POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

10.10.2025

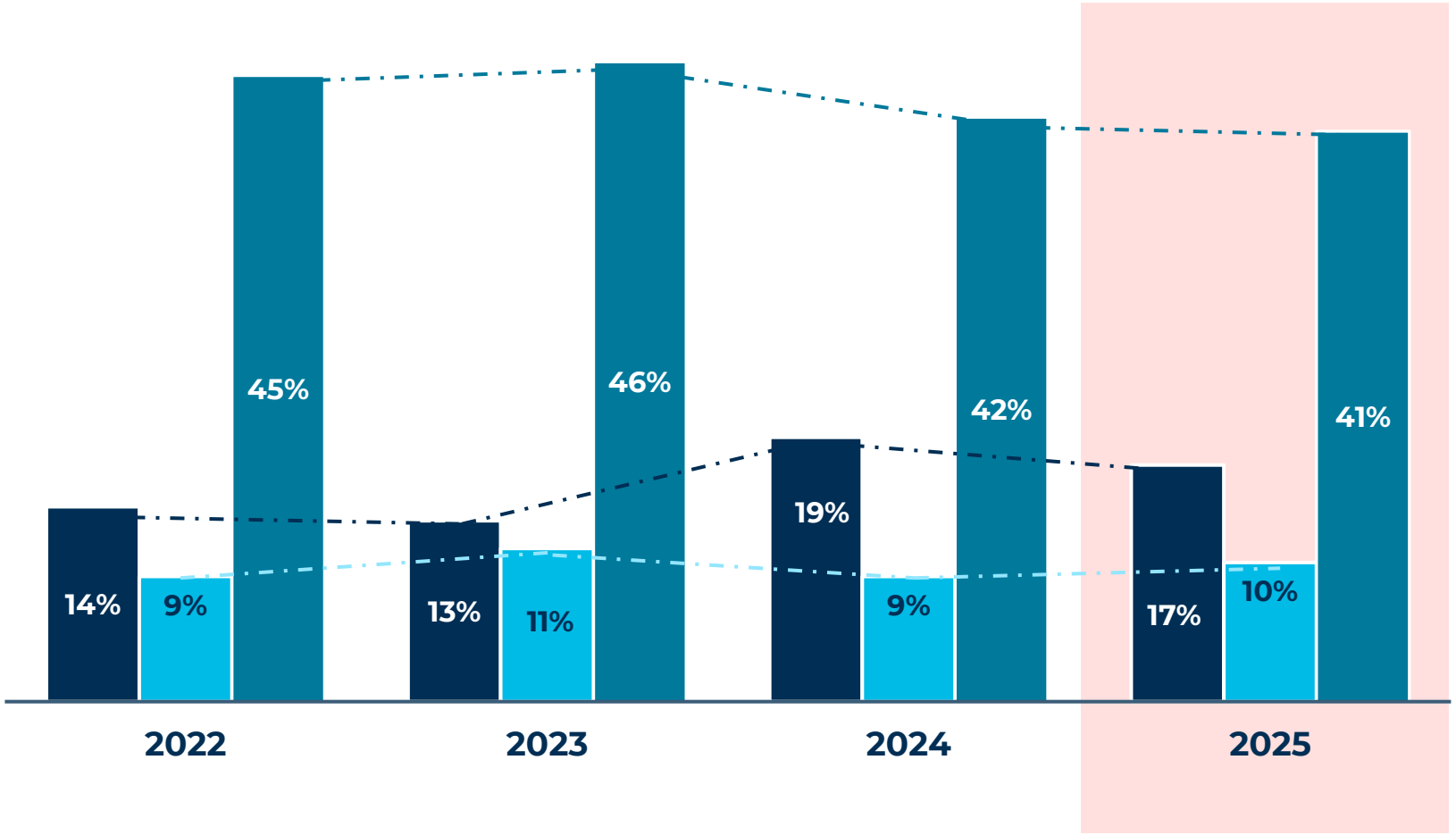
L’importanza della progettazione del welfare aziendale: leve organizzative e tecnologiche

Mariano Corso
Osservatorio HR Innovation

Consulenti del Lavoro
Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

POLITECNICO MILANO 1863

Lo stato delle persone al lavoro



DIMISSIONI VOLONTARIE
% di persone che hanno cambiato lavoro o lo vorrebbero fare

BENESSERE
% di persone che stanno bene (sociale, relazionale, fisico)

ENGAGEMENT
% di persone pienamente ingaggiate

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice & Doxa | Base: 1000 lavoratori (2022-2023), 1500 lavoratori (2024-2025)

