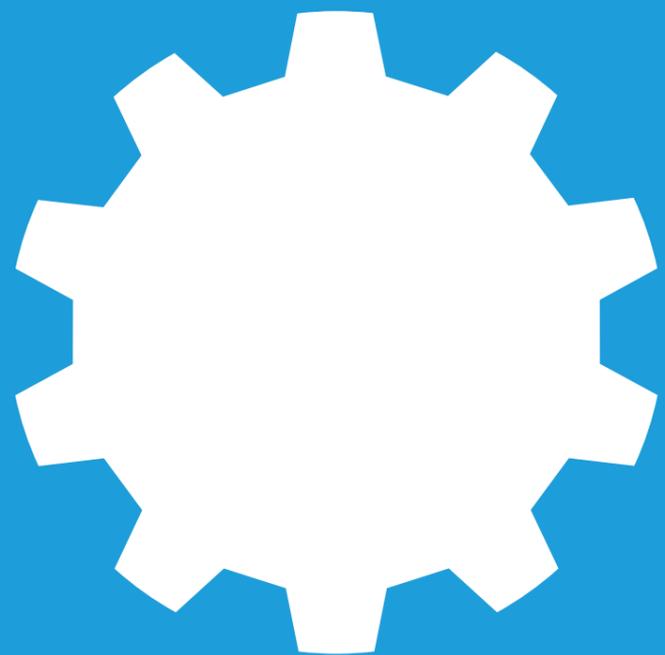




Speciale Welfare



JOINTLY



Contenuti

- 01** Il welfare aziendale: da “sussidiario” a strategico **p. 4**
- 02** Approfondimento: l'a-b-c- del welfare **p. 8**
- 03** Il welfare aziendale oggi: le persone al centro **p. 12**
- 04** Il welfare come opportunità nel quadro del PNRR **p. 18**
- 05** Welfare e Obiettivo 5: quali misure per la parità di genere? **p. 22**
- 06** Le 4 sfide per il benessere delle organizzazioni del futuro **p. 28**
- 07** Corporate Wellbeing: una strategia per attrarre e trattenere talenti **p. 32**
- 08** Il Corporate Wellbeing come leva per progettare le new way of working **p. 36**
- 09** Corporate Wellbeing Assessment: progettare una strategia di wellbeing su misura **p. 40**

01

Il welfare aziendale: da "sussidiario" a strategico

Nel corso dell'ultimo decennio il welfare aziendale – inteso come l'insieme di tutti quei **beni o servizi** che un'azienda offre ai propri dipendenti al fine di **migliorare la loro qualità di vita e lavorativa** – ha acquisito una nuova centralità in un contesto di incremento dei bisogni e ridimensionamento del welfare pubblico. Anche l'aggiornamento della normativa che disciplina le agevolazioni fiscali e previdenziali a favore delle imprese a partire dal 2016 ha favorito una sempre maggior diffusione del welfare in azienda, riducendo **il costo dei beni e dei servizi per l'azienda e le tasse per i dipendenti**.

Fiscalità e qualità dei servizi: i vantaggi del welfare aziendale

I vantaggi del welfare aziendale sono duplici: da un lato una leva contributiva e fiscale, dall'altro un valore aggiunto per i propri collaboratori, grazie all'offerta di beni e servizi che risponde alle loro necessità in maniera più economica ed efficiente.

Se con la leva fiscale un bene o un servizio di welfare ha un valore "netto" sia per l'azienda che per il dipendente, questo non è quindi l'unico beneficio.

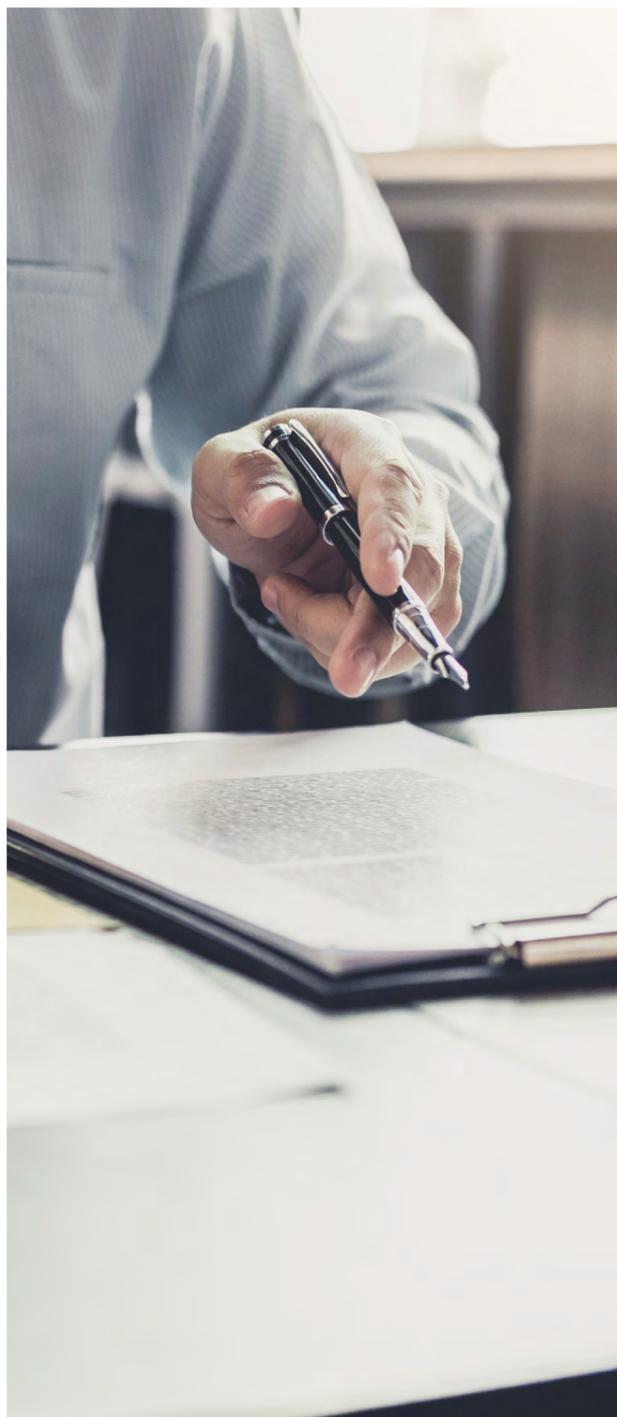
I collaboratori infatti riconoscono [al welfare aziendale un valore intrinseco che va ben al di là del valore economico in quanto tale](#) – fino al 70% in più – grazie al potere di negoziazione dell'azienda nell'ottenere prezzi più favorevoli (25%) ma anche grazie ad una maggior semplificazione

nell'accesso ai servizi e ad una maggior qualità degli stessi.

Il welfare aziendale ha per i collaboratori un valore quasi doppio (+70%) rispetto al costo sostenuto dall'azienda



Fonte: Ricerca McKinsey & C.
"Il welfare sussidiario: un valore per aziende e dipendenti".



La diffusione del welfare aziendale

Degli oltre 6mila contratti di secondo livello ancora attivi all'inizio del 2022 (6.379) – dei quali la maggior parte aziendali (5.572) e alcuni territoriali (807) – più della metà (3.889) contengono misure di welfare aziendale, in base [agli ultimi dati del Ministero del Lavoro](#).

