volontarie negli ultimi anni, **oltre 2/3 dei lavoratori (66,9%) dimissionari trova una nuova occupazione entro 3 mesi**, con punte del 77,3% nel settore trasporti e telecomunicazioni, 75,9% nel metalmeccanico e 72% nelle costruzioni. Al tempo stesso, i settori che registrano un valore inferiore in termini di dimissioni volontarie sono anche quelli con un tasso di ricollocamento più lento: 62,5% per il *fashion*, 59,9% per agricoltura, silvicoltura e pesca e 59,5% per alloggio e ristorazione. La “correlazione” positiva tra l’aumento del numero di dimissioni e il tasso di ricollocamento indica pertanto il ragguaglio e l’abilitazione di una sorta di circolo vizioso secondo il quale più individui ricollocati implicano – a loro volta in futuro – un maggior numero di dimissioni volontarie.

Occorre sottolineare, inoltre, come di chi trovi una nuova occupazione entro 3 mesi, oltre 1 lavoratore dipendente privato su 2 (56,8%) la trova a tempo indeterminato, e ciò avviene nonostante i dipendenti italiani siano tra quelli più pessimisti nei Paesi UE-27+UK riguardo l’attuale contesto lavorativo del Paese. Infatti, solo **1 dipendente italiano su 5** (il 20% del totale, ultimo valore tra i Paesi UE-27+UK) ritiene che sia “facile” trovare un lavoro in Italia (figura 26), un valore ampiamente inferiore al *best performer*, ovvero la Danimarca, dove la percentuale sale al 70%, ma anche a Germania (56%), Regno Unito (36%), Francia (35%), e Spagna (26%): questi ultimi tre, tuttavia, assieme alla Grecia affiancano l’Italia in fondo alla classifica.

L’elevato numero di dimissioni – legato all’elevato tasso di ricollocamento – fa sì che **circa 1/3 delle nuove entrate in Italia mira a sostituire personale in uscita (32,2%) e 1/5 riguarda nuove entrate professionali<sup>10</sup> (18,6%)**. In questo caso, risulta particolarmente rilevante sottolineare come la percentuale di nuove entrate con l’obiettivo di sostituire personale in uscita salga fino al **50,5%** per le posizioni dirigenziali: di fatto, quindi, 1 dirigente su 2 nuovamente assunto entra in sostituzione del precedente dimissionario. Ciò implica, da un lato, l’elevato *turnover* in tali posizioni e la trasversalità del fenomeno delle grandi dimissioni e, dall’altro, anche la probabile assenza di adeguate opportunità di carriera interne all’azienda, che portano alla ricerca “esterna” del personale dimissionario.

<sup>10</sup> Profili professionali che non sostituiscono un’analoga figura in uscita e/o che non sono già presenti in azienda.

## GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE DELLE IMPRESE PER RISPONDERE AI NUOVI BISOGNI DEI LAVORATORI

Alla luce di quanto riportato nella sezione precedente, il presente paragrafo si pone l’obiettivo di analizzare quali sono oggi gli strumenti a disposizione delle imprese per rispondere efficacemente a quelle che sono le necessità dei lavoratori.

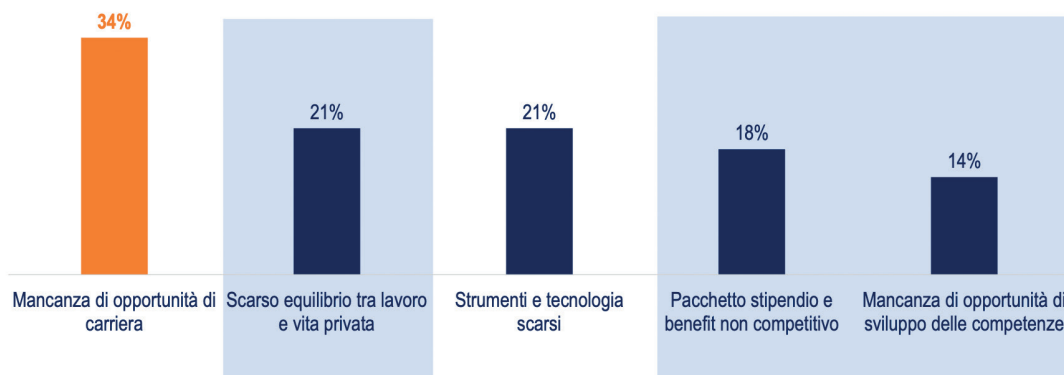
Secondo il già citato «*The 2023 Kelly global Re:work Report*», tra i principali fattori che spingono a cambiare lavoro in Italia, vi sono infatti **ambiti cui l’impresa può rispondere** per gestire i bisogni dei collaboratori: 1 dipendente su 3 dichiara che la principale motivazione alla base delle proprie dimissioni nei prossimi 12 mesi è la **mancanza di opportunità di carriera** (figura 27), a cui seguono lo **scarso equilibrio tra lavoro e vita privata** (21%), il **pacchetto stipendio e benefit non competitivo** (18%) e la **mancanza di opportunità di sviluppo e competenze** (14%).

In questo contesto, il *welfare* aziendale rappresenta il **principale strumento a disposizione delle imprese per rispondere ai nuovi bisogni dei lavoratori**. Pertanto, negli ultimi anni, le imprese italiane hanno “reagito” ai bisogni dei dipendenti prevedendo sempre più misure di *welfare* aziendale nei contratti e, a novembre 2023, secondo gli ultimi dati rilasciati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, la percentuale di contratti aziendali (sul totale dei contratti attivi) che prevedono misure di *welfare* aziendale è pari al **59,5%**, implicando una “stagnazione” di tale percentuale, stabile intorno al 60% già dal 2020 (quando era pari a 57,4%).

Sebbene lentamente, infatti, cresce sempre più tra le aziende italiane il **riconoscimento del welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile** (per il 14,1% delle aziende al 2022 contro il 6,4% nel 2016 – figura 28). Rimangono, tuttavia, notevoli margini di miglioramento: per circa 2/3 delle aziende italiane (il 63,6%), oggi il *welfare* è un ambito secondario o comunque un’attività che viene perseguita in maniera limitata all’interno dell’organizzazione. Pertanto, nonostante la crescita negli ultimi anni relativamente al riconoscimento del *welfare* come leva strategica e alla sua crescente diffusione nelle aziende, il suo riconoscimento come significativa e strategica leva di sviluppo rimane limitato: secondo l’ultima edizione Welfare Index PMI<sup>11</sup> di

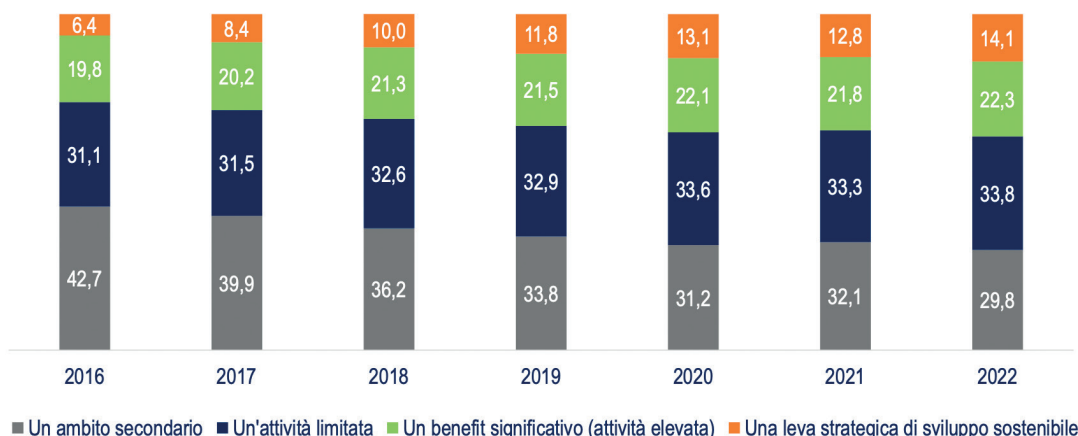
<sup>11</sup> Il Welfare Index PMI è un indicatore composito che misura il livello di adozione del *welfare* aziendale tra le imprese italiane attraverso 10 aree e con 3 criteri di misurazione.