Dalla Great Resignation al Great Detachment



Le persone si sentono **sfiduciate**, **bloccate,** presenti sul posto di lavoro, ma **mentalmente disconnesse**

I segnali del Great Detachment

INTENDERS
Hanno intenzione di cambiare lavoro da qui a 18 mesi

30%

Diminuisce il numero di chi sta effettivamente **facendo COLLOQUI**

RESIGNATORS
Hanno cambiato lavoro negli ultimi 12 mesi

11%

La maggior parte continua a essere **INSODDISFATTA**, ma solo il **20%** si è **PENTITA** del cambio

DIMISSIONI VOLONTARIE



Aumenta il numero dei QUIET QUITTER

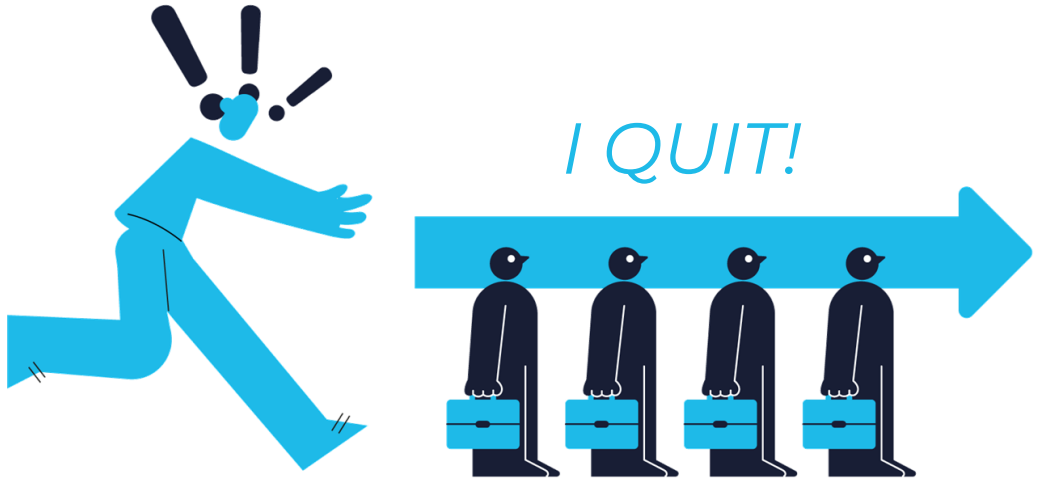
14% dei lavoratori

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

POLITECNICO MILANO 1863

Consulenti del Lavoro Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

La ricerca del benessere come fattore chiave nella scelta del lavoro



I MOTIVI CHE SPINGONO A LASCIARE L'AZIENDA

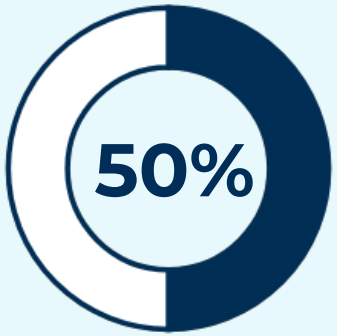
43% RICERCA DI BENESSERE FISICO E MENTALE

36% RETRIBUZIONE E BENEFIT ECONOMICI

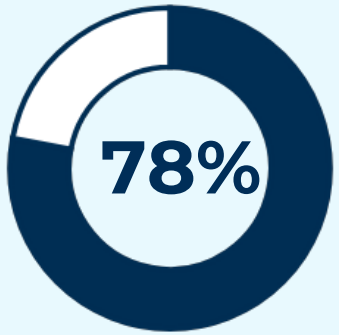
25% AMBIENTE POCO STIMOLANTE

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

Gli impatti sul Talent Shortage



Prevede una **crescita** di organico nel 2025



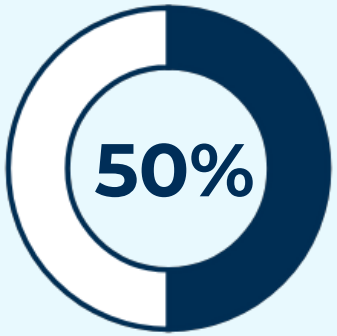
Ha **difficoltà ad assumere** nuovo personale

Per il **45%** delle organizzazioni tale difficoltà **è cresciuta rispetto al passato**