Molte di più, **quasi 7 su 10**, sono le **aziende** anche medio e piccole **che hanno introdotto** – senza formalizzarle con le parti sociali – **misure ed interventi di welfare** per migliorare il benessere lavorativo dei propri collaboratori, [in base all'analisi fatta nel 2020 dall'Istat](#) (69% del campione). Tra le più diffuse, oltre **alla flessibilità dell'orario di lavoro**, erano già presenti la **formazione** e lo **sviluppo professionale** ma anche le **misure a sostegno dei carichi di cura** dei genitori, dall'**integrazione del congedo** a permessi aggiuntivi passando per un **supporto economico per l'asilo nido**.

La **pandemia** ha **accelerato** – invece di frenare – questa **nuova cultura organizzativa**, sempre più attenta al **benessere delle persone**. Se da un lato infatti le nuove modalità di lavoro hanno garantito la **continuità del business**, senza compromettere e anzi **aumentando la produttività**, dall'altro il **livello di engagement** dei collaboratori si è **drasticamente ridotto** durante il lock down e oggi i lavoratori pienamente “ingaggiati” sono meno di due su dieci (14%), [in base agli ultimi dati dell'Osservatorio HR Innovation Practice](#) del Politecnico di Milano. Con il rischio che il fenomeno delle dimissioni di massa metta in crisi la produzione aziendale.

Per questo **benessere** ed **engagement** dei collaboratori sono già oggi **sfide cruciali** per le imprese e il **welfare aziendale** ha un **ruolo determinante** nell'affrontarle, ben al di là della sua funzione “sussidiaria”. Oggi,

per la stragrande maggioranza dei responsabili risorse umane (92%) **la salute e la sicurezza dei lavoratori** si sono imposte come **valori centrali** nella gestione dell'azienda e per due su tre (77,7%) la domanda di servizi di welfare è destinata in futuro a crescere. E nonostante le difficoltà economiche, due imprese su tre – in base all'ultimo rapporto [Welfare Index PMI](#) – hanno l'intenzione di **rafforzare l'impegno sociale** verso i lavoratori (67,5%) e verso gli stakeholder esterni: la comunità locale e la filiera produttiva (63,1%).

Il **welfare aziendale** è quindi **profondamente evoluto** e oggi sta evolvendo da un'offerta standardizzata e spesso frammentaria – come l'assistenza sanitaria, i flexible benefit, il nido aziendale – a un **nuovo approccio olistico mirato al benessere a 360°**, che include orari di lavoro flessibili, misure di work-life integration, e programmi per mantenersi in forma e in salute.

02

Approfondimento: l'a-b-c-del welfare

Quando si aderisce a un piano di welfare ci sono delle conseguenze economiche favorevoli sulla retribuzione.

Cos'è il welfare datoriale?

Il **welfare aziendale unilaterale o datoriale** è quella forma tipica di **welfare privato** – distinto dal welfare statale caratterizzato, ad esempio, dall'assistenza sanitaria – che si caratterizza per la **scelta volontaria del datore di lavoro** di mettere a disposizione dei propri dipendenti delle risorse economiche consistenti nell'accesso alla **fruizione diretta di beni e servizi**.

Welfare contrattuale, cos'è

Con il **welfare negoziale o contrattuale** invece, il datore di lavoro mette a disposizione dei propri dipendenti beni e servizi di welfare, ma sulla base di un vero e proprio **obbligo contrattuale**.

Egli **concorda con le organizzazioni sindacali** quali beni e servizi mettere a disposizione, con quali modalità, con quali limiti. In alcuni casi, è lo stesso **contratto collettivo applicato in azienda** che prevede tale meccanismo, come nel caso del contratto collettivo del settore metalmeccanico.

In altri casi può essere oggetto di negoziazione anche l'attrazione nel piano di welfare del **premio di risultato** – quindi della retribuzione variabile – mediante il meccanismo del [premio di risultato](#) convertito in welfare.

Come influisce sulla retribuzione l'adesione al piano di welfare?

Grazie allo sviluppo negli ultimi anni dei piani di welfare aziendale, si sono diffuse nelle aziende delle prassi che hanno favorito la creazione di veri e propri “conti welfare”, ossia di un **credito welfare** (o budget figurativo di spesa) messo a disposizione dei dipendenti dell'azienda – di solito attraverso **l'accesso a piattaforme dedicate**, accessibili dai sistemi informativi aziendali – di importo determinato, finalizzato a semplificare l'accesso ai beni e ai servizi di welfare, entro il limite di spesa identificato dal piano.





Il credito welfare nel welfare datoriale

Con il welfare datoriale il datore di lavoro mette a disposizione volontariamente e unilateralmente un credito welfare, identico per tutti, che consente a ciascuno di **accedere ai beni e ai servizi in modo autonomo** e in relazione alle esigenze personali o familiari di ciascuno.

Che incidenza ha questo credito welfare sulla retribuzione?

Quando il lavoratore riceve in beni e servizi quanto è disponibile sulla piattaforma sotto forma di credito welfare nel conto individuale, il **vantaggio economico è totale**, perché il beneficio è netto: 1.000 euro il valore dei beni e servizi a disposizione = 1.000 euro totali (netti) a disposizione per accedere a quei beni e servizi.

Se quel medesimo credito welfare (o budget figurativo di spesa) **venisse erogato nella forma di retribuzione, il valore netto si abbasserebbe** e sarebbe in parte differente a seconda del caso in cui le somme a disposizione venissero pagate come retribuzione, oppure come premio di risultato.

Facciamo un esempio

Mettiamo che il valore dei beni e dei servizi messi a disposizione del lavoratore dall'azienda ammonti a 1.000 euro lordi per ciascun lavoratore, oppure che il lavoratore abbia maturato per un determinato anno 1.000 euro lordi di premio.

Se il lavoratore ricevesse tale importo come **retribuzione, l'azienda** sosterrrebbe **un costo in più** dovuto ai **contributi** e alle **imposte** da calcolare su quei 1.000 euro, oltre alla loro incidenza pro quota su base annua sul TFR, la 13ma e la 14ma.

Per il lavoratore, invece, il potere di acquisto di quei 1.000 euro sarebbe di circa 600 euro netti in caso di retribuzione ordinaria e di circa 800 euro netti in caso di premio di risultato.

Nel primo caso, infatti, i 1.000 euro sarebbero assoggettati a **contribuzione INPS** e ad **Irpef** (con aliquota ordinaria), nel secondo caso sarebbero assoggettati a **contribuzione INPS** e, ai fini Irpef, all'**aliquota sostitutiva del 10%** prevista per la tassazione del premio di risultato.

Nel caso del pagamento del premio, la tassazione sarebbe più favorevole, ma l'importo netto disponibile sarebbe comunque inferiore ai 1.000 euro che sarebbero, invece, completamente spendibili con il piano di welfare.

03

Il welfare aziendale oggi: le persone al centro

L'attuale **pandemia** ha evidenziato il **ruolo sempre più strategico** del **welfare aziendale** non solo come **strumento fiscalmente efficiente** ma anche come vero e proprio **sistema costruito intorno al benessere e ai bisogni** specifici dei propri collaboratori.