Figura 27. **Principali fattori dichiarati dai lavoratori italiani alla base delle possibili dimissioni nei prossimi 12 mesi** (possibilità di risposta multipla, valori percentuali su totale), 2023



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Kelly Global, «The 2023 Kelly global Re:work Report», 2024

Figura 28. **Percentuale di risposte alla domanda «Secondo Lei, il welfare aziendale è ...?»** (valori percentuali sul totale), 2022



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Generali, «Welfare Index PMI – Rapporto 2022», 2024

Generali, **solo 1 azienda italiana su 4 riporta un livello di welfare “alto” o “molto alto” all’interno dell’organizzazione**, ovvero – rispettivamente – un punteggio compreso tra 25 e 35 o superiore a 35 (in una scala da 0 a 100 dove 0=min e 100=max). Per contro, il 31,7% delle aziende riporta un livello “iniziale” (punteggio tra 0 e 15) e il 43,7% un livello “medio” (punteggio tra 15 e 25). Infine, occorre specificare come oggi le misure di *welfare* si focalizzano principalmente sul *welfare* fiscale e non permettono un **approccio “olistico” al welfare**. Nel dettaglio, il **welfare fiscale** è costituito da tutti quegli interventi effettuati dallo Stato per favorire l’ottenimento di

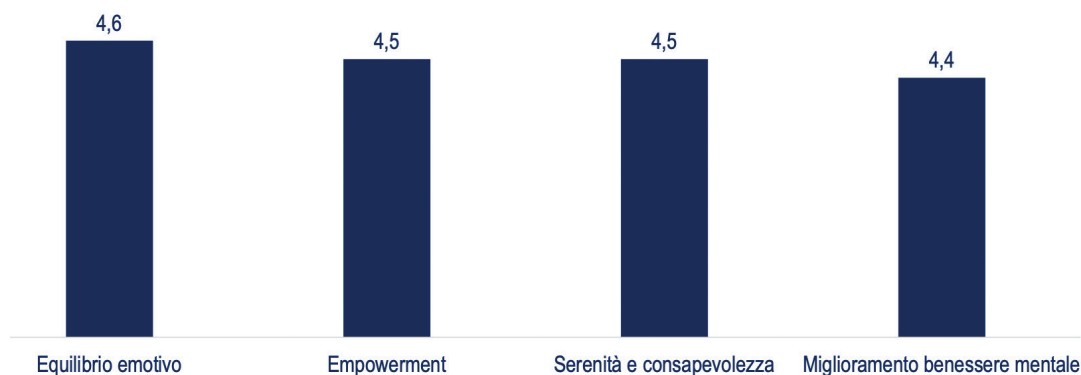
prestazioni sociali attraverso il sistema fiscale (tramite, ad esempio, **detassazione, incentivi e agevolazioni della spesa privata** sostenuta da individui, famiglie e associazioni) ed include tutte quelle **prestazioni, somme e servizi** previste negli artt. 51 e 100 TUIR che **non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente** (e che quindi non sono assoggettati a oneri contributivi e tassazione).

Ci sono **diverse modalità** attraverso cui il *welfare* aziendale può essere erogato:

- **piani welfare (flexible benefit)** da **conversione dei premi di risultato** destinati alla totalità/categorie omogenee di dipendenti;



Figura 29. **I benefici personali e organizzativi dei percorsi di counseling erogati tramite Jointly Balance** (voto medio attribuito al percorso dai partecipanti da 0=inutile a 5=molto utile)



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Jointly Balance 2020-2023, 2024

- **piani welfare (flexible benefit) on top** (con regolamento aziendale) destinati alla totalità/categorie omogenee di dipendenti;

- **iniziative di people caring/corporate wellbeing:** somme, prestazioni e servizi acquistati dall'azienda e resi gratuitamente a totalità/categorie omogenee di dipendenti (anche fuori dai piani di *flexible benefit*), come ad esempio: asili nido aziendali, *campus* estivi destinati a figli dipendenti, sportello psicologico gratuito, servizi di rilevanza sociale a supporto della famiglia, servizi ricreativi, prevenzione, ecc.

Il *welfare* aziendale, tuttavia, non va «confuso» con i **fringe benefit**, ovvero «compensi in natura» che non vengono erogati sotto forma di denaro, ma concessi sotto forma di beni e servizi di tipo «non sociale». I *fringe benefit*, infatti, diversamente dagli strumenti di *welfare* aziendale, possono essere dati anche a singoli dipendenti come **premierità individuali** in assenza di accordi aziendali.

In sintesi, se da un lato gli interventi normativi e le politiche retributive aziendali si sono concentrati negli ultimi anni sulle **misure di sostegno al potere d'acquisto**, dall'altro lato **l'80% dei lavoratori dichiara di aspettarsi dall'azienda un welfare aziendale di tipo "sociale"**, ovvero un aiuto a trovare risposte ai bisogni dei dipendenti in termini di assistenza, salute, istruzione e prevenzione. In aggiunta al beneficio fiscale, quando questi interventi di *welfare* aziendale "sociale" sono **implementati in modo organico** all'interno della *people strategy*, permettono di **ottenere effetti importanti sull'engagement (+30%)**.

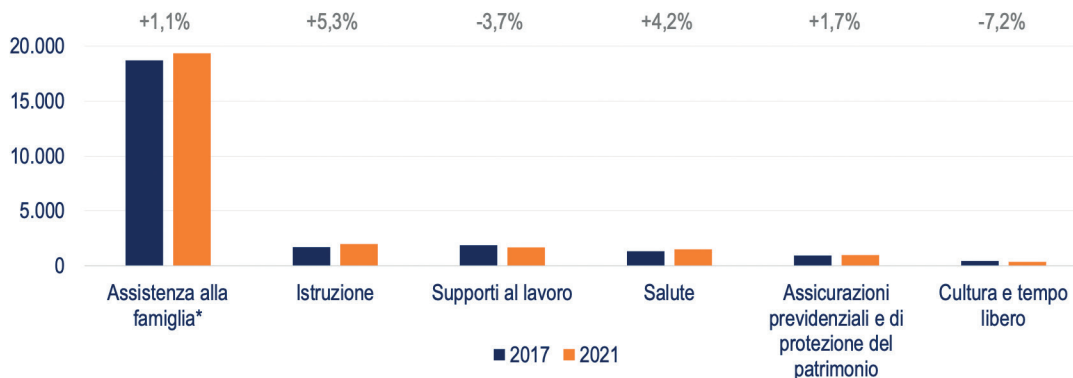
In particolare, tra gli strumenti che possono aiutare l'azienda a supportare adeguatamente i propri dipendenti in un miglioramento della propria sfida privata vi è **l'attività di ascolto**, che abbia una duplice valenza:

- supportare il **benessere mentale** dei lavoratori;
- supportare l'azienda nella **trasformazione dell'organizzazione del lavoro** e nella definizione di una **cultura più inclusiva e innovativa**.

