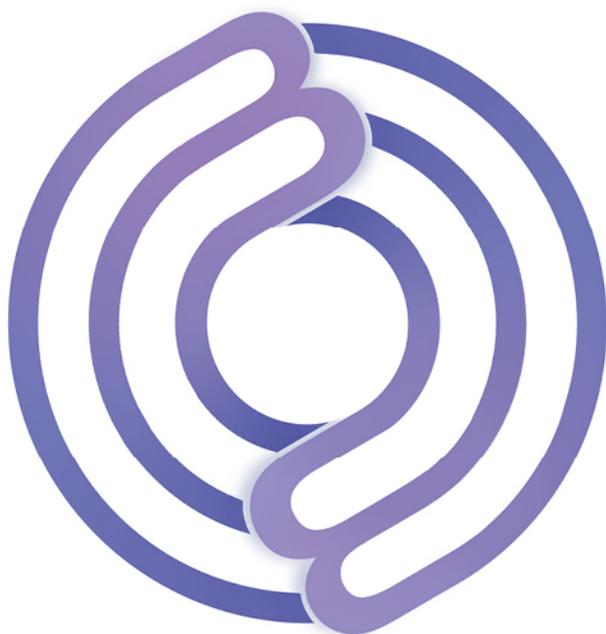


**alberto ronco / eleonora valé**

# **WELLBEING REVOLUTION**

**il circolo virtuoso  
tra benessere e business**



**a cura di matteo sola**



**AYROS**

Prima edizione – Ayros Editore  
Copyright © 2023 by Ayros S.r.l.  
Sede legale: Via S. Raffaele, 1 – 20121 Milano  
Sede operativa: Via Malaga, 4 – 20143 Milano  
info@ayroseditore.it  
www.ayroseditore.it  
Tel. 0236558853

Ayros è distribuito in Italia da Messagerie Libri S.p.a.  
Via G. Verdi 8 – 20057 Assago (MI)

ISBN 979-12-80359-72-8

Redazione: Caterina Ciccotti  
Impaginazione: Fabrizio Podda  
Realizzazione grafica di copertina: Clara Brioschi

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, sia esso elettronico o meccanico, senza previa autorizzazione scritta da Ayros Editore.

Acquista il volume sul nostro sito

<https://www.ayroseditore.it/libro/wellbeing-revolution/>

utilizzando il coupon

**WellbeingRevolution2024**

avrà **20% di sconto e spedizione gratuita**

## INDICE

PREFAZIONE	
La cultura del Well-being oltre le mode e le guerre ideologiche <i>di Matteo Sola</i>	IX
INTRODUZIONE	XV
01. La nuova era del Well-being aziendale	1
02. Che cos'è il Well-being aziendale	17
03. Le figure del Well-being aziendale	49
04. L'importanza di avere una strategia	71
05. Benessere olistico: le 5 aree del Well-being	131
06. Il lato oscuro delle aziende	161
07. Well-being: tra persone e tecnologia	189
08. Conclusioni: il futuro del Corporate Well-being	221
POSTFAZIONE	
La Leadership Gentile: benessere e motivazione verso il risultato <i>di Guido Stratta</i>	233
RINGRAZIAMENTI	235
APPENDICE	237
BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE	241
NOTE	243

## Prefazione

### La cultura del Well-being oltre le mode e le guerre ideologiche

Cos'è questa nuova tendenza del “Corporate Well-being”?

Una bella etichetta in inglese da applicare a qualche facile prodotto per HR, utile a vendere la soluzione “svuota budget” di fine anno? L'ennesima grande illusione di HR sognatori e semplicemente distaccati dalla realtà, destinata a schiantarsi malamente alla prima riunione con il CEO in azienda?

Già vedo i tanti possibili lettori sorridere davanti al titolo di questo ambizioso libro, e lo capisco.

Ma per capire cosa sia il Well-being e di cosa Alberto ed Eleonora, i preparatissimi autori di questo testo, stiano parlando realmente occorre fare un passo indietro e iniziare una riflessione più profonda.