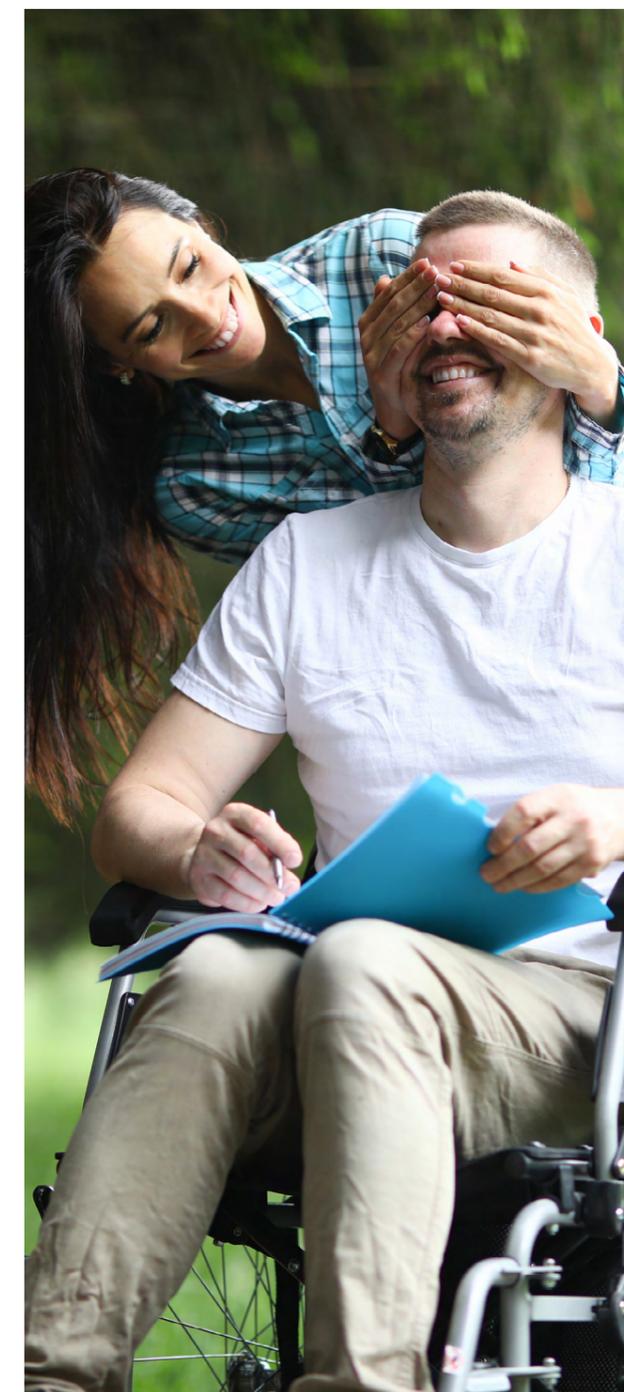
Trovare un **supporto scolastico** per i propri figli, aiutarli nella scelta del percorso di studi, ma anche offrire **sostegno psicologico** in un momento di difficoltà o **aiutare un caregiver** nel prendersi cura di un familiare non auto-sufficiente: il welfare aziendale oggi è anche questo.

Durante la pandemia misure come queste erano adottate in molti casi in via emergenziale e sperimentale. Ma oggi per consolidare l'identità organizzativa, aumentare l'engagement e scongiurare il fenomeno delle dimissioni di massa – che anche in Italia [potrebbe riguardare un lavoratore su due](#) – queste stesse misure stanno diventando **strutturali e sempre di più diffuse**.

I dati raccolti dalla ricerca Jointly Voice¹ confermano la **relazione tra welfare, benessere ed engagement**: se un piano di welfare viene costruito in maniera coerente rispetto alle diverse necessità dei collaboratori e viene comunicato chiaramente può aumentare fino al **30%** il livello di **identificazione** e di **"fedeltà"** alla propria organizzazione, elementi fondamentali per garantire produttività e un clima aziendale positivo.

Ma cos'è il benessere oggi? Nel post-pandemia sta prendendo forma un nuovo concetto di salute inteso come **benessere a 360°, psico-fisico** ma anche **economico e relazionale** e il **welfare aziendale** è quindi chiamato a saper offrire **risposte articolate** anche in ambiti – come quello della salute mentale o della cura delle persone anziane – che prima difficilmente un collaboratore condivideva con la propria azienda. Con la **work-life integration**, infatti, quello che prima era rigorosamente da ascrivere alla sfera privata – e del quale l'azienda non si occupava, per scelta o per privacy – ora invece è un tutt'uno con la dimensione lavorativa.

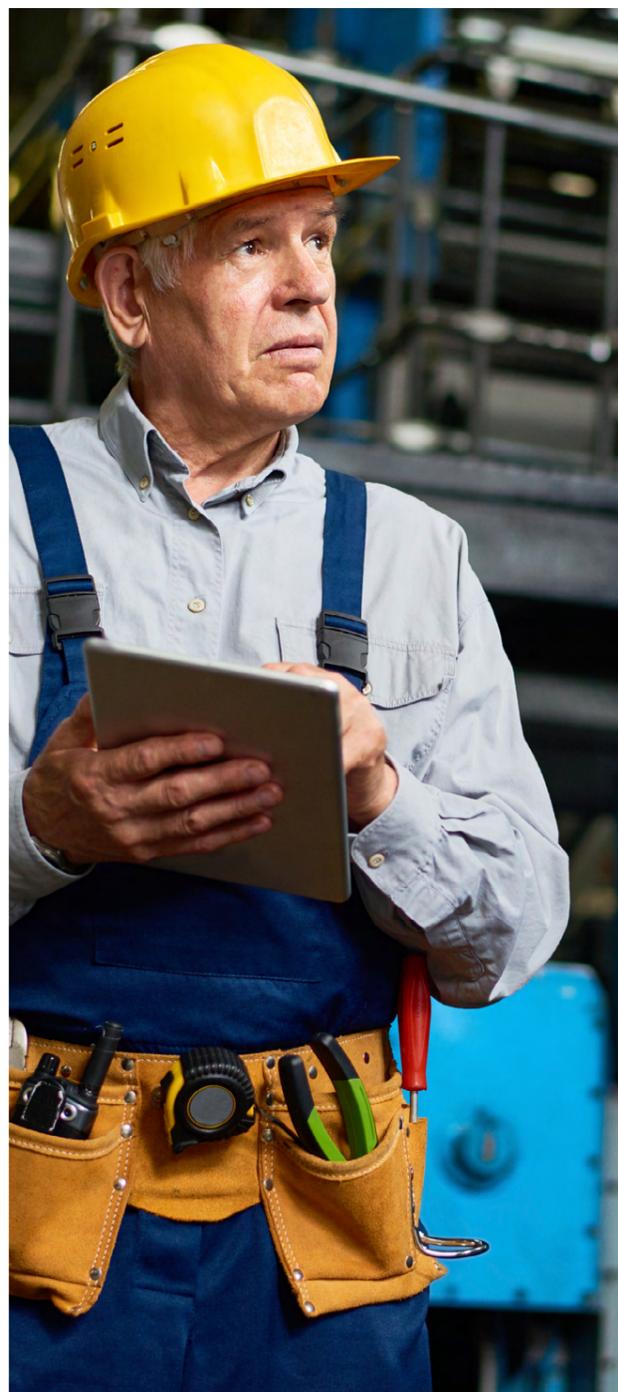
Pensiamo alla salute mentale: in Italia, dopo la pandemia, la grande maggioranza (l'80%) dei **lavoratori italiani** – in base alla ricerca "Well-being in progress" – ha provato almeno un sintomo correlato al **burnout** e riconosce un **malessere emotivo**, anche se quasi una



¹ Ricerca Jointly Voice condotta in collaborazione con il Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia dell'Università Cattolica di Milano, analizzando nel tempo un campione rappresentativo di 30 mila lavoratori.

persona su due (40%) non si libero di parlarne nel suo luogo di lavoro. Sempre più aziende però stanno offrendo un supporto di questo tipo e anche i dati raccolti dal progetto Parliamone di Jointly con l'associazione Ariele – che in piena pandemia ha seguito più di 200 i casi, con oltre 792 colloqui svolti – confermano l'urgenza e l'interesse per questo servizio.