Secondo i dati contenuti nell'Osservatorio Jointly Balance 2020-2023<sup>12</sup>, infatti, i **benefici** dell'attività di ascolto sono molteplici e riguardano un maggiore equilibrio emotivo e benessere mentale (figura 29): in altre parole, **l'ascolto dei bisogni dei lavoratori** non riguarda solo la dimensione individuale ma può rafforzare legami e relazioni anche nel contesto organizzativo. Infatti, 1 persona su 2 che ha usufruito di percorsi di *counseling* (51%) ha affrontato **tematiche relazionali, lavorative e organizzative** e, tra i benefici attribuiti al percorso, le persone esprimono – oltre all'equilibrio emotivo e al benessere mentale – anche una maggior serenità e consapevolezza nonché una maggior fiducia in sé stessi in generale. Infine, a ulteriore conferma della bontà del percorso e della necessità di offrire tali servizi, **3 persone su 4** che hanno svolto il primo colloquio hanno poi **attivato il successivo percorso di counseling di tre colloqui**.

<sup>12</sup> Jointly Balance è il servizio di supporto psico-relazionale di Jointly dedicato alle aziende che vogliono aiutare i propri collaboratori affinché possano affrontare meglio questioni di natura personale, familiare e lavorativa. La soluzione si articola in percorsi di *counseling* e contenuti formativi fruibili *online* con professionisti dedicati al supporto psicologico dei lavoratori e dei loro familiari. Dati raccolti su un campione di 500 persone.

Figura 30. **Spesa media annuale per famiglia per area di welfare** (Euro e CAGR 2017-2021 – *Compound Annual Growth Rate*, valori percentuali), confronto tra 2017 e 2021. (\*) Spese per assistenza ad anziani e persone bisognose di aiuto, assistenza a bambini ed educazione prescolare, assistenza familiare (collaboratori domestici). Nota: I supporti al lavoro includono i costi di trasporto e ristorazione che i membri della famiglia devono sostenere per recarsi al lavoro e poter lavorare.



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Jointly Balance 2020-2023, 2024

Oltre ai benefici di cui sopra, la presenza di un piano di *welfare* strutturato incide fortemente anche sull'**engagement** e sul **livello di soddisfazione dei lavoratori**: nelle aziende dove quest'ultimo è presente, i dipendenti si sentono più valorizzati (+22 punti percentuali), più motivati e apprezzati (+18 punti percentuali), più coinvolti (+15 punti percentuali) e più responsabilizzati (+9 punti percentuali).

A livello economico, inoltre, il *welfare* aziendale può permettere di **integrare le spese delle famiglie italiane** per rispondere ai nuovi bisogni nell'epoca *post-COVID* (figura 30). In particolare, tali spese sono aumentate nelle componenti dell'**istruzione** (+5,3% medio annuo nel periodo 2017-2021), della **salute** (+4,2%), delle assicurazioni previdenziali e di protezione del patrimonio (+1,7%) e dell'assistenza alla famiglia (+1,1%). Per contro – si registra una parallela riduzione, anche per far fronte agli aumenti illustrati prima – nelle voci della cultura e del tempo libero (-7,2%) e dei supporti al lavoro (-3,7%).

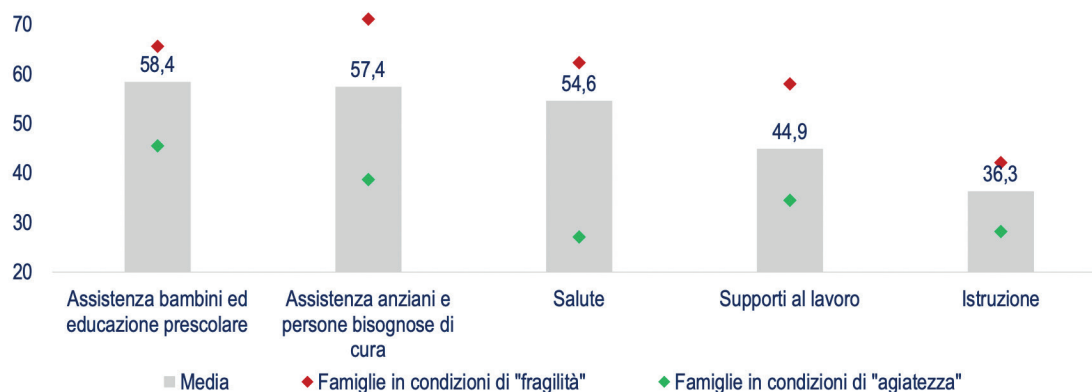
In tal senso, il *welfare* aziendale rappresenta quindi un supporto concreto a quelle famiglie che si vedono costrette oggi a **rinunciare ai servizi di welfare** (figura 31), pari in media al **58,4%** del totale per i servizi di assistenza ai bambini ed educazione prescolare, al **57,4%** per i servizi di assistenza agli anziani e alle persone bisognose di cura e al **54,6%** per i servizi sanitari nel complesso. È inoltre interessante notare come i **valori siano significativamente superiori per le famiglie in con-**

**dizioni di fragilità rispetto a quelle in condizioni di agiatezza:**

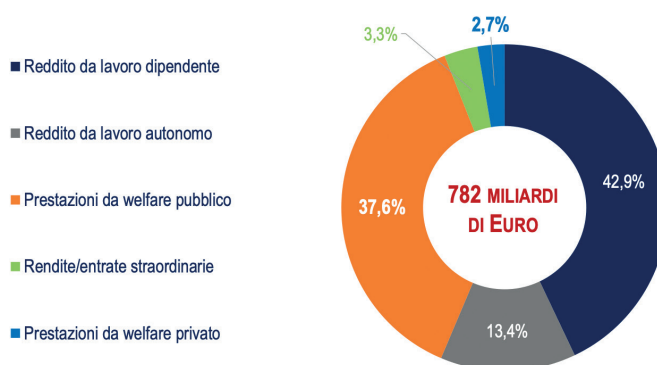
- **+20,1** punti percentuali per l'assistenza ai bambini e l'educazione prescolare;
- **+32,4** punti percentuali per l'assistenza agli anziani e alle persone bisognose di cura;
- **+35,2** punti percentuali per la salute;
- **+23,5** punti percentuali per i supporti al lavoro;
- **+13,9** punti percentuali per l'istruzione.

Inoltre, in un'ottica "allargata" di sistema-Paese, una maggiore offerta di servizi di *welfare* ai dipendenti presso le aziende potrebbe portare anche a un "alleggerimento" dei costi della previdenza pubblica, che oggi sostiene il **37,6%** delle entrate delle famiglie italiane, pari al 2021 a 782 miliardi di Euro (figura 32), seconda voce solo dopo il lavoro con 56,3% (42,9% redditi da lavoro dipendente e 13,4% redditi da lavoro autonomo). Dall'altra parte, infatti, le prestazioni da *welfare* privato rappresentano solo il **2,7%** del totale (20,9 miliardi di Euro), e si suddividono in prestazioni assicurative e dei fondi complementari (9,4 miliardi di Euro), altre prestazioni monetarie del *welfare* occupazionale (6,6 miliardi di Euro) e aiuti personali (4,9 miliardi di Euro).