Bisogna farsi altre domande forse, più scomode:

- Ha senso che un'azienda si preoccupi non tanto e non solo del profitto e delle performance di business, ma anche del benessere dei propri dipendenti?
- Le due cose sono correlabili o (prima ancora) sono da correlare tra loro?
- In tal senso, parliamo di una preoccupazione legittima da un punto di vista HR o stiamo rischiando di sconfinare in una visione paternalistica e invasiva di quella che è una sfera del vivere personale e privata?

Non si tratta di domande scontate e di immediata risposta, e l'impressione è che in Italia in particolare si sia ancora all'inizio di un percorso di cambiamento culturale.

Il Well-being, prima di tutto, è un'etichetta complessa, un "bacino culturale e organizzativo" nel quale confluiscono molteplici iniziative in parte sovrapposte al classico Welfare (per certi versi il suo antenato organizzativo), ma non del tutto coincidenti con questo e volte al benessere a 360° delle persone in azienda.

Iniziative che si parlano con diversi trend già in atto nel tessuto sociale in cui le persone si muovono al di fuori dell'azienda, se ci facciamo caso.

Andiamo infatti da quella che è la salute mentale (si veda il recente trend dei servizi di assistenza psicologica esplosi in periodo pandemico anche in Italia) alla salute fisica (su questo piano sono rappresentativi come "segnali sociali" i tanti influencer del mondo dello yoga, per fare un esempio, in alcuni casi vere e proprie star del Web), dalla prevenzione delle malattie alla promozione di comportamenti sani (avete notato quanti nutrizionisti, personal trainer e medici si sono messi a fare divulgazione su TikTok?), ma anche al benessere finanziario (tema culturalmente "molto americano", ma ora anche da noi si parla molto di più di investimenti, fondi pensione e "libertà finanziaria") e alla formazione connessa a questi ed altri temi di impatto per il proprio equilibrio personale e professionale.

Ci sono poi aspetti inerenti all'organizzazione del lavoro, quali un miglior bilanciamento vita-lavoro, la capacità per l'azienda di produrre soddisfazione e senso di "achievement" (realizzazione della persona sul lavoro), ma anche di chiarire una dimensione di senso (il famoso "purpose") e la costruzione di relazioni e di un clima sano tra le persone, fino alla promozione di una "leadership positiva".

Dove vogliamo collocare i tanti investimenti che si stanno moltiplicando in materia di DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) o le policy aziendali di estensione (rispetto alle garanzie statali) dei diritti in materia di paternità e maternità per lavoratori e lavoratrici? Anche queste, volendo, sono strategie ulteriori di Well-being.

Parliamo quindi di un ambito che continua a espandersi, i cui contorni tendono a essere sfumati e le cui applicazioni sono per definizione mutevoli. Quello che possiamo notare fin qui è come sia un macro-tema attuale e non solo potenziale della società, così come della vita di impresa.

Ecco, l'impresa.

Un tentativo di risposta breve alle domande di cui sopra è che la nostra idea di azienda, di cosa sia "l'impresa", sta evolvendo, e che la sola

ricerca del profitto, soprattutto inteso come unico scopo dell'organizzazione, sembra essere ormai superata.

Nonostante i fieri oppositori che continuano a dirci che “un'azienda deve prima di tutto e soprattutto fare soldi e massimizzare il ritorno dell'investimento per i propri azionisti”, persino 181 eminenti CEO di multinazionali USA (tramite il “Business Roundtable”) hanno dichiarato, in una bellissima lettera-manifesto del 2019, che lo scopo aziendale deve andare oltre il profitto fine a se stesso e utile agli azionisti, per guardare al benessere della società nel suo complesso, dai clienti ai dipendenti fino ai fornitori (le varie comunità), dal mercato del lavoro all'ambiente e via dicendo, perché vi è il bisogno di creare valore condiviso sul lungo periodo.