Quelle che ad un primo contatto con il counsellor sembravano essere problematiche legate all'imminenza del lockdown o strettamente personali, in realtà sono anche temi professionali e di ambito organizzativo, dalle riflessioni su carriera e obiettivi lavorativi, benessere sul luogo di lavoro. Confermando che **le aziende sono fatte di persone** e che **ciò che è personale è anche professionale e vice versa**. Ascoltarle quindi – anche e soprattutto nei momenti difficili – può far bene a tutti.



Un'altra urgenza è quella del **carico di cura dei collaboratori**, sia come genitori che come caregivers. Nell'ultimo anno **un terzo delle dimissioni** sono state di **genitori con figli da 0 a 3 anni** (42 mila) e nella stragrande maggioranza dei casi (77,4%) sono le **mamme** a rinunciare al lavoro. I carichi di cura sono diventati ancora più pensanti con lo **smart working e la DAD** dei figli e il rischio di burnout è dietro l'angolo, doppio rispetto ai collaboratori senza figli, in base ad una [recente indagine di Mc Kinsey](#).

Eppure basta partire da piccoli accorgimenti, come **l'ascolto e il confronto**, per ridurre di un terzo (31%) il rischio di burnout gravi. Anche in Italia la grande maggioranza di chi ha figli e lavora (80%) ritiene che la propria azienda debba **supportarli nei problemi di conciliazione**, e che l'offerta vada differenziata in base all'età scolare dei figli². Se infatti nei primi anni di vita avere **accesso a un asilo** – o un contributo economico

per iscriverlo – può essere l'aiuto più efficace per un genitore, con l'età sono i **campus** ma anche i **percorsi di approfondimento dedicati alla genitorialità** e quelli di **orientamento allo studio e al lavoro** a essere maggiormente apprezzati.

L'offerta integrata di Professione Genitori con oltre 24mila ragazzi coinvolti, 220mila ore di alternanza scuola lavoro organizzate e oltre 265mila ore di formazione a genitori e figli dimostra l'estremo bisogno – e quindi l'utilità – di **programmi di welfare dedicati**. Che non solo migliorano il rapporto tra genitori e figli, ma aumentano anche il **senso di identificazione** con la propria azienda (per il 91% di chi ha partecipato) e la percezione di lavorare in un'azienda distintiva (93%).

Ma anche il tema dei **caregiver** sta diventando un'emergenza sociale. L'Italia è il **Paese più vecchio al mondo**, insieme al Giappone e oggi quasi un cittadino su quattro (23,4%) - fotografa l'Istat - ha più di 65 anni, con tutte le conseguenze sanitarie che questo comporta. Il **welfare "primario" o pubblico** riesce a soddisfare **solo una minima parte**, per meno del 15%, della domanda di assistenza e così **quasi una famiglia su due (40%)** - [secondo il Cerved](#) - **rinuncia a curarsi** a causa dei costi e preferisce farsi carico in ambito familiare delle cure.

In Italia i **caregivers** - le persone cioè che volontariamente si fanno carico della cura di un parente anziano o non auto-sufficiente - sono **oltre 7 milioni** e per uno su quattro di loro (il 25%) si tratta di un **vero e proprio secondo lavoro**, con più di 20 ore settimanali dedicate alla cura del proprio

famigliare, in base ai dati raccolti dall'associazione Anziani ma non Solo.

In questo scenario, il **welfare privato** ha un **ruolo strategico** nel supportare famiglie e caregivers, che in base a un'indagine Jointly sono particolarmente affaticati: il **mancato riconoscimento** del loro ruolo e l'**assenza di supporto** non solo crea stress e malessere, ma può diventare un **costo per l'azienda** in termini di assenze e malattie. Per dare una risposta a questi nuovi bisogni, è necessario che il welfare sappia offrire soluzioni **modulari e flessibili** a supporto dei caregivers, come il servizio Jointly Care.



04

Il welfare come opportunità nel quadro del PNRR

Il [Piano nazionale di ripresa e resilienza](#) è un'opportunità preziosa per tutte quelle aziende che vogliono investire nel welfare aziendale con una prospettiva di lungo termine e in ottica di **Corporate Wellbeing**, inteso come programma a supporto del **benessere dei lavoratori a 360 gradi**.

Attraverso piani di welfare integrati, infatti, le aziende contribuiscono a far raggiungere al Paese gli **obiettivi di innovazione tecnologica e di sostenibilità** considerati chiave dal PNRR. Il **Piano nazionale di ripresa e resilienza** è un quadro strategico

con il quale l'Italia investirà **222 miliardi di finanziamenti** stanziati dall'Unione Europea per **spingere imprese, enti e cittadini verso un futuro più resiliente e sostenibile**.