In conclusione, quello che emerge dall'analisi congiunta della spesa in *welfare* dello Stato, delle famiglie e delle aziende è che a livello complessivo, la spesa delle famiglie in *welfare* è **x6,5 volte** più alta del *welfare* aziendale ed è pari a **x0,2 volte** quella dello Stato (figura 33).

Figura 31. **Famiglie che rinunciano ai servizi di welfare** (valori percentuali sul totale), 2021

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Cerved, «Il bilancio delle famiglie italiane», 2024

Figura 32. **Entrate delle famiglie in Italia** (valori percentuali sul totale), 2021

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Cerved, «Il bilancio delle famiglie italiane», 2024

Con riferimento alle singole voci, la spesa in **previdenza** delle famiglie (8,3 miliardi di Euro) è quella che risulta più “limitata” rispetto a quella dello Stato (pari al 2%) mentre risulta in linea con quella delle aziende (8,7 miliardi di Euro), rappresentando tuttavia l'**unica voce di spesa con un valore inferiore della spesa delle famiglie rispetto a quella delle aziende**. Al contrario, la spesa in **assistenza familiare** rappresenta la prima voce di spesa delle famiglie (oltre un terzo del totale, il **34,5%**) e, al tempo stesso, è quella con il rapporto più alto rispetto alla spesa aziendale (**x47,1 volte**) e dello Stato (**x2,6 volte**, l'unica voce con riferimento al quale la spesa delle famiglie è più elevata di quella dello Stato).

Lo **sbilanciamento** della spesa aziendale sulla componente previdenziale comporta dei rapporti particolarmente alti della spesa delle famiglie su quella aziendale: **x25,5 volte** la spesa in cultura e tempo libero, **x24,8 volte** la spesa in istruzione, **x9,5 volte** la spesa in sanità e **x3,4 volte** la spesa in supporti al lavoro.

In sintesi, sia la spesa dello Stato che quella aziendale risultano **sbilanciate sulla componente previdenziale** (rispettivamente **64,4%** e **41%** della spesa totale), ponendo un particolare aggravio sulla spesa delle famiglie nelle altre voci di spesa (assistenza familiare, sanità, istruzione, cultura e tempo libero, supporti al lavoro).

I **piani strutturati di welfare aziendale** che mirino a fornire un supporto a 360 gradi ai lavoratori (e,

Figura 33. **Spesa in welfare dello Stato, delle famiglie e aziendale in Italia** (miliardi di Euro), 2021

<b>Soggetto che sostiene la spesa</b> <b>Voce di spesa</b>	<b>Spesa welfare Stato</b>	<b>Spesa welfare famiglie</b>	<b>Spesa welfare aziendale</b>	<b>Rapporto spesa famiglie/spesa aziendale</b>
Previdenza	403,9	8,3	8,7	<b>0,95</b>
Sanità	129,4	38,8	4,1	<b>9,46</b>
Assistenza famiglia	18,1	47,1	1,0	<b>47,10</b>
Istruzione	62,6	12,4	0,5	<b>24,80</b>
Cultura e tempo libero	13,2	5,1	0,2	<b>25,50</b>
Supporti al lavoro	-	25,0	6,7	<b>3,73</b>
<b>TOTALE</b>	<b>627,2</b>	<b>136,7</b>	<b>21,2</b>	<b>6,45</b>

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Cerved, «Il bilancio delle famiglie italiane», 2024

quindi, non limitato ai buoni pasto e ai contributi in previdenza integrativa) possono rappresentare una soluzione efficace in tal senso, permettendo di **alleggerire il peso sulle famiglie** proprio con riferimento alle voci di spesa oggi maggiormente sostenute e su cui gioca un ruolo più limitato lo Stato. Tale ribilanciamento è auspicabile soprattutto alla luce dello scenario delineato sopra sulla **tenuta del sistema di welfare** con la spesa in previdenza dello Stato in costante aumento e che è prevista arrivare a oltre il 17% sul PIL al 2036.

Tuttavia, nonostante il *welfare* aziendale sia oggi diffuso all'interno del tessuto economico italiano (con il 60% dei contratti che prevede misure di *welfare* aziendale), quest'ultimo ha un impatto ancora limitato:

- solo il **20%** dei dipendenti conosce tutta l'offerta *welfare* e la ritiene facile da utilizzare;
- l'incidenza del valore dei *benefit* defiscalizzato sul costo del lavoro è pari al **3%**;
- solo il **5%** delle aziende valorizza l'offerta di *benefit* come leva di *employer branding* o in fase di *recruiting*.

Al tempo stesso, il ricorso a forme di *corporate wellbeing* è **ancora limitato**: sebbene più di 1 azienda su 2 (il **56%**) delle aziende abbia introdotto iniziative finalizzate a migliorare il benessere dei dipendenti nell'ultimo anno, solo il **20%**

dei dipendenti è soddisfatto e riconosce l'impatto delle «iniziative» e proposte sul proprio benessere. Inoltre, dai risultati del *check up* dello stato dell'arte del *corporate wellbeing* presso le aziende italiane effettuato da Jointly attraverso la somministrazione di una *survey* a oltre 100 aziende italiane, emergono diverse e rilevanti criticità con riferimento all'**assenza di una strategia condivisa e di strumenti adeguati** relativamente a 5 ambiti:

- **strategia condivisa**: solo il **12%** delle aziende ha integrato la strategia di *corporate wellbeing* nella propria *people strategy* e il **52%** non ha un presidio organizzativo dedicato al *corporate wellbeing*;
- **cultura/strumento di ascolto**: il **75%** delle aziende non dispone di strumenti di ascolto organizzativo e il **62%** segue le regole *top-down* nella definizione degli interventi;
- **offerta integrata di life-work benefit**: solo il **20%** delle aziende ha un approccio e una *governance* integrata sull'intera offerta *benefit*;
- **capacità di engagement**: solo il **12%** delle aziende ha una strategia di comunicazione e *brand* dedicato al *corporate wellbeing* e solo il **22%** utilizza canali informali o innovativi per comunicare;
- **misurazione impatti**: solo il **34%** delle aziende dispone di dati sufficienti a misurare efficacia delle attività.

## CAPITOLO 3

# LE LINEE GUIDA PER UNA STRATEGIA EFFICACE DI CORPORATE WELLBEING E I BENEFICI DI SISTEMA

All'interno del terzo capitolo di questo studio vengono illustrate le **linee guida** che le aziende italiane dovrebbero seguire per adottare una strategia efficace di *corporate wellbeing* e la stima dei **benefici di sistema** derivanti dall'adozione diffusa di tali servizi in tutte le aziende italiane, ai fini del quale è stato calcolato un "moltiplicatore" del *corporate wellbeing*.

## COSA INTENDIAMO PER CORPORATE WELLBEING: UNO SCHEMA DI RIFERIMENTO

Alla luce del contesto macro-economico, dei sei fattori di discontinuità nel mercato del lavoro individuati e delle nuove richieste espresse dai lavoratori, l'adozione di una strategia efficace che "metta a sistema" l'offerta di *welfare* verso il *corporate wellbeing* risulta necessaria per quelle aziende italiane che intendano **migliorare la propria attrattività e distintività sul mercato del lavoro** ed evitare, *in primis*, di incappare nella pericolosa "spirale" salari-inflazione, contenendo, di conseguenza, l'impatto sul costo del lavoro.