In un passaggio particolarmente saliente, si dice che le aziende devono:

Investire nei nostri dipendenti. Questo inizia con un'equa retribuzione e con l'offerta di importanti benefit. Inoltre, li sosteniamo attraverso la formazione e l'istruzione che aiutano a sviluppare nuove competenze per un mondo in rapida evoluzione. Promuoviamo la diversità e l'inclusione, la dignità e il rispetto.

Che ci piaccia o meno, coerentemente a quanto sopra, c'è altro e le persone si aspettano altro, ormai, dalle aziende. E non a caso si parla sempre più spesso di Responsabilità Sociale di Impresa (CSR) e tematiche “ESG” (Environmental, Social, Governance).

Di conseguenza dobbiamo prenderci carico di questioni che potevano fino a poco tempo fa sembrare di ordine secondario, ma che in realtà non lo sono, in primis per le finalità di business.

Questo a maggior ragione se si considerano le sempre più frequenti denunce e attacchi (a danno di business e brand) che le persone possono lanciare, giustamente, contro contesti tendenti a generare eccessivo stress e condizioni di lavoro ai limiti della sostenibilità, con grande risonanza mediatica. Gli effetti collaterali, come sappiamo, sono l'esplosione del turnover, un clima tossico, scarsa cura del cliente e attaccamento alla maglia (oggi non scontato come in passato), fino a epidemie di “Disengagement” o “Quiet Quitting” (perdita di motivazione e impegno sul lavoro) puntualmente attestate dalle ricerche, fenomeni come la “Great Resignation”, ecc.

È l'effetto combinato di diverse spinte: dalle nuove generazioni al lavoro, con nuovi valori e principi (e meno pazienza), a fenomeni più contestuali come la recente pandemia di COVID, che ha spinto molti a riflettere sulle proprie condizioni di lavoro o le proprie competenze e capacità (spesso scarse) di stare sul mercato a fronte di gravi crisi e stravolgimenti dello scenario di mercato, ma prima di tutto su un senso diverso da poter dare al proprio lavoro, capace di andare oltre la busta paga e la rata del mutuo.

Tutto questo mette ancora una volta sul banco degli imputati le aziende e la loro capacità di sostenere le persone in tal senso. I nostri contesti organizzativi sono in linea con questa rinnovata ricerca di senso ed equilibrio?

Viceversa, nonostante qualcuno si sforzi ormai con effetti ridicoli di dimostrare il contrario, il benessere e il clima positivo (che non significa privo di stimoli e sfide o totalmente avulso da dinamiche di stress, sia ben inteso) potenziano e spingono la produttività e i risultati di business, perché persone che stanno meglio lavorano meglio. Ed è strano che sia ancora una cosa da dichiarare e sostenere, quando, questo sì, dovrebbe essere ovvio per tutti.

Per rispondere a un'altra domanda, quindi, performance e benessere delle persone non sono concetti in antitesi, quanto piuttosto alleati.

Il "People Caring", cioè la capacità di prendersi veramente cura della persona, oltre la retorica e le mode, e il Well-being in azienda sono quindi una cultura da creare e un percorso da sostenere, che richiede una visione e una strategia chiara e consistente nel tempo, per poter fare realmente la differenza. Altrimenti, senza strategia, tra qualche anno avremo solo un confuso nugolo di iniziative sconnesse e inefficaci.

Ecco perché un libro che fa cultura sul Well-being ma è anche ricco di metodo ed esempi concreti, come quello che il lettore ha in mano in questo momento, è importante e necessario oggi nel contesto italiano e non solo.

Perché non esistono soluzioni preconfezionate, importabili e imponibili dall'alto: ogni organizzazione deve orientarsi, interrogarsi e mappare le proprie esigenze ascoltando le proprie persone, per poi trovare la propria strada in una dinamica sempre ideale di costruzione aperta di soluzioni, fondate su un approccio di co-design partecipato a tutti i livelli.