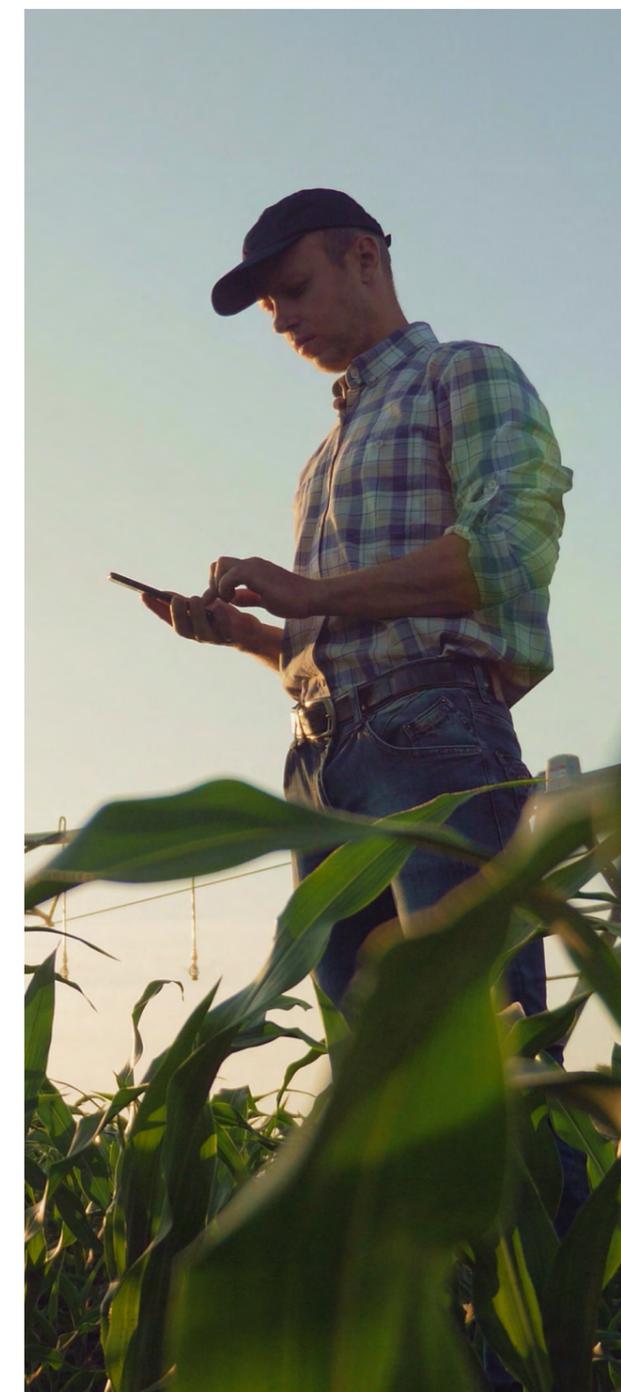
Le aziende, grazie al welfare aziendale ai piani di **Corporate Wellbeing** possono fare la loro parte, investendo in progetti organizzativi che abbiamo un impatto positivo sull'ambiente, sulle persone e le comunità di riferimento e anche sull'efficacia dei processi aziendali, quello che in inglese è l'acronimo ESG (environment, social and governance).

Sostenibilità sociale, ambientale e di governance

Basti pensare alle azioni a sostegno della **mobilità** dei propri dipendenti, che possono promuovere gli **spostamenti poco impattanti**: non solo inserendo

gli abbonamenti al **trasporto pubblico**, ma abbracciando anche il mondo dello **sharing** e della **mobilità verde** (bici, monopattini e auto elettriche).

Nel quadro della **sostenibilità sociale** rientrano invece tutte quelle attività che hanno un impatto positivo sui propri collaboratori, in base alle loro esigenze. Sostenere per esempio le persone in smart working con agevolazioni sia economiche che tecnologiche, ma anche aiutare i genitori nella gestione dei propri figli o i caregivers nella cura di familiari non auto-sufficienti sono tutte misure di welfare e di wellbeing che hanno un impatto positivo di lungo termine. Non solo sui diretti interessati, i collaboratori, ma anche sulle famiglie e le comunità di riferimento, perché favoriscono la creazione di nuovi servizi o il miglioramento di quelli esistenti con benefici indiretti per tutto il territorio.





Il vantaggio concreto del welfare per il PNRR

Il **PNRR** è poi in grado di dare dei benefici concreti alle aziende che scelgono di sviluppare un piano di welfare.

Nella norma introdotta per regolamentare gli **appalti pubblici** nel quadro del PNRR, infatti, è indicato come vengano [premiare le aziende](#) che abbiano attivato dei programmi di welfare, che diventano così non solo uno strumento per **umentare il benessere dei dipendenti**, ma anche un'occasione per **cogliere nuove opportunità di mercato**.

Le aree che permettono di **ottenere la premialità** coincidono con quelle di una strategia integrata di **Corporate Wellbeing**, ovvero la **conciliazione** delle esigenze di **cura, vita e lavoro**, e le **modalità innovative di organizzazione del lavoro**.

Tra le iniziative che fanno ottenere un punteggio aggiuntivo troviamo esplicitamente citate nella norma:

- **asili nido aziendali** o territoriali
- convenzionati
- misure di **flessibilità oraria**
- integrazione economica alle indennità previste in materia di **congedo parentale**
- forme di **comunicazione** esterna e interna o aziendale (intranet) accessibile
- formazione in tema di **pari opportunità e non discriminazione**
- identificazione di un **“diversity manager”** all'interno dell'azienda.

05

Welfare e Obiettivo 5: quali misure per la parità di genere?

Il piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) ha tra le sue priorità strategiche anche il **contrasto alle disuguaglianze di genere**, che è un'emergenza sociale.

Ancora oggi **meno di una donna su due lavora** (il 49%, contro una media europea del 62.4%) – nonostante il tasso di laureate sia più alto – e oltre il **53% delle mamme abbandona la professione per i carichi familiari**. Questo **gap** non è solo **economico**, ma anche **culturale**, se è vero che occupano più del doppio (2,4 volte) del tempo rispetto agli uomini

in lavori di cura non pagati. E si traduce anche in una **maggior discontinuità contributiva** che pesa a livello previdenziale. L'Italia in sintesi – questo l'approccio nel PNRR – non sta valorizzando a pieno le proprie risorse e una **maggior partecipazione femminile** al mercato del lavoro potrebbe portare un **beneficio economico**, oltre che **sociale e culturale, a tutto il Paese**.

Le misure per ridurre le disuguaglianze nel PNRR

Nel rapporto della Ragioneria Generale dello Stato sul potenziale contributo del PNRR per ridurre le disuguaglianze di genere ci sono **34 misure previste** – di cui 4 hanno l'obiettivo esplicito di abbattere questo divario – e circa **40 miliardi di euro** stanziati. L'obiettivo, per il triennio **2024-2026**, è di arrivare a un **incremento del lavoro femminile del 4%**, un risultato che sarà possibile attivando progetti di varia natura, che vanno dalla

formazione fino all'**inserimento lavorativo** e passano per il **sostegno alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**. In questo senso un **welfare a misura di famiglia** è un elemento cruciale, che non si limita alle infrastrutture scolastiche ma si estende ai servizi socio-assistenziali.

E se il dibattito è aperto sull'impatto complessivo e la loro dotazione finanziaria, a livello normativo ci sono già importanti novità. La **Legge 5 novembre 2021, n. 162**, ha infatti modificato in maniera significativa il **codice delle pari opportunità** (D.Lgs. 2006, n. 198) introducendo la **certificazione della parità di genere, con sistema premiale**, oltre ad aver esteso l'obbligo della relazione biennale sulle forze lavoro alle aziende con più di 50 dipendenti e ampliato la nozione di discriminazione sul lavoro.

“La certificazione – si legge nel documento del Mef – mira a **favorire la riduzione dei divari nella crescita professionale delle donne** e il **rispetto del principio di parità retributiva**, attraverso un **rafforzamento della trasparenza salariale**, all'interno delle imprese”. Il sistema punta a coinvolgere entro il 2026 almeno 800 imprese, di cui la metà (450) piccole e medie che potranno beneficiare di un contributo per completare il processo di certificazione.

La certificazione: volontaria, ma con premialità

La **certificazione di genere** ha una **natura premiale e non sanzionatoria** e punta a **favorire un cambio culturale** all'interno delle aziende anche più piccole, che sono il tessuto imprenditoriale del nostro Paese. Per questo non è obbligatoria – come lo è invece la dichiarazione biennale sulle forze lavoro, ma è stato disegnato un **sistema incentivante** per chi la compila. I 50 milioni di euro stanziati serviranno infatti a esonerare **le aziende aderenti dal versamento dei contributi**, con un tetto dell'1% e un limite di 50 mila euro, ma sono allo studio altre misure compresa una modifica al codice degli appalti che premi le aziende più attente alla parità di genere.