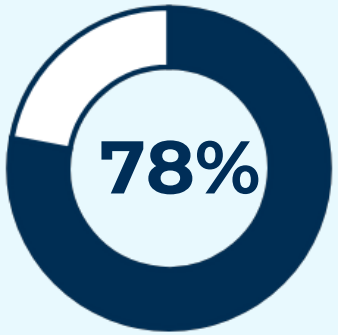
TALENT SHORTAGE

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

Gli impatti sul Talent Shortage



Prevede una **crescita** di organico nel 2025



Ha **difficoltà ad assumere** nuovo personale

Per il **45%** delle organizzazioni tale difficoltà **è cresciuta rispetto al passato**

LE CAUSE

SKILL MISMATCH

57% **Competenze tecniche**

ATTRATTIVITÀ

Aumento dei rifiuti delle offerte di lavoro **37%**

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

POLITECNICO MILANO 1863

Consulenti del Lavoro Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

La perdita del potenziale interno



Più di **1 persona su 2** ritiene di avere **competenze** utilizzabili in **altri ruoli**

Solo il **16%** si sente pienamente **valorizzato e incluso**

Il primo **fattore discriminante**, per il **45%**, riguarda l'**età**

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

La convivenza di 4 generazioni al lavoro



Oggi nel mondo del lavoro convivono **4 generazioni**, ognuna portatrice di **valori, aspettative, approcci e bisogni differenti**

Per attrarre, valorizzare, fidelizzare le persone serve quindi una **visione olistica multigenerazionale**

Il wellbeing mismatch

ORGANIZZAZIONI

61%

Ha già introdotto o prevede di introdurre a breve servizi welfare che coprono in modo **significativo** l'offerta a sostegno del **benessere fisico, psicologico e relazionale** delle persone

PERSONE

10%

sta bene sulle tre dimensioni del benessere

31%

percepisce che la sua azienda si **prende cura del suo benessere**

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 20 organizzazioni e 1500 lavoratori

POLITECNICO MILANO 1863

Consulenti del Lavoro Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

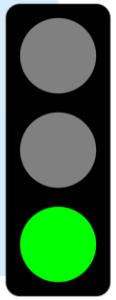
I volti del wellbeing mismatch e l'impatto sull'engagement

Thriver

22%

In equilibrio, ben disposti verso l'azienda e ingaggiati

basso mismatch

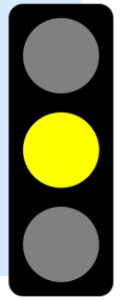


Floater

54%

Coinvolti ma frustrati, sentono il gap tra desiderato e reale

medio mismatch

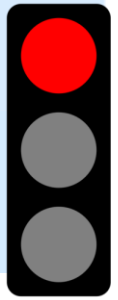


Detached

24%

Scettici, distaccati, disingaggiati

alto mismatch



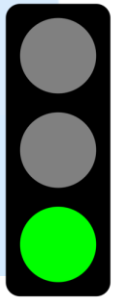
Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

Provate a indovinare: chi c'è dietro questi profili?

Thriver

22%

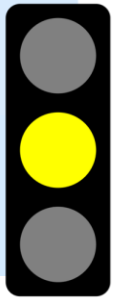
In equilibrio, ben disposti verso l'azienda e ingaggiati



Floater

54%

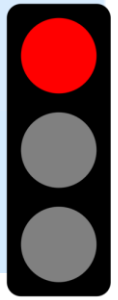
Coinvolti ma frustrati, sentono il gap tra desiderato e reale



Detached

24%

Scettici, distaccati, disingaggiati



Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

POLITECNICO MILANO 1863

Consulenti del Lavoro Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

Join by Web **PollEv.com/mcorso**

Qual'è l'identikit dei "Thriver"? Che caratteristiche prevalenti hanno?

Nobody has responded yet.

Hang tight! Responses are coming in.

Powered by Poll Everywhere

Join by Web **PollEv.com/mcorso**

Qual'è l'identikit dei "Detached"? Che caratteristiche prevalenti hanno?

Nobody has responded yet.

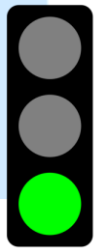
Hang tight! Responses are coming in.