A monte si pone un **problema di definizione**, in quanto le aziende tendono ad avere un'interpretazione diversa del concetto di *corporate wellbeing*, declinandolo a volte anche come *welfare* aziendale – collegato quindi alla normativa in materia e ai vari interventi legislativi che determinano un impatto anche sul percepito delle persone rispetto al problema. Si confonde così la causa con l'effetto, l'obiettivo con lo strumento per raggiungerlo.

È utile quindi fornire una definizione di **corporate wellbeing**, anche chiarendo la differenza con lo strumento del *welfare* aziendale:

- il **welfare aziendale** rappresenta l'insieme dei

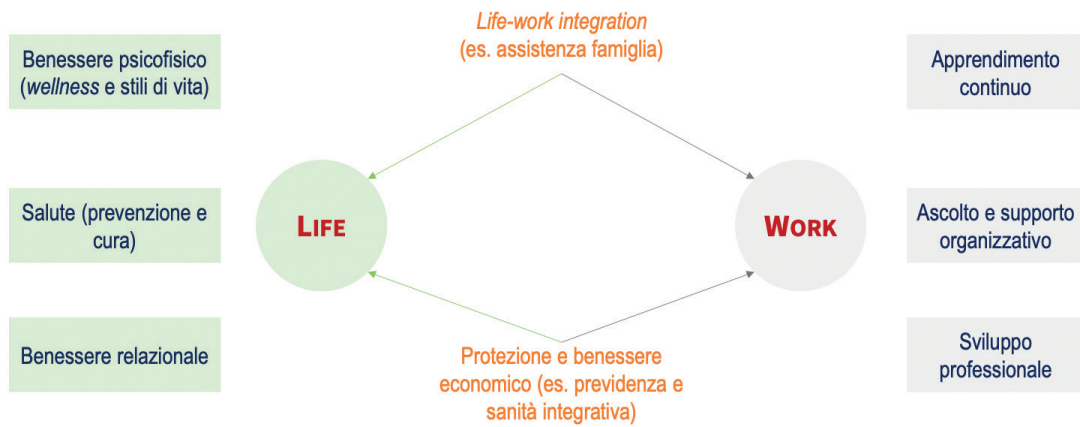
**beni e servizi messi a disposizione dal datore di lavoro** ai dipendenti e che hanno la finalità di rispondere al soddisfacimento di bisogni primari, nonché di integrare la componente meramente monetaria della retribuzione;

- il **corporate wellbeing** va oltre e rappresenta un approccio più olistico, che mira a **creare una cultura organizzativa orientata al benessere in tutti i suoi aspetti**, includendo l'implementazione di strategie e programmi che promuovono la **salute fisica, mentale ed emotiva dei dipendenti**, al fine di migliorare il benessere complessivo dell'organizzazione (figura 34).

In tale accezione, il *corporate wellbeing* può rappresentare un **efficace strumento di engagement**, rafforzando la capacità delle organizzazioni di sostenere l'individuo sia nella sua dimensione "*work*" che nella sua dimensione "*life*", **migliorando il senso di appartenenza e con ricadute positive sul benessere dell'organizzazione stessa**.

Di conseguenza, il benessere organizzativo – per come viene progettato e gestito – rappresenta un'**opportunità** per le aziende, passando da strumento tattico per offrire qualcosa di più alle persone o per riuscire a emergere nelle classifiche come realtà *top employer* a **leva strategica di trasformazione dell'organizzazione e di competitività nel mercato del lavoro**. Ciò richiede alle imprese di passare da un approccio basato sull'avvio di singole iniziative, talvolta frammentate tra loro, alla definizione di un **perimetro strategico d'insieme** 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)**.

Figura 34. **Lo schema esemplificativo di corporate wellbeing identificato in questo studio**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Jointly, 2024

Figura 35. **Il meta obiettivo e le linee guida “operative” identificate per promuovere il corporate wellbeing nelle aziende italiane**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

**LE LINEE GUIDA IDENTIFICATE PER DEFINIRE UNA STRATEGIA EFFICACE IN AZIENDA E PROMUOVERE IL CORPORATE WELLBEING**

All'interno del presente studio sono stati identificati un **meta obiettivo** e **quattro linee guida di carattere operativo** per rafforzare il benessere interno all'azienda. In particolare, le linee guida rappresentano i "pilastri" attraverso cui raggiungere il meta obiettivo, ovvero **attraction, engagement e retention** dei dipendenti e l'innovazione delle **strategie retributive** integrando le componenti monetarie con quelle di *corporate wellbeing* (figura 35).

**META OBIETTIVO** – Favorire l'evoluzione dell'approccio delle aziende italiane da adozione tattica e frammentata di iniziative di welfare o wellbeing all'adozione del corporate wellbeing come leva strategica per aumentare la competitività dell'impresa sul mercato del lavoro, la produttività e la sostenibilità dell'organizzazione del lavoro.

Uno dei principali strumenti attraverso il quale si può promuovere il *corporate wellbeing* in azienda è l'allargamento dei beni e servizi di *welfare* offerti ai dipendenti nell'ottica di **promuovere la loro salute fisica, mentale ed emotiva**. In tal senso, gli strumenti di *welfare* aziendale



possono apportare risorse aggiuntive al sistema di *welfare* del Paese, ma oggi essi rappresentano solo il **15,5%** della spesa delle famiglie e il **3,4%** di quella dello Stato.

Inoltre, il *welfare* aziendale apporta benefici alle imprese stesse, in quanto loro **principale fattore di impatto sociale**, e deve essere pertanto misurato come una componente di grande importanza nelle **valutazioni di sostenibilità** (ESG): dal 1° gennaio 2024, infatti, scatterà l'**obbligo del Bilancio di Sostenibilità** per tutte le aziende quotate, ad eccezione delle PMI (per le quali l'obbligo scatterà da gennaio 2026), con potenziali vantaggi per l'**erogazione di soluzioni di corporate wellbeing**.

In sintesi, i benefici ottenibili da una maggiore diffusione del *corporate wellbeing* si riscontrano nel fatto che – tramite esso – le imprese diffondono **servizi di prossimità, aggregano la domanda delle famiglie e rendono più efficiente la spesa privata**, canalizzandola su soluzioni collettive:

- un supporto per le imprese nell'aumentare simili iniziative in azienda può provenire dai **progetti pubblici**, a partire da quelli del PNRR, che dovrebbero fare leva sull'iniziativa sociale delle imprese, indirizzandola verso le **grandi priorità del Paese** (es. invecchiamento, calo della natalità, ecc.);
- anche le Regioni e gli Enti Locali dovrebbero coinvolgere le aziende del territorio nell'attuazione dei progetti, sollecitandole a **fare rete per esercitare il proprio impegno nella comunità**.

Tuttavia, per fare ciò, occorre favorire l'**evoluzione dell'approccio delle aziende italiane** da adozione tattica e frammentata di "iniziative" di *welfare* o *wellbeing* all'**adozione del corporate wellbeing come leva strategica per aumentare la competitività dell'impresa** sul mercato del lavoro, la **produttività** e la **sostenibilità dell'organizzazione del lavoro**.