Come funziona: la misurazione in 6 aree, con revisione biennale

La nuova prassi 125 scritta dall'Ente Italiano di normazione (UNI/PdR 125:2022) ha come obiettivo di **avviare un percorso di cambiamento culturale effettivo e misurabile** nelle organizzazioni e ha quindi identificato **6 aree di valutazione**. Dall'inizio di luglio le aziende saranno valutate in base alla propria:

- cultura e strategia
- governance
- processi HR
- opportunità di crescita e inclusione delle donne
- equità remunerativa
- tutela della genitorialità e la conciliazione vita-lavoro

Per ognuna di queste aree ci sono una serie di indicatori – in tutto 33 elementi strategici di misurazione – i così detti KPI (Key Performance Index) – in grado di guidare il cambiamento, rendendolo

misurabile e quindi migliorabile. Per avere la certificazione è previsto il raggiungimento di un **punteggio complessivo del 60%**, con un modello di calcolo dinamico.

Dove il welfare fa la differenza per la D&I

La certificazione stabilisce una procedura chiara, ma come può un'azienda organizzarsi, al di là della certificazione in sé, per **essere davvero inclusiva** delle diversità e coglierne i benefici in termini di innovazione organizzativa?

Una **strategia di D&I di lungo termine e sostenibile** è composta, in base all'esperienza di Jointly, da **cinque dimensioni**: prima di tutto la **mappatura di ciò che è già stato fatto** in azienda in termini di welfare e di politiche di D&I e un **assessment quali-quantitativo** della situazione di partenza e dei risultati già ottenuti.

Per migliorare la situazione di partenza è poi necessario progettare **percorsi di formazione e di ottimizzazione** del welfare aziendale a **supporto della work-life integration**, come le misure per la **genitorialità** (Jointly 0-18 e Professione Genitori) e per i **caregiver** (Jointly Care e Professione Caregiver).

Senza dimenticare di indicare per ogni misura degli **obiettivi** e dei **KPI precisi**, in modo da poter **monitorare con regolarità** i progressi ottenuti. E se è vero che uno dei principali snodi di ogni iniziativa aziendale è la **comunicazione interna**, anche per queste misure è necessario progettare una **campagna di posizionamento interno** e di **awareness** attraverso degli **D&I ambassador** e coinvolgendo in maniera trasversale tutti gli stakeholder coinvolti.



06

Le 4 sfide per il benessere delle organizzazioni del futuro

Negli ultimi anni l'**approccio al lavoro** è cambiato profondamente. Da **priorità assoluta** è diventato un **elemento da bilanciare alla vita personale** e poi, complice anche il periodo di **emergenza sanitaria**, si è finalmente cominciato a parlare di **mettere al centro le persone** nella loro interezza.

I lavoratori, dalla loro, hanno cominciato a **lasciare le aziende che non rispondono** ai loro **bisogni di work-life integration**. E dunque, quali sono le **sfide** che le organizzazioni devono affrontare per mettere al centro il **benessere** e **attrarre e mantenere** così i **talenti**?

Corporate Wellbeing: una strategia integrata su misura

Per garantire un **benessere organizzativo integrato**, a lungo **termine** e che risponda agli **obiettivi** aziendali, le imprese devono affrontare il tema in maniera strutturata.

Per prima cosa, devono iniziare ad **ascoltare i propri collaboratori**, per poter proporre poi un'**offerta** che sia **calibrata sui loro bisogni**. L'offerta dovrà poi essere **comunicata correttamente** e infine sarà necessario **misurarne l'impatto**.

Ascoltare i propri collaboratori

Il punto di partenza di ogni strategia è sempre l'**analisi dei bisogni** globali e specifici della popolazione aziendale.

Il **contributo** di chi lavora all'interno dell'organizzazione, infatti, è **fondamentale** per **determinare** le loro vere **esigenze** e creare quindi un'offerta che metta al centro il **benessere delle persone**.

L'ascolto può avvenire attraverso dei **questionari**, una delle modalità più diffuse, ma anche in **colloqui capo-collaboratore** o attraverso l'attivazione di **presidi di ascolto organizzativo** come gli sportelli di ascolto o people caring.

Definire l'offerta

Partendo dai risultati della fase di ascolto, le organizzazioni devono poi rispondere alla domanda **"Qual è l'offerta di welfare e a quanto ammonta l'investimento destinato?"**

Sulla base delle risposte della popolazione aziendale, è possibile individuare le **aree del benessere** su cui concentrare l'offerta.

Nella maggior parte dei casi, i bisogni si concentrano su:

- **benessere relazionale**
- **salute fisica**
- **work-life integration**
- **life-work skills**
- **comunicazione**

Comunicare la strategia di welfare aziendale

Una volta definita l'offerta, l'azienda dovrà definire come comunicarla ai collaboratori, e quale **strategia di comunicazione** utilizzare poi per diffondere le singole iniziative.

Potrebbe sembrare una scelta banale, ma non lo è. Un buon metodo di comunicazione, oltre a servire a far conoscere le iniziative, aiuta ad **aumentare** anche il **senso di appartenenza** dei lavoratori, e dunque l'**engagement**.



Misurare l'impatto delle iniziative

Una buona strategia, per essere efficace, deve essere **misurabile**. Come possiamo altrimenti sapere se le iniziative sono state efficaci e se l'impatto sui collaboratori è quello sperato?

Misurare l'efficacia delle soluzioni aiuta le aziende a **stabilire se i bisogni** determinati nella fase di ascolto **sono stati** effettivamente **corrisposti** e, in caso negativo, **aggiustare il tiro**.

Si tratta forse della **fase più delicata** e ancora oggi sottovalutata dalle aziende che si avvicinano a una strategia di Corporate Wellbeing integrata.

Il punto di partenza per progettare le new way of working

Le aziende si stanno sempre più rendendo conto della **necessità** di costruire una **strategia integrata** per mantenere e attrarre talenti.

La strada è ancora lunga, ma seguire le quattro sfide del benessere delle organizzazioni del futuro è un ottimo punto di partenza per definire iniziative di **Corporate Wellbeing** che mettano al **centro le persone** nella loro interezza.

07

Corporate Wellbeing: una strategia per attrarre e trattenere talenti

In un mondo dove chi lavora ha sempre più a cuore il **benessere** e l'**equilibrio vita-lavoro**, il **welfare aziendale** rappresenta per le aziende uno strumento eccezionale per **attrarre nuovi talenti** e prendersi cura di **chi è già impiegato** al loro interno.

[Jointly](#) fa un passo in più, e introduce anche in Italia il concetto di **Corporate Wellbeing**: lo **stato di benessere** che permette a chi lavora di **impiegare al meglio le sue energie** e le sue capacità cognitive ed emozionali.

Corporate Wellbeing: che cos'è

Secondo l'[Organizzazione internazionale del lavoro](#), il **Corporate Wellbeing** è un indicatore di **tutti gli aspetti della vita lavorativa**: la **qualità** e la **sicurezza** dei luoghi di lavoro, il **livello di soddisfazione** dei lavoratori rispetto al lavoro che fanno, al posto in cui lo svolgono, al clima che si respira in azienda e a come il lavoro è organizzato.