Powered by Poll Everywhere

I volti del wellbeing mismatch e l'impatto sull'engagement

Thriver
22%

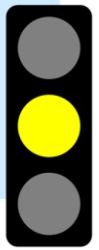
In equilibrio, ben disposti verso l'azienda e ingaggiati



Con maggior frequenza:
giovani e **white collar**

Floater
54%

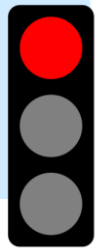
Coinvolti ma frustrati, sentono il gap tra desiderato e reale



Con maggior frequenza:
uomini,
Millennials o **GenX**
e **manager**

Detached
24%

Scettici, distaccati, disingaggiati



Con maggior frequenza:
donne e **senior**

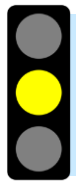
Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

Attenzione! Ogni cluster presenta rischi e punti di attenzione specifici



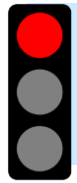
Thriver

- I più performanti ma.. attenzione al **rischio burnout**
- Richiedono di **mantenere un livello di coinvolgimento e partecipazione** molto alto



Floater

- **Perdita di motivazione** e di proattività ma sono ancora **“recuperabili”**
- **Ascolto organizzativo** autentico, attenzione manageriale, empowerment, risposte personalizzate



Detached

- Lamentano gap di supporto alle esigenze di **worklife integration**
- Rischio di **“contagio”** (specialmente senior vs junior)

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

Da cosa è dovuto il disallineamento tra bisogni e risposte?



OFFERTA INDIFFERENZIATA E NON PERSONALIZZATA



LE PERSONE NON SI SENTONO (VERAMENTE) ASCOLTATE



COMUNICAZIONE INDIFFERENZIATA E POCO COINVOLGENTE

Da cosa è dovuto il disallineamento tra bisogni e risposte?