Ma non eludiamo la domanda più difficile: è giusto che le aziende si occupino di questi temi o stiamo sconfinando in un paternalismo capitalista, dove l'impresa tenta di sostituirsi persino allo Stato e si intromette troppo nelle faccende private delle persone? Stiamo andando verso una nuova forma di "istituzione totale" alla Erving Goffman, in grado di accentrare su di sé e condizionare l'intera vita delle persone?

Potremmo semplicemente dire che, senza esagerare, la rilevanza di fatto della dimensione lavoro sull'individuo, anche solo in termini di tempo di vita speso a lavoro, è tale per cui è inevitabile di fatto considerare quanto il contesto di lavoro influisca in positivo o negativo sull'individuo e quale responsabilità abbia di conseguenza sul suo benessere: non farlo significherebbe disinteressarsi (colpevolmente) di un condizionamento di fatto. Questo almeno fino a che le intelligenze artificiali non ci libereranno della necessità di lavorare (si scherza... forse). E senza stare a scomodare prospettive di principio filosofiche e più politiche, come quella del "paternalismo libertario" sostenuta con efficacia da Thaler e Sunstein in *Nudge. La spinta gentile*.

A mio avviso, il tema del Well-being non ha a che fare con una rinnovata presunzione di potere e invadenza della dimensione di business o aziendale sulle persone, né con la volontà ideologica e illiberale di imporre il benessere come un ulteriore dovere per la persona, o ancora il voler prendersi cura dei collaboratori contro la loro volontà. Tutte queste prospettive sarebbero eccessivamente e pericolosamente inopportune, perché invasive della sfera di libertà e della capacità di autodeterminazione di ognuno di noi.

Al contrario, una sana cultura del Well-being ha a che fare con la capacità di moltiplicare le possibilità e le risorse a sostegno del benessere inteso come libera opportunità di scelta per la persona e con il creare un contesto in cui Well-being e realizzazione sul lavoro e nel lavoro siano più facili. Questo nella consapevolezza che alcune forme di condizionamento di contesto sono inevitabili e quindi è meglio che siano in positivo, non potendo essere annullate.

Nell'epoca in cui corriamo il rischio di far scattare una pericolosa fuga dal lavoro delle persone, aggiungiamoci pure la consapevolezza che la vita e il suo senso non si manifestano solo all'esterno della dimensione lavoro, nella dimensione privata, ma anche e soprattutto entro i suoi sempre più sfumati e permeabili confini.

In questo modo, potremo raggiungere un fine ulteriore e più alto di quello del profitto e del business stessi, che è quello della costruzione di contesti organizzativi finalmente degni di essere vissuti.

Matteo Sola

HR Learning, Development & Engagement Manager di Iliad

Advisor di Trainect

Partner di Kopernicana

## Introduzione

### *Perché questo libro?*

Abbiamo scritto questo libro con l'obiettivo di dare una prospettiva ampia e rivoluzionaria sul tema del Benessere aziendale e di guidare, con strumenti e approcci metodologici innovativi, chiunque si voglia avvicinare a questo tema.

Abbiamo scritto questo libro per aprire una riflessione sincera finalizzata a responsabilizzare tutti noi su questo argomento che rappresenta il presente e il futuro del mondo del lavoro.

Abbiamo scritto questo libro per portare a bordo anche i più scettici, quelli che pensano che il benessere non sia un fatto di business, evidenziando con dati, ricerche, applicazioni pratiche e casi aziendali come le realtà organizzative che mettono al centro le persone siano in grado di garantirsi un reale vantaggio competitivo.

Ma la verità è che abbiamo scritto questo libro per passione.

Perché siamo stufo di sentire storie di persone che stanno male al lavoro, che si ammalano per il troppo stress, che ogni mattina si alzano col mal di pancia perché costretti a lavorare in una cultura tossica, terrorizzati dal loro capo o relegati a compiti che non valorizzano il loro talento personale.

Perché crediamo che sia arrivato il momento di superare alibi e resistenze al cambiamento e di cogliere gli insegnamenti tratti dalla pandemia globale e i vantaggi che la tecnologia ci offre, per fare un passo avanti.