Le aziende si stanno sempre più rendendo conto di quanto sia importante **mettere le persone al centro**. Del resto, la **risorsa più importante** per un'impresa è rappresentata da **chi ci lavora**, e dunque il suo successo a lungo termine non può prescindere dal **benessere** dei suoi collaboratori.

Oggi un piano di welfare non può più essere solamente un insieme di servizi, bensì deve trasformarsi in

una **strategia integrata**. L'obiettivo è proporre un nuovo modello organizzativo che **metta al centro le persone** nella loro interezza, considerando dunque tanto la loro **sfera professionale** quanto quella **personale**.

Una strategia per attrarre talenti

Portare avanti una strategia di Corporate Wellbeing consente di **risparmiare sul costo del personale** e di **aumentare la produttività**, quindi i ricavi.

La pandemia ha accelerato una tendenza già in corso, che vede tra le **principali ragioni di dimissioni** la **poca attenzione a wellbeing** e **work-life balance**, nonché la **mancanza di caring leadership**. Tutti elementi che, al contrario, sono fortemente desiderati da chi un lavoro lo sta cercando.

Attuare una strategia di Corporate Wellbeing, dunque, permette di **guadagnare un vantaggio competitivo**, se consideriamo che il **44% delle aziende** ha **difficoltà ad attrarre talenti** e che il **45% dei dipendenti** ha **cambiato lavoro** nell'ultimo anno o intende farlo nei prossimi 12 mesi.

Il Corporate Wellbeing aumenta la produttività

Engagement significa **senso di appartenenza e di coinvolgimento**, che portano a loro volta a una **maggiore produttività e creatività**.

Per aumentare l'engagement ci viene in soccorso anche in questo caso il Corporate Wellbeing. Le aziende con **politiche strutturate di wellbeing**, infatti, hanno **tassi di engagement** nettamente **più alti della media**, un dato importante

se si considera che solo il **14% dei dipendenti** dice di sentirsi **incluso e valorizzato** all'interno della sua azienda.

Corporate Wellbeing Checkup: a che punto siamo

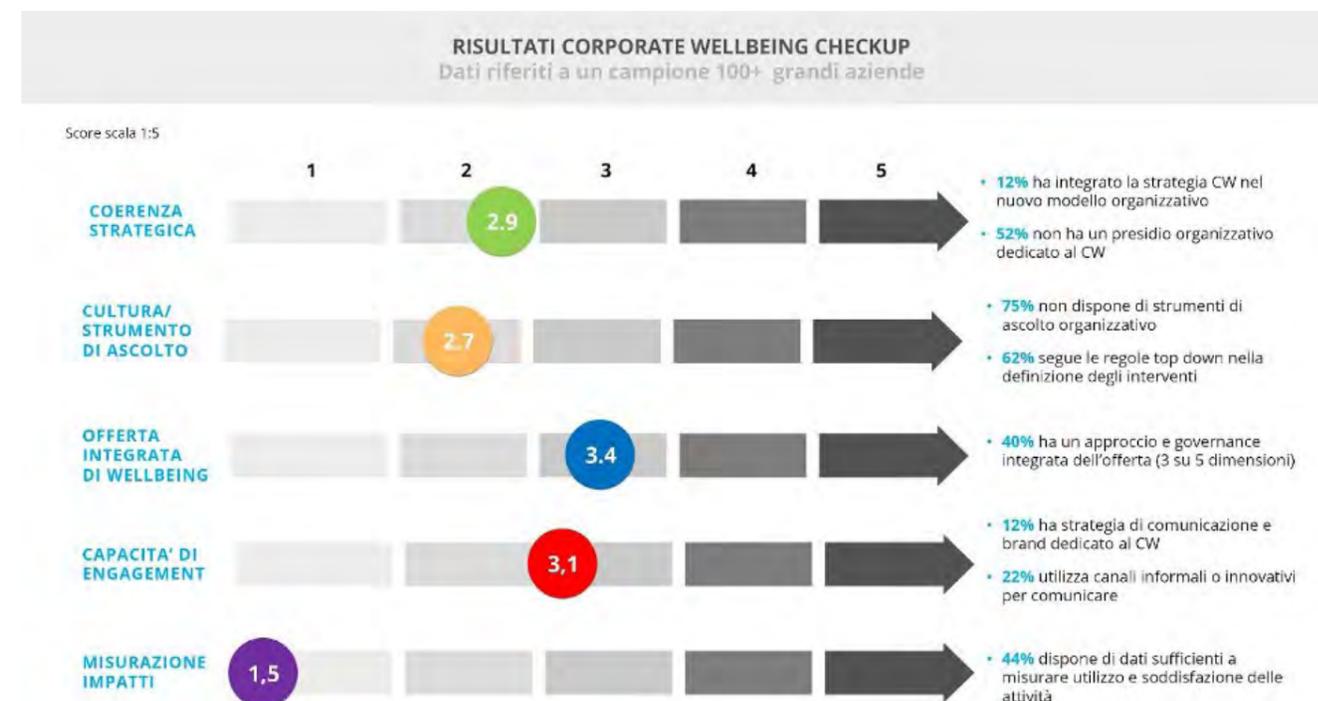
Una delle sfide principali delle organizzazioni oggi è il benessere delle persone, e **Jointly** è convinta che si possa vincere solo attraverso una **strategia di innovazione di Corporate Wellbeing**.

Innovazione però non significa tanto offrire sempre nuovi servizi, spesso frammentati, ma riflettere in modo organico sul **perché** e sul **come** i **programmi di welfare** vengono realizzati.

Grazie al [Corporate Wellbeing Check-up](#) sviluppato da **Jointly**, le aziende possono autovalutarsi e scoprire quanto la loro

organizzazione è **pronta ad affrontare le sfide delle new way of working**.

Dall'analisi dei risultati di un campione di **oltre 100 aziende**, si può notare come ci sia ancora ampio margine di miglioramento. Il **potenziale** di una **strategia di Corporate Wellbeing** in moltissimi casi non è ancora stato colto, ma la strada da percorrere per rimettere al centro le persone è ben tracciata.



08

Il Corporate Wellbeing come leva per progettare le new way of working

Lo **smart working** come lo abbiamo conosciuto **durante la pandemia** non può essere preso come modello vincente dell'**organizzazione del lavoro**.

L'emergenza sanitaria ha accelerato un fenomeno che, grazie alle evoluzioni tecnologiche, era già in corso da una decina d'anni, e ha creato un'opportunità: quella di costruire un nuovo futuro, una **new way of working** raggiungibile solo considerando il **benessere della persona** a 360 gradi.

Dallo smart working emergenziale alle new way of working

Nel **2019**, le persone che lavoravano **da remoto** erano **450 mila**. Durante la **pandemia** il numero è lievitato fino a raggiungere i **6 milioni** e si stima che circa **5 milioni** di questi lavoratori continueranno a utilizzare questo regime **a lungo termine**.

I due anni appena trascorsi sono stati un **perfetto laboratorio** che ha permesso di scoprire in pochissimo tempo i **vantaggi**, ma anche i tanti **lati negativi** di questa modalità di lavoro: **burnout** dovuto a **iperconnessione**, mancanza di barriere chiare tra **vita professionale** e **vita privata**, **sovraccarico di cura**, soprattutto tra le lavoratrici.