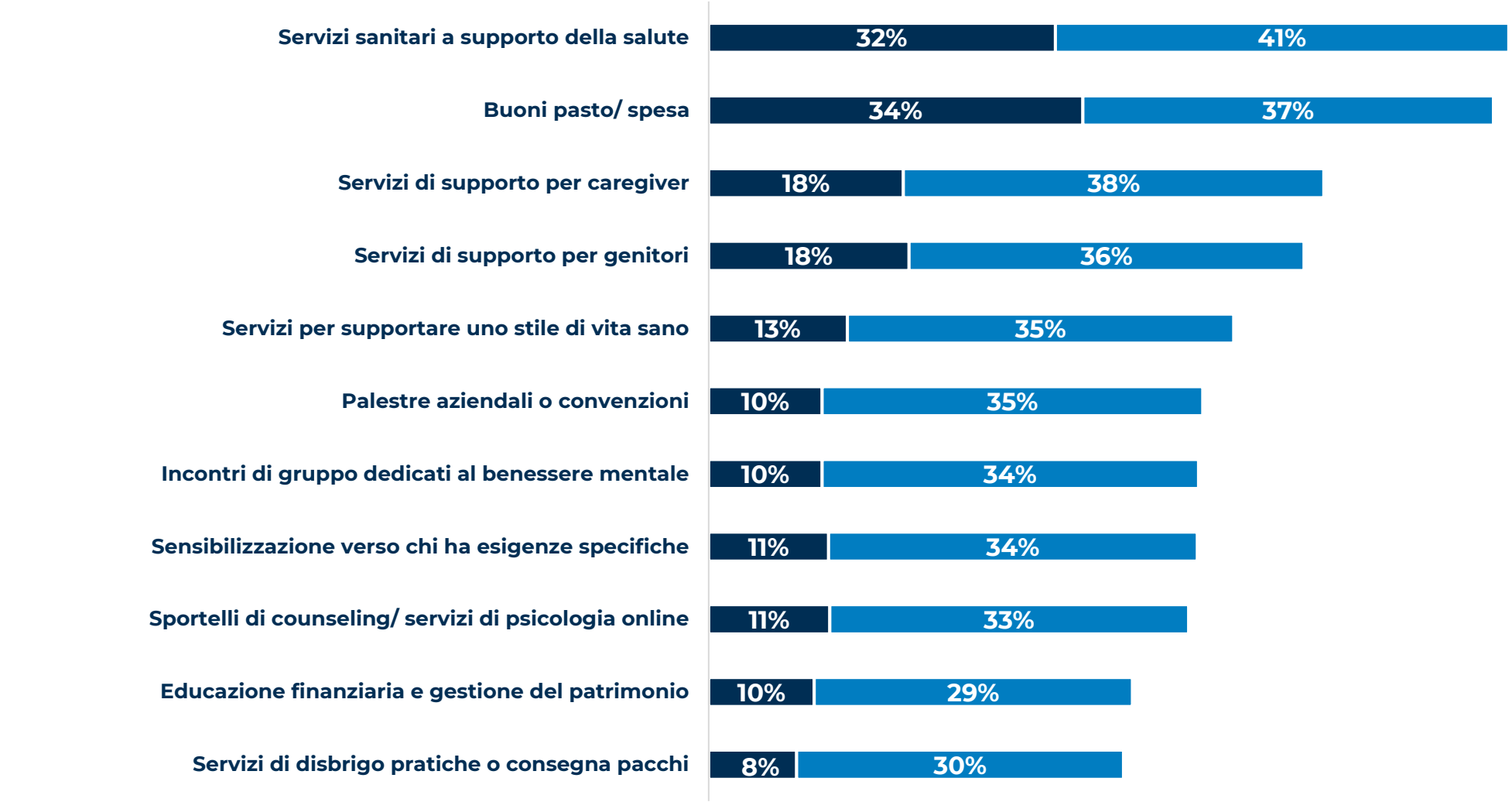


OFFERTA INDIFFERENZIATA E NON PERSONALIZZATA

LE PERSONE NON SI SENTONO (VERAMENTE) ASCOLTATE

COMUNICAZIONE INDIFFERENZIATA E POCO COINVOLGENTE

A cosa danno importanza le persone?

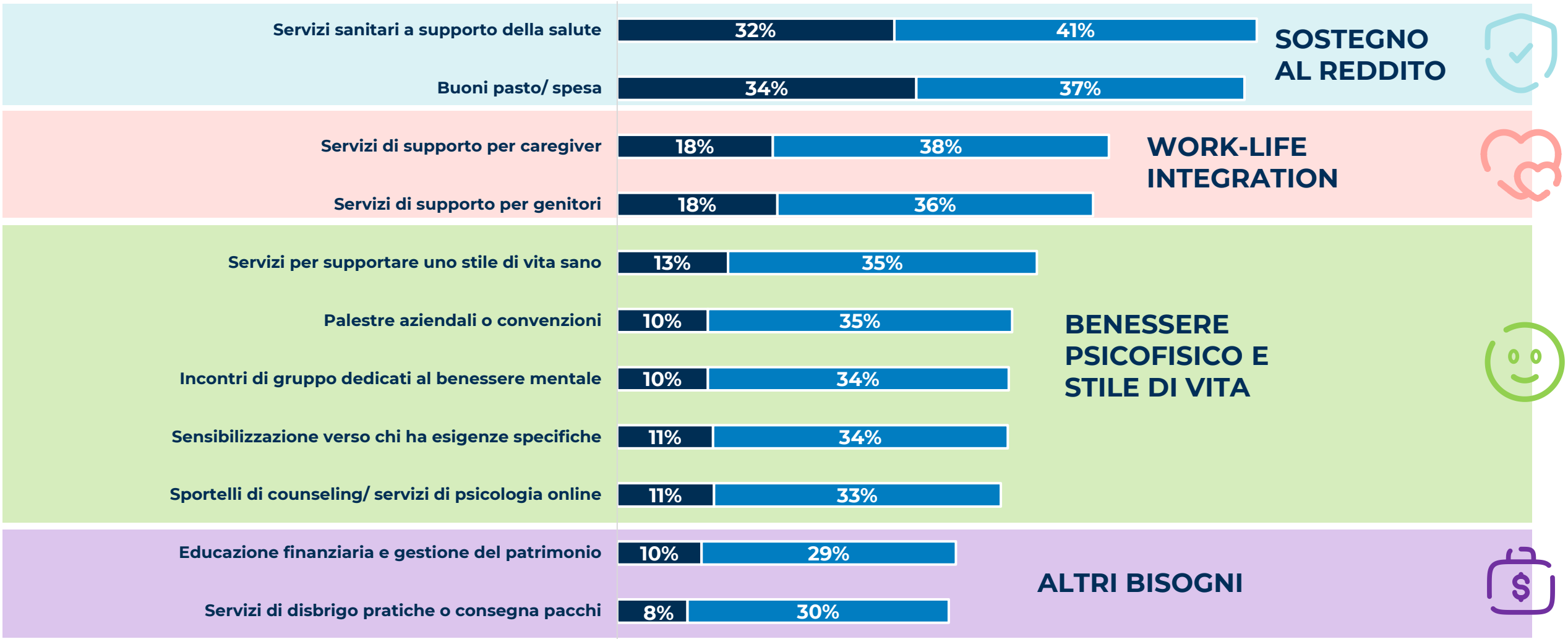


Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

POLITECNICO MILANO 1863

Consulenti del Lavoro
Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

A cosa danno importanza le persone?