**LINEA GUIDA 1 – Migliorare la capacità di attrazione dei talenti facendo leva sulla valorizzazione sistematica degli elementi della strategia di corporate wellbeing all'interno delle attività di employer branding, per rendere distintiva l'employee value proposition per i candidati, e sulla raccolta e analisi dei dati interni per comprendere gli elementi di maggior interesse e attrattività per ogni target e valorizzarli in fase di recruiting (ad esempio, utilizzando Big Data Analytics e Intelligenza Artificiale per costruire – e mantenere nel tempo – piani di corporate wellbeing personalizzati per il singolo dipendente).**

La prima linea guida riguarda le misure da adottare per migliorare la capacità di attrazione dei talenti, facendo leva sulla **valorizzazione sistematica** degli elementi della strategia di *corporate wellbeing* all'interno delle attività di **employer branding**, al fine di rendere distintiva l'*employee value proposition* per i candidati, e sulla **raccolta e analisi dei dati interni** per comprendere gli elementi di maggior interesse e attrattività per ogni *target* e valorizzarli in fase di *recruiting* (ad esempio, utilizzando *Big Data Analytics* e Intelligenza Artificiale per costruire – e mantenere nel tempo – piani di *corporate wellbeing* personalizzati per il singolo dipendente).

Con riferimento alle **strategie di employer branding** (inteso come l'insieme delle *policy* messe in atto da un'impresa per rafforzare la propria immagine sul mercato esterno e rendersi più attrattiva verso potenziali neoassunti), queste ultime devono **partire dalla comprensione dei bisogni dei candidati** (ad esempio, le fasce d'età più giovani sono meno interessate alle prospettive di carriera e più al clima aziendale e alla missione e visione dell'azienda) ed essere focalizzate su **come** i valori, il sistema e le iniziative di *corporate wellbeing* promosse in azienda sono **raccontati e trasmessi all'esterno**. In questo senso, i *social network* possono costituire un elemento molto utile per le aziende per "mettersi in mostra" e rafforzare la propria visibilità all'esterno.

In secondo luogo, fare leva sui **Big Data Analytics** e sull'**Intelligenza Artificiale** risulta utile per indagare – durante gli ultimi *step* del processo di selezione dei candidati, ma specificando sin dal primo *step* che tale processo avrà luogo – le **aspettative**, le **esigenze** e i **bisogni** circa gli strumenti di *welfare* presenti (o meno) in azienda, così da poter definire (e mantenere nel tempo) **piani di corporate wellbeing personalizzati per il singolo dipendente**.

Il miglioramento degli strumenti di raccolta e analisi dei dati può partire da una migliore gestione dei processi interni all'azienda, ovvero relativi ai propri dipendenti, attraverso **indagini ad hoc** volte a comprendere i loro bisogni: ciò permetterebbe di ottimizzare gli investimenti e migliorare anche le *performance* di *recruitment*, utilizzando i propri dipendenti come «campione» per interpretare/anticipare i bisogni dei candidati.

**LINEA GUIDA 2 – Incrementare gli impatti degli interventi di *corporate wellbeing* sull'*engagement*, attraverso l'introduzione di alcuni elementi quali: a) strumenti strutturati di ascolto organizzativo a partire dai quali costruire gli interventi; b) coinvolgimento dei collaboratori nella co-progettazione e co-definizione dei percorsi di *corporate wellbeing* interni all'azienda; c) nuovi canali e linguaggi di comunicazione interna per valorizzare gli interventi proposti; d) formazione ai *manager* per favorire una cultura e un modello manageriale coerente e a supporto del modello di *corporate wellbeing*; e) monitoraggio costante dei dati di *engagement* e inserimento di *Key Performance Indicator (KPI) target* nei modelli di valutazione dei *manager*.**

La seconda linea guida riguarda una fase temporalmente successiva all'*attraction*, ovvero incrementare gli impatti degli interventi di *corporate wellbeing* sull'*engagement*. **Lavorare sull'*engagement*, infatti, risulta oggi più complicato rispetto al passato:** la presenza in ufficio non è più un fatto scontato dato il ricorso allo *smart working*, la collaborazione diventa sempre più asincrona e i *manager* faticano a cogliere in tempo “segnali deboli” di *disengagement*, malessere o, nei casi peggiori, *burnout* tra i propri collaboratori.

Nel dettaglio, l'incremento degli impatti degli interventi di *corporate wellbeing* sull'*engagement* potrebbe essere perseguito attraverso l'introduzione di un sistema integrato di iniziative e strumenti come, ad esempio:

- **strumenti strutturati di ascolto organizzativo** a partire dai quali costruire gli interventi;
- coinvolgimento dei collaboratori nella **co-progettazione e co-definizione** dei percorsi di *corporate wellbeing* interni all'azienda;
- **nuovi canali e linguaggi di comunicazione interna** per valorizzare gli interventi proposti;
- **formazione ai *manager*** per favorire una cultura e un modello manageriale coerente e a supporto del modello di *corporate wellbeing*;
- **monitoraggio costante dei dati di *engagement*** e inserimento di ***Key Performance Indicator (KPI) target*** nei modelli di valutazione dei *manager*.

**LINEA GUIDA 3 – Aumentare il tasso di *retention* dei dipendenti grazie all'offerta di servizi che favoriscano l'equilibrio vita-lavoro attraverso interventi**

**che puntano a prevenire fenomeni di *burnout*, insoddisfazione e malessere, con azioni sistemiche e continue, da un lato, di miglioramento organizzativo e, dall'altro, con interventi e servizi a sostegno delle necessità del singolo: una strategia di *corporate wellbeing* che favorisce la *retention* non potrà che essere sempre più personalizzata e dovrà avere capacità di evolversi lungo il ciclo dell'esperienza lavorativa del collaboratore.**

La terza linea guida, infine, riguarda l'aumento del tasso di *retention* dei dipendenti grazie all'offerta di servizi che favoriscano l'equilibrio vita-lavoro.

La capacità di *retention* di un'azienda, infatti, passa anche attraverso la garanzia di un **miglior equilibrio vita-lavoro**, che per i dipendenti italiani è stabilmente il **driver più importante nella scelta di un datore di lavoro**. Raggiungere l'**equilibrio vita-lavoro** è, infatti, strategico per la complessiva evoluzione sociale del Paese, in quanto oggi gli italiani sono tra i **meno ingaggiati e i più stressati in Europa sul luogo di lavoro**. Inoltre, garantire il *work-life balance* è oggi centrale per **sostenere i dipendenti nella gestione degli impegni di cura** ed è determinante per affrontare il nodo della esclusione (*in primis* della componente femminile) dal lavoro e sostenere il diritto alle pari opportunità nella vita professionale e pubblica.

Pertanto, alla luce di quanto osservato finora, nella definizione delle strategie di sostenibilità sociale perseguite dalle imprese, occorre assegnare un peso crescente alle iniziative e ai risultati di equilibrio vita-lavoro raggiunti dalle aziende, *in primis* attraverso interventi che puntano a prevenire fenomeni di *burnout*, insoddisfazione e malessere, con azioni sistemiche e continue, da un lato, di miglioramento organizzativo e, dall'altro, con interventi e servizi a sostegno delle necessità del singolo: una strategia di *corporate wellbeing* che favorisce la *retention* non potrà che essere **sempre più personalizzata** e dovrà avere capacità di **evolversi lungo il ciclo dell'esperienza lavorativa del collaboratore**.