È chiaro dunque che ci troviamo di fronte a una **fase di transizione**, durante la quale è necessario fare

uno sforzo aggiuntivo e **ripensare i modelli di organizzazione del lavoro** facendo evolvere lo smart working verso i new ways of working.

Ad oggi, quello che le aziende sono chiamate a fare è **andare oltre** il concetto di **alternanza tra lavoro da remoto e lavoro in presenza** e raggiungere una **flessibilità completa e inclusiva** che rimetta al centro il **benessere della persona** intesa nella sua interezza, tanto **professionale** quanto **personale**: il **Corporate Wellbeing**.

Le componenti delle new way of working

Ma quali sono le **leve** su cui agire contemporaneamente per sviluppare una **strategia di Corporate Wellbeing**?

La società di consulenza [Partners4Innovation](#) ne identifica cinque:

- **HR Practice**: promuovere servizi e strumenti volti all'engagement e a una people experience integrata
- **People Care**: promuovere un'offerta di servizi e programmi per migliorare la qualità della vita delle persone, sulla base di un ascolto continuo
- **Physical Layout**: promuovere un'esperienza di lavoro in sede ottimale dal punto di vista professionale ed emotivo
- **Culture & Leadership**: promuovere una cultura orientata al benessere della persona, al suo sviluppo e alla valorizzazione
- **Technology**: promuovere l'adozione e l'utilizzo di tecnologie orientate alla produttività, allo sviluppo e alla valorizzazione dell'esperienza personale e professionale.



Da dove partono le aziende italiane

Secondo il benchmark [Jointly](#), raccolto dall'azienda a partire dalle oltre 100 aziende che hanno compilato il [Corporate Wellbeing Check-up](#), c'è ancora molto spazio per **sensibilizzare le organizzazioni** sull'importanza di una **strategia integrata**.

Il benchmark mostra come a livello di **strategia** le aziende cominciano a **includere il benessere delle persone** all'interno delle loro politiche HR (**36%**), ma poi il **42%** del campione si ritrova **senza un budget dedicato**, che viene invece allocato tra diverse funzioni organizzative.

L'**ascolto dei collaboratori**, uno dei pilastri necessari a progettare le new way of working, è ancora poco preso in considerazione: il **62%** delle aziende dichiara di **scegliere l'offerta** di benessere

in modalità **top-down**. Anche chi ascolta i suoi dipendenti non utilizza maggiormente metodi personalizzati come i **presidi di ascolto organizzativo (26%)** ma preferisce per la grande maggioranza **survey o pulse survey (74%)**.

Comunicazione ed engagement sono importanti per dare risalto ai progetti di wellbeing, ma solo il **12%** dichiara di avere un **brand dedicato** alla diffusione delle iniziative, e il canale preferito rimane la **mail (58%)**.

Infine, la **misurazione dell'impatto** aiuta i responsabili della strategia di Corporate Wellbeing a **valutare l'andamento delle iniziative** in relazione agli obiettivi di business. Il 46% delle aziende dichiara però di **non avere strumenti di monitoraggio** dell'efficacia dell'offerta, e solo il **34%** svolge una rilevazione tramite **survey**.

09

Corporate Wellbeing Assessment: progettare una strategia di wellbeing su misura

Mettere al centro il **benessere delle persone** è una delle sfide centrali che le organizzazioni dovranno affrontare per **trasformare l'organizzazione del lavoro**.

Una **strategia di Corporate Wellbeing** che tenga conto di **tutte le dimensioni del benessere** – fisico, emozionale, finanziario e sociale – è oggi riconosciuta come **vincente**, ma sono poche le aziende che hanno visione su

come realizzarla in modo coerente rispetto ai propri obiettivi.

Grazie al **Corporate Wellbeing Assessment** sviluppato da **Jointly**, le organizzazioni possono **valutare le azioni** che hanno già in essere e **sviluppare** conseguentemente una **strategia** di breve e medio termine per raggiungere gli obiettivi di business.

Benessere al centro, ma manca una strategia integrata

Secondo una **ricerca** realizzata da **Jointly** in collaborazione con il Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia dell'**Università Cattolica di Milano**, il **48%** delle aziende ha una funzione che si occupa esplicitamente di perseguire la **strategia di benessere**, e il **36%** delle aziende indica che il benessere è parte della **strategia HR**.

Anche a **livello globale**, la **quasi totalità delle aziende (96%)** ha **aumentato il budget** per il benessere dei propri collaboratori. Solo un **dipendente su sei**, però, si sente realmente **supportato** dalla sua organizzazione.

Questo perché, nella maggior parte dei casi, le aziende propongono ai collaboratori un'offerta magari **ricca di servizi** (assicurazione sanitaria, nido aziendale, buoni welfare, ecc.) **ma poco integrata**, che quindi risponde in maniera solo parziale alle esigenze delle persone nelle **new way of working**.



Tre step per progettare una strategia integrata

Il **Corporate Wellbeing Assessment** di **Jointly** è un percorso di consulenza volto a **identificare una strategia integrata** per il benessere delle persone e a **raggiungere obiettivi chiari e misurabili**, definiti secondo le **esigenze** e le **peculiarità** di ciascuna organizzazione.

L'Assessment si compone di **tre parti**: raccolta e analisi dati; design thinking e condivisione roadmap.

Il primo step: la raccolta dati

La **raccolta** dati sulla **situazione attuale** in azienda e il **confronto con il benchmark Jointly** sono essenziali per capire se le politiche e gli strumenti messi in campo sono **coerenti** con gli **obiettivi strategici** e se sono adeguati alle **sfide delle new way of working**.

Poiché la strategia deve essere integrata, anche l'analisi si sviluppa su **5 dimensioni** diverse:

- **strategia e governance**
- **modalità di ascolto e comprensione dei bisogni**
- **offerta integrata di wellbeing**
- **comunicazione ed engagement**
- **misurazione di impatto**

Il **risultato** ottenuto permette dunque all'azienda di **capire com'è posizionata** rispetto al benchmark, e soprattutto di **individuare i punti su cui è necessario lavorare**, coerentemente con i propri obiettivi di business.

Il secondo step: sessione di Design Thinking

Una volta valutata la situazione di partenza, arriva il momento di **rispondere alle domande strategiche** che guideranno verso la definizione di una **strategia integrata**.

Il **Design Thinking** è una tecnica molto efficace che permette di **mappare temi e dinamiche complesse** coinvolgendo direttamente gli **stakeholder** e permettendo così un'**accelerazione dei processi**.

In concreto: il secondo step è un **workshop** preparato ad hoc e che sfrutta strumenti come **moodboard** e **value proposition canvas** applicati alle tematiche del people caring e corporate wellbeing, e serve definire una **strategia** che faccia corrispondere **obiettivi, bisogni dell'utente e strumenti e azioni** introdotte.

Il terzo step: la condivisione di una roadmap

Il risultato è un piano d'azione che permette all'azienda di implementare una **strategia di Corporate Wellbeing su misura** che tenga conto di **tutte le dimensioni del benessere della persona**, ottenendo così un **vantaggio competitivo** in termini di **acquisizione e retention di talenti**, nonché un **aumento della produttività**.