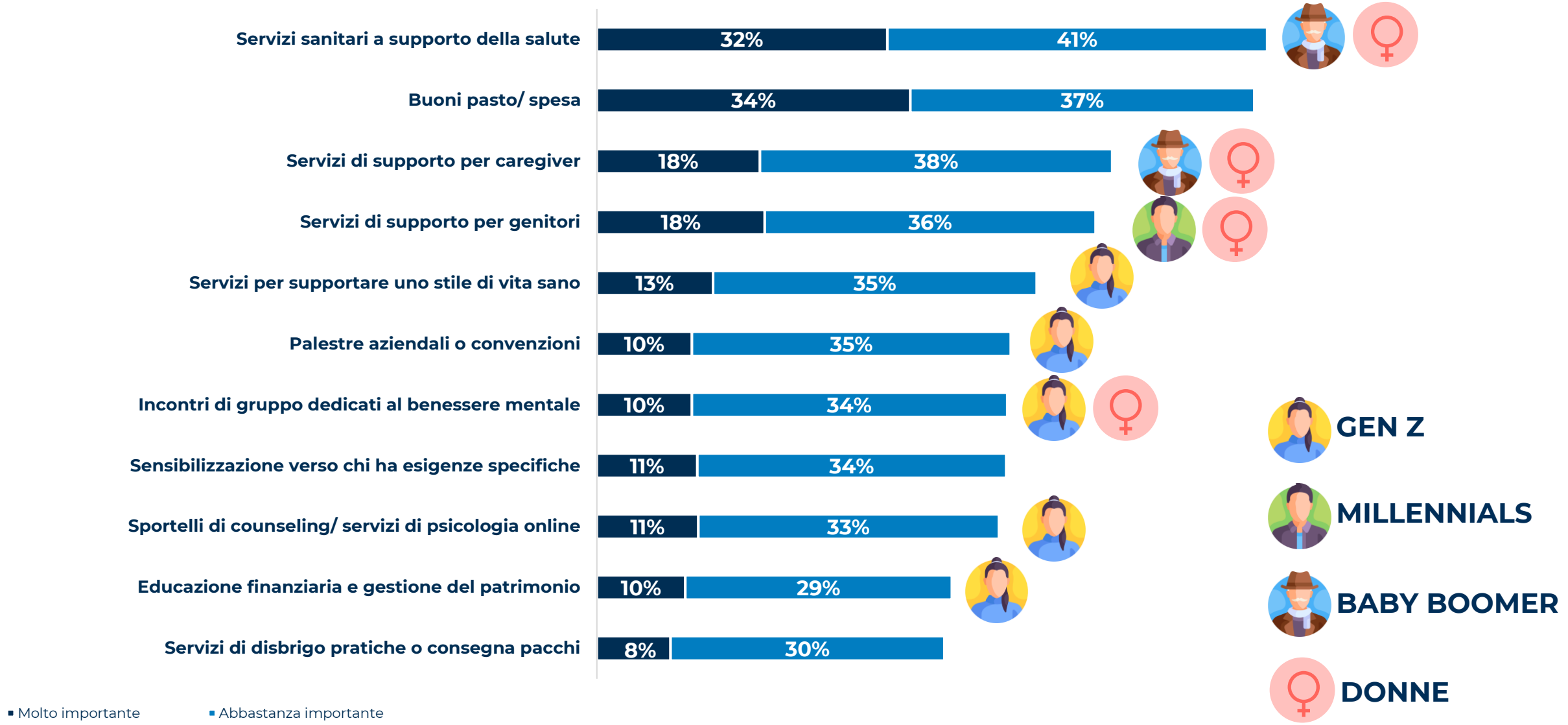


Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

POLITECNICO MILANO 1863

Consulenti del Lavoro Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

A cosa danno importanza le persone?



Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

POLITECNICO MILANO 1863

Consulenti del Lavoro Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

Il disallineamento tra domanda e offerta

I **servizi di protezione e a supporto del reddito** sono quelli a cui le persone danno **maggiore importanza**

La **maggioranza delle organizzazioni** li prevede già *(76% buoni pasto, 66% servizi sanitari)*

Match con i desiderata!

La seconda area di bisogno sono i **servizi di work-life integration**

Ancora **poche organizzazioni** li propongono *(30% servizi per genitori, 15% servizi per caregiver)*

Mismatch con i desiderata!

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

Da cosa è dovuto il disallineamento tra bisogni e risposte?