**LINEA GUIDA 4 – Innovare le strategie retributive affiancando le componenti monetarie di base (fisso e variabile) e i *benefit* “monetari”, con le componenti e gli interventi di *corporate wellbeing*, quantificate con il reale valore trasferito: queste componenti infatti permettono di miglio-**



**rare l'attrattività del pacchetto retributivo, ottimizzando non solo il costo del lavoro grazie alla riduzione del cuneo fiscale, ma anche attraverso il "moltiplicatore economico" generato.**

Oggi, tra i temi collegati alla dimensione **ESG** (*Environment, Social and Governance*), crescono di importanza le **tematiche sociali** nelle strategie di posizionamento e nelle strategie retributive attuate dalle imprese e rientrano anche ai primi posti tra i criteri per la selezione dei *target* da parte di possibili investitori.

Non stupisce dunque che, secondo un campione di importanti investitori internazionali, alla domanda "Nella selezione dei potenziali target e nelle scelte di investimento, quali sono gli aspetti della sostenibilità più rilevanti?" sia indicata come prima risposta la **gestione del capitale umano** (punteggio pari a 8,17 su una scala crescente da 1 – minimo a 10 – massimo), **in crescita di 2 posizioni rispetto all'indagine del 2021**, superando così il fattore relativo ai "Diritti umani" (8,13 punti, in seconda posizione) e il "Cambiamento climatico e altri impatti ambientali" (7,87 punti, in terza posizione)<sup>13</sup>. La quarta linea guida per rendere più efficace la strategia delle imprese italiane sul *corporate wellbeing*, pertanto, riguarda **l'innovazione delle strategie retributive**: si raccomanda di affiancare sempre più le componenti monetarie di base (fisso e variabile) e i *benefit* "monetari" con le componenti e gli interventi di *corporate wellbeing*, quantificate con il **reale valore trasferito**. Infatti, queste componenti permettono di **migliorare l'attrattività del pacchetto retributivo**, ottimizzando non solo il costo del lavoro (grazie alla riduzione del cuneo fiscale), ma anche attraverso il "moltiplicatore economico" generato.

### LA STIMA DEI BENEFICI ATTIVABILI PER SISTEMA DERIVANTI DALL'ADOZIONE DI PIANI STRUTTURATI DI CORPORATE WELLBEING

L'ultima sezione dello studio riguarda la stima da parte di The European House – Ambrosetti dei benefici attivabili sia per il singolo dipendente che – in uno scenario *what-if* – per il sistema-Paese nel caso in cui tutte le imprese adottassero piani strutturati di *corporate wellbeing*.

Il **punto di partenza** dell'analisi è stata la «scom-

<sup>13</sup> Fonte: The European House – Ambrosetti, Rapporto annuale dell'"Osservatorio sulla Corporate Governance", edizione 2023.

posizione» 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.)

Nel dettaglio, le voci sono così suddivise<sup>14</sup>:

- **salute**: spese dirette per diagnosi e cure mediche, acquisto di medicinali e altri prodotti sanitari, nonché dei premi pagati per le assicurazioni contro le malattie e gli infortuni;
- **assistenza alla famiglia** (anziani e familiari bisognosi di aiuto, cura dei bambini ed educazione prescolare, assistenza familiare generica, ad esempio colf);
- **istruzione** (dalla scuola primaria alla formazione universitaria e postuniversitaria), **cultura e tempo libero** (incluse le spese per sport e spettacolo);
- **supporti al lavoro** (ovvero le spese di mobilità e pasti per recarsi al lavoro);
- **previdenza e protezione** (ovvero i versamenti per la pensione integrativa individuale e le assicurazioni contro i rischi personali e domestici).

Successivamente, per ciascuna voce è stato individuato un **valore medio investito dalle aziende** che adottano piani di *welfare* aziendale: il valore complessivo stimato è pari a **2.500 Euro pro capite**<sup>15</sup>.

Al fine di stimare **quanto valore crea tale investimento**, è stato 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**<sup>16</sup>.

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.

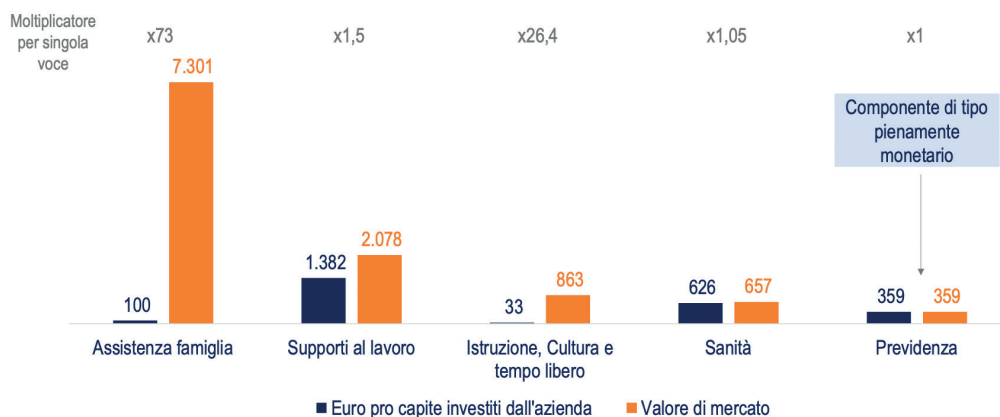
In sintesi, le stime indicano un "**moltiplicatore**" pari a 1 nel caso della previdenza complementare (in quanto componente di tipo pienamente monetario), fino a 26,4 per istruzione, cultura e

<sup>14</sup> Fonte: Cerved, "Il bilancio delle famiglie italiane", 2022.

<sup>15</sup> La stima si basa su un campione di aziende italiane composto da aziende di dimensioni e settori diversi.

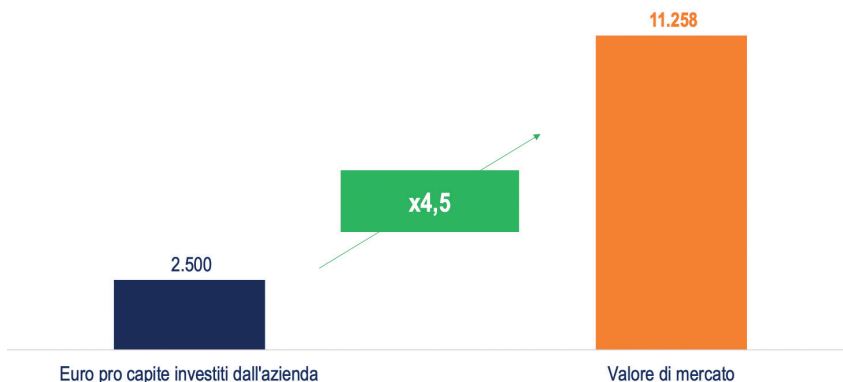
<sup>16</sup> Fonte: Cerved, "Il bilancio delle famiglie italiane", 2022.