### *Chi siamo?*

*Alberto Ronco* da ragazzo scopre la sua passione per lo sport e coltiva il sogno di diventare un velocista sui 100 metri; non vincerà mai le Olim-

piadi, ma solo qualche gara scolastica. Le Olimpiadi che vince a 11 anni, invece, sono quelle italiane di matematica: con tutte le risposte esatte riceve una lettera di complimenti dall'Università Bocconi. Con il passare degli anni, la sua passione si sposta verso l'innovazione, portandolo a immergersi nella cultura delle startup della Silicon Valley e a interessarsi alle tematiche di Well-being e sostenibilità.

Dopo essersi laureato con una borsa di studio e il massimo dei voti alla specialistica in Economia e Gestione delle Imprese della LUISS Guido Carli, inizia la sua carriera lavorativa nel reparto Trade Marketing del gruppo multinazionale Nomad Foods, Findus Italia, passando in pochi anni a occuparsi delle strategie di crescita dal canale "più tradizionale" dei piccoli negozi alimentari a quello "più innovativo" dell'e-commerce. Durante questi anni, di notte e nei weekend, lavora all'idea di Trainect, inizialmente come una soluzione per creare un'esperienza differente rispetto al classico concetto di allenamento, progetto che viene alla luce proprio durante lo Startup Weekend di Roma, a tema sport. Inizia la pandemia e di fronte alla prospettiva di diventare manager, non ha dubbi: decide di dare le sue dimissioni per seguire la sua visione e nel 2020 fonda, insieme ai suoi soci, Trainect, società benefit e startup innovativa di Well-being aziendale, in un periodo in cui in Italia il tema del Benessere aziendale aveva ancora un ruolo marginale e si stava vivendo il pieno della pandemia globale.

Proprio in un momento così complicato per milioni di lavoratori, a livello di salute fisica e psicologica, vede l'opportunità per poter aiutare le aziende a mettere al centro le Persone e il loro benessere grazie all'innovazione tecnologica.

Negli ultimi anni ha incontrato centinaia di aziende, rappresentate dai loro CEO, HR Director, HR Manager, Welfare Specialist, Chief of Happiness, CSR Specialist, manager di diverse funzioni ecc., raccogliendo sfide, complessità e storie di successo. Ha partecipato come speaker a diversi eventi sulle Risorse Umane e tenuto seminari universitari sul tema Well-being, sostenibilità e startup. Nel 2023 è stato selezionato come uno dei migliori imprenditori italiani per partecipare al programma governativo di Innovit a San Francisco.

La sua visione innovativa e all'avanguardia ci porterà a riflettere sulle potenzialità della tecnologia nel delicato legame tra umano e digitale.

*Eleonora Valé*, laureata con lode in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, si è specializzata prima nel mondo delle Risorse Umane, con tre master specialistici, e ha poi verticalizzato il suo profilo nell'area Benessere con un corso professionalizzante in Neuropsicologia del Benessere presso l'Associazione Psicologi della Lombardia. È LinkedIn Top Voice sul tema Work-Life Balance, praticante appassionata di Ashtanga yoga, facilitatrice di Mindfulness e Coach. Oggi, come Well-being Designer in Trainect, accompagna le aziende nella creazione della cultura del benessere disegnando progetti strategici, calati su misura per ogni realtà. È docente in diversi seminari universitari e corsi professionalizzanti sul tema Well-being e cultura.

È stata Cultural Change Consultant e Coordinatrice Scientifica del Master "Digital HR" in Talent Garden, ideando e implementando progetti di cambiamento culturale sui temi dei nuovi modi di lavorare legati allo smart working e alla leadership, finalizzati a creare ambienti di lavoro sostenibili e fornendo alle figure HR un mix di competenze multidisciplinari (dal Design all'Agile) per diventare reali agenti di cambiamento in azienda. Ha un background come HR in KPMG e come Head Hunter in Randstad: nel passaggio dal mondo corporate al mondo startup ha potuto toccare con mano l'impatto della cultura organizzativa su benessere e produttività.