OFFERTA INDIFFERENZIATA E NON PERSONALIZZATA



LE PERSONE NON SI SENTONO (VERAMENTE) ASCOLTATE

COMUNICAZIONE INDIFFERENZIATA E POCO COINVOLGENTE

L’insoddisfazione sull’ascolto

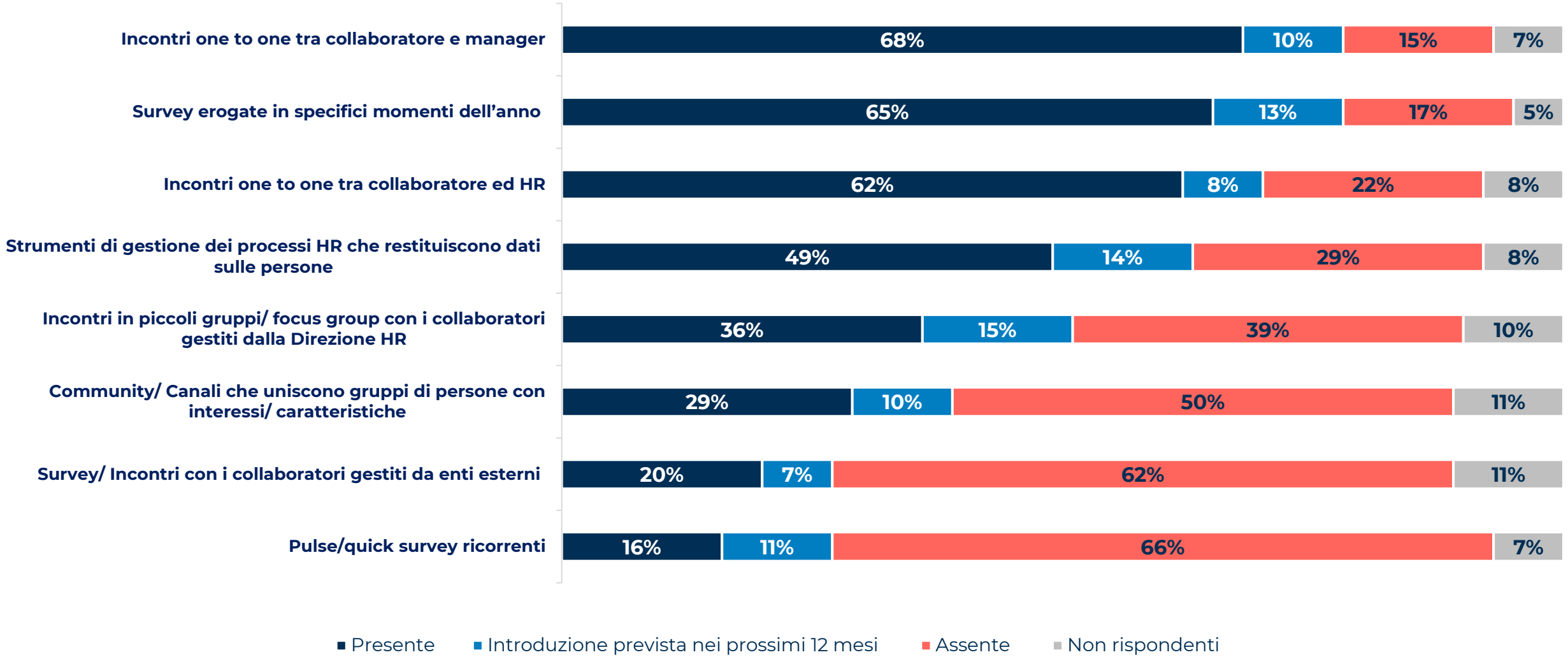


Solo
1 persona su 3

è soddisfatta delle modalità con cui **l’organizzazione ascolta le sue esigenze**

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 1500 lavoratori

Quali modalità le organizzazioni utilizzano per ascoltare?



Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 203 organizzazioni

POLITECNICO MILANO 1863
Consulenti del Lavoro Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

Da cosa è dovuto il disallineamento tra bisogni e risposte?