Figura 36. **Spesa in corporate wellbeing delle aziende per dipendente e valore di mercato creato per il dipendente** (valori assoluti pro capite), 2021



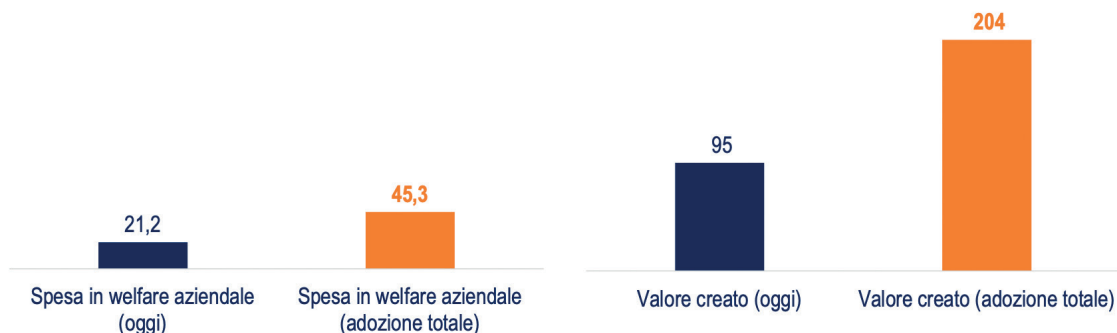
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Figura 37. **Spesa in corporate wellbeing delle aziende per dipendente e valore di mercato creato per il dipendente** (valori assoluti pro-capite), 2021



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Figura 38. **Spesa in welfare delle aziende per dipendente e Valore di mercato creato per il dipendente** (valori in miliardi di Euro), oggi e scenario di adozione totale



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

tempo libero e **fino a 73** nel caso dei servizi di assistenza familiare (anziani e bambini) per i dipendenti (figura 36).

Sommando le singole voci di spesa (e, di fatto, ponderando per i singoli moltiplicatori), è possibile stimare un moltiplicatore del *corporate wellbeing* pari a **4,5**: dunque, a fronte di una spesa *pro capite* di 2.500 Euro **viene abilitato un valore reale per il dipendente di 11.258 Euro (x4,5** – figura 37).

L'elevato impatto moltiplicativo implica per le aziende l'**opportunità di valorizzare economicamente tutte le componenti del pacchetto di corporate wellbeing nel pacchetto retributivo dei propri dipendenti**, al fine di agire non solo sulla leva fiscale, ma anche su quella del “moltiplicatore” economico, **migliorando l'attrattività e la distintività sul mercato del lavoro dell'azienda**

ed evitando di abilitare la creazione della “spirale” salari-inflazione e riuscendo così a contenere l'impatto sul costo del lavoro.

Nell'ipotesi che tutte le imprese offrissero servizi di *corporate wellbeing*, la spesa in *welfare* aziendale – stimata in 45,3 miliardi di Euro – non raggiungerebbe quella delle famiglie (pari a 136,7 miliardi di Euro), ma resterebbe inferiore di circa **3 volte**. Tuttavia, se si prende in considerazione il valore creato, in caso di adozione totale, quest'ultimo sarebbe pari a **204 miliardi di Euro**, ovvero **1,5 volte la spesa delle famiglie in welfare**. Il valore potenzialmente generabile permette di sottolineare la rilevanza di tale strumento come **fattore incentivante per le aziende nell'offerta di servizi di welfare** ai propri dipendenti e posizionandosi come potenziale *stakeholder* complementare allo Stato (figura 38).

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Adecco, “*Work trends study 2021 – Social Recruiting e nuove tendenze del mondo del lavoro*”, settembre 2021
- Assirm e Confindustria Intellect, “*Condizioni economiche delle famiglie: Indagine nazionale sulle condizioni economiche, attuali e prospettive delle famiglie italiane*”, 16 settembre 2022
- Cerved, “*Bilancio di welfare delle famiglie italiane 2022*”, 2022
- Challenger, Gray & Christmas, “*CEO exits continue record clip*”, ottobre 2023
- Commissione Europea (Eurobarometro), “*Flash Eurobarometer 530 – Mental Health*”, giugno 2023
- Commissione Europea (Eurobarometro), “*Special Eurobarometer 528 – Intra-EU labour mobility after the pandemic*”, giugno 2022
- Commissione Europea (Eurobarometro), “*Eurobarometro speciale 528 – Mobilità legata al lavoro nella UE dopo la pandemia*”, giugno 2022
- Commissione Europea (Comunicato Stampa), “*Summer 2023 Economic Forecast: Easing growth momentum amid declining inflation and robust labour market*”, 11 settembre 2023
- Edenred, “*Osservatorio Welfare 2023*”, 2023
- Forbes, “*Continua il fenomeno delle grandi dimissioni: in Italia il 25% dei lavoratori pronto a cambiare occupazione entro un anno*”, giugno 2023
- Gallup, “*State of the Global Workplace Report – The Voice of the World’s Employees*”, 2023
- Generali, “*Welfare Index PMI – Rapporto 2022*”, 2023
- Gi Group – Tutored, “*Partiamo dal lavoro di oggi per costruire quello di domani*”, 2022
- GoodHabitx – Markteffect, “*Salute mentale e benessere. Ricerca GoodHabitx 2023 sulla salute mentale e il benessere lavorativo in Italia*”, 2023
- Il Sole 24 Ore, “*Due lavoratori italiani su tre soffrono di stress e burnout. Ma poco se ne parla*”, (a cura di Rusconi G.), 2023
- INPS, “*XXII Rapporto Annuale*”, 2023
- INPS, “*XXI Rapporto Annuale*”, 2022
- INPS, “*XX Rapporto Annuale*”, 2021
- INPS, “*XIX Rapporto Annuale*”, 2020
- International Monetary Fund, “*World Economic Outlook – Navigating Global Divergences*”, ottobre 2023
- Istat, “*Rilevazione sulla struttura delle retribuzioni e del costo del lavoro*”, edizione RCL – LCS, 2020
- Jointly, “*Jointly Push to Open: uno sguardo alle generazioni che entreranno nel mondo del lavoro*”, 2023
- Jointly, “*Osservatorio Jointly Balance 2020-2023*”, 2023
- Kelly Global, “*Re:work Report 2023 – Focus sull’Europa*”, 2023
- Kelly Global, “*The 2023 Kelly Global Re:work Report – The Three Pillars of Workforce Resilience*”, 2023
- La Repubblica, “*Poco valorizzati e insoddisfatti: quasi metà degli occupati si scopre fragile*” (a cura di dell’Olio L.), giugno 2023
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, “*Report Deposito Contratti*”, novembre 2023
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “*Documento di Economia e Finanza – Nota di Aggiornamento*”, 2023
- Randstad, “*Employer Brand Research 2023 – Italia*”, 2023
- TEHA Club, “*Rinascita Italia. Come invertire il trend demografico a beneficio del futuro del Paese*”, 2023
- The European House – Ambrosetti, “*Rapporto annuale dell’Osservatorio sulla Corporate Governance*”, edizione 2023
- The European House – Ambrosetti in partnership con Angelini Pharma, “*Headway 2023*”, 2023
- The European House – Ambrosetti e Amazon, “*E-commerce: percezioni ed evidenze sui benefici per i cittadini, le imprese e l’economia italiana*”, 2023
- The European House – Ambrosetti e Unipol Gruppo, Rapporto annuale del Think Tank “*Welfare, Italia*”, edizioni 2021-2023
- The European House – Ambrosetti, Rapporto annuale dell’“*Osservatorio sulla Corporate Governance*”, edizione 2023
- Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, “*Le competenze digitali: analisi della domanda di competenze digitali nelle imprese – indagine 2022*”, 2023
- Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, “*Le competenze green: analisi della domanda di competenze legate alla green economy nelle imprese – indagine 2022*”, 2023
- Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, “*La domanda di professioni e formazione delle imprese italiane nel 2022*”, 2023