La sua passione per il benessere è viscerale e, grazie alla sua ampia visione e alla sua esperienza sul campo, ci guiderà tra le diverse sfaccettature del Well-being aziendale, mostrandoci come implementare una strategia HR per creare una reale cultura del benessere organizzativo. Tra verità scomode e casi concreti.

*Trainect* è società benefit e startup innovativa italiana che dal 2020 si impegna nel campo del Corporate Well-being, con l'obiettivo di guidare le imprese verso una nuova cultura del benessere attraverso l'uso della tecnologia. I principi cardine di Trainect includono promuovere un benessere responsabile, accessibile a tutti i lavoratori, incoraggiando la condivisione e accelerando il processo attraverso il team building tra colleghi, il tutto con un impatto misurabile sul benessere delle persone, delle aziende e del pianeta.

Per realizzare questa visione, Trainect ha sviluppato un software proprietario che mette a disposizione delle aziende e dei loro dipendenti

un'app intuitiva, focalizzata su cinque dimensioni del benessere: fisico, mentale, emotivo, sociale e finanziario. Questa applicazione, attraverso un approccio gamificato, consente di monitorare e migliorare il benessere, aumentare l'engagement e la produttività, assegnando un punteggio di benessere personale e aziendale e premiando i progressi con iniziative di beneficenza.

Al momento, Trainect ha attratto quasi 1 milione di euro in investimenti da fonti sia pubbliche che private. L'azienda collabora attivamente con alcune delle imprese più all'avanguardia per promuovere una cultura del benessere sul luogo di lavoro e aspira a diventare il punto di riferimento a livello europeo in questo settore, diffondendo il benessere in migliaia di aziende e a beneficio di milioni di lavoratori.

Questa ambizione è resa possibile grazie alla collaborazione e alla co-creazione con il team di Trainect e coloro che si dedicano quotidianamente alle Risorse Umane, per un costante processo di innovazione. Per questo motivo, Trainect ha creato la prima community focalizzata sul Corporate Well-being, un luogo in cui professionisti del settore possono condividere idee, best practice e promuovere ulteriori sviluppi in questo importante campo.

### *Cosa troverai in questo libro?*

I primi due capitoli ti permetteranno di entrare nel mondo del Benessere aziendale. Il Capitolo 1, ricco di dati e ricerche sul tema, ti farà comprendere perché il Well-being è principalmente un fatto di business e quali sono i suoi impatti su produttività, ingaggio e creazione di valore. Il Capitolo 2 ti porterà nella storia del benessere in azienda, di come questo concetto si sia evoluto nel tempo e quale sia lo scenario oggi.

Il terzo capitolo apre il complesso mondo delle figure del Well-being aziendale. Chi deve occuparsi del benessere delle persone in azienda? Quali sono le figure coinvolte nel disegno della strategia? E soprattutto, quali competenze deve avere un esperto di benessere in azienda?

Il quarto capitolo è il cuore di questo libro. Vuole essere uno sprono a superare un approccio superficiale al Well-being, quello per cui basta inserire qualche iniziativa ogni tanto per "lavarsi la coscienza" nel pensare al benessere delle persone. Qui troverai gli strumenti e l'approccio metodologico di Trainect per creare cultura del benessere grazie ai canvas di analisi culturale, disegno della strategia e misurazione col framework

OKR. Matteo Sola, HR Learning Development Manager in Iliad, advisor in Trainect e partner di Kopernicana, oltre che con una Prefazione densa di significato ha contribuito a questo libro con la scrittura del paragrafo 4.8, come esperto di OKR, portandoci nel mondo della misurazione del ROI del Well-being in azienda.