OFFERTA INDIFFERENZIATA E NON PERSONALIZZATA



LE PERSONE NON SI SENTONO (VERAMENTE) ASCOLTATE



COMUNICAZIONE INDIFFERENZIATA E POCO COINVOLGENTE

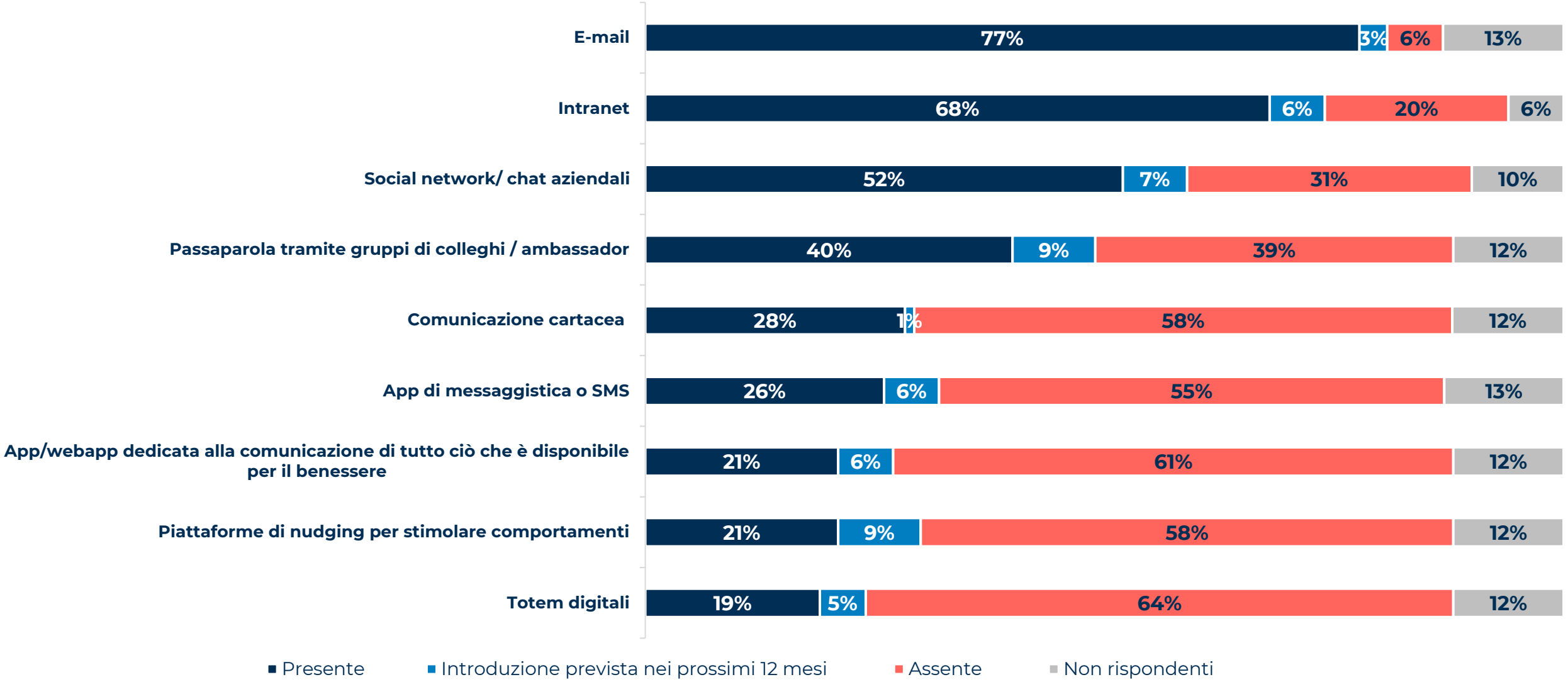
L’insoddisfazione sui canali di comunicazione



Solo circa
1 persona su 3 è
soddisfatta delle dei **canali di comunicazione** utilizzati dall’organizzazione

Gli aspetti più negativi riguardano l’efficacia dei canali nel creare **coinvolgimento e la tempestività**
I più **insoddisfatti** sono **Millennials e Generazione X** e i **Blue Collar**

I canali di comunicazione utilizzati dalle organizzazioni



Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 203 organizzazioni

POLITECNICO MILANO 1863
Consulenti del Lavoro Consiglio Provinciale dell'Ordine di Lecco

Conclusioni

1



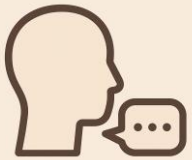
Benessere ed engagement delle persone sul mercato del lavoro sono oggi a un **livello molto basso** e rappresentano la principale aspettativa dei lavoratori e il maggiore **fattore critico di successo** per le organizzazioni

2



Le **azioni** che le organizzazioni mettono in atto sono **spesso disallineate** rispetto alle aspettative dei lavoratori che sono sempre più profonde e diversificate

3



Per differenziarsi sul mercato dei talenti le organizzazioni devono migliorare la loro **capacità di ascolto e comunicazione** attraverso una cultura manageriale sempre più attenta e strumenti di analisi basati sui dati

POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

10.10.2025

L’importanza della progettazione del welfare aziendale: leve organizzative e tecnologiche

Mariano Corso
Osservatorio HR Innovation

GRAZIE PER L’ATTENZIONE!

Consulenti del Lavoro
Consiglio Provinciale dell’Ordine di Lecco

POLITECNICO MILANO 1863