Dopo una visione sistemica dell'organizzazione, il Capitolo 5 esplora l'approccio olistico di Trainect al Benessere aziendale, approfondendo le 5 aree di benessere (fisico, mentale, emotivo, sociale, finanziario). Il Capitolo 6 ci porta nel lato oscuro del Well-being, quello del Well-being Washing e del Burnout, indicando possibili strategie per prevenirlo, partendo dalla responsabilità organizzativa. Il Capitolo 7 esplora il binomio benessere-tecnologia, portandoci a riflettere su come la tecnologia può essere un ottimo abilitatore del cambiamento comportamentale verso sane abitudini. Nel Capitolo 8 abbiamo raccolto parole e ispirazioni di chi ogni giorno si occupa di persone chiedendo quale sia per loro il futuro del Corporate Well-being. A chiudere il libro saranno le parole di Guido Stratta, Direttore People & Organisation di Enel Group, le cui riflessioni sulla Leadership Gentile attraversano trasversalmente l'intero testo.

### *Quindi perché “Well-being Revolution”?*

Perché il mondo del lavoro è cambiato. Ci troviamo nell'era della People Centricity, dove il binomio “lavoro-sofferenza” non è più accettato, dove ascolto e coinvolgimento sono due dei driver principali per creare ambienti di lavoro sostenibili.

Perché rivoluzione è anche ri-evoluzione, e siamo felici di poter cogliere questa opportunità di cambiamento come un momento per evolvere, per far sì che le persone possano davvero dare il meglio di sé nelle organizzazioni per cui lavorano.

Che tu sia CEO, manager, HR o employee, se sei intenzionato a leggere questo libro significa che credi nell'importanza del tema e vuoi portare il tuo contributo nel creare e diffondere cultura del benessere. Ebbene sì, perché per noi di Trainect il benessere è prima di tutto un tema di cultura. E la cultura la si costruisce giorno per giorno, tramite i comportamenti concreti.

Buona lettura e buon viaggio di rivoluzione.

*Alberto ed Eleonora*



## 01. La nuova era del Well-being aziendale

*Vite professionali piene di senso hanno effetti positivi  
sulla salute delle persone e delle organizzazioni.*

Amy Edmondson

### *Un'introduzione*

Il tema del benessere fa parte del pensiero e del linguaggio umano da diversi secoli. È un concetto complesso e multi-sfaccettato, che porta con sé una visione olistica della persona e include diverse dimensioni: la sfera del benessere fisico, mentale, emotivo, sociale e finanziario. Intorno al concetto di benessere, o Well-being, si sono espresse diverse scuole di pensiero, si sono avviate numerose ricerche nonché aperti dibattiti filosofici, teologici e psicologici.

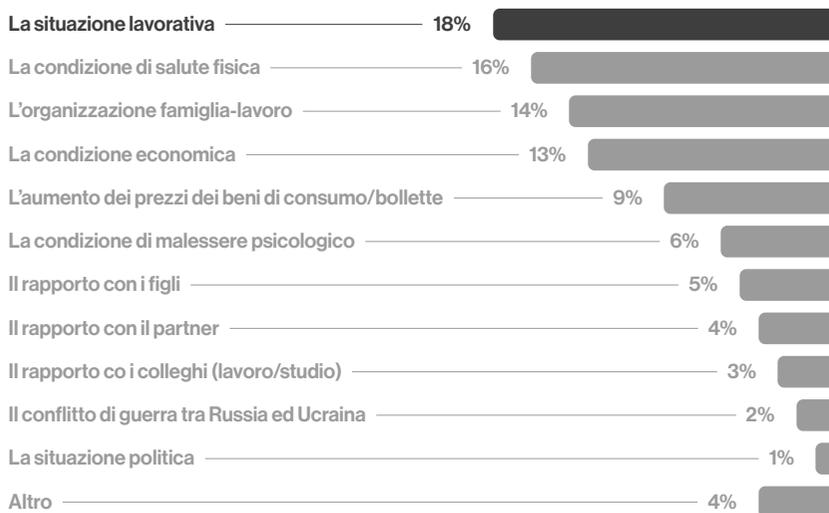
Una delle prime definizioni di benessere è riconducibile al filosofo greco Aristotele, con il concetto di *eudaimonia*, tradotto come “well-being” o “ben essere”, “essere bene”, e descritto come «Il bene più importante e obiettivo finale della vita umana, che può essere perseguito con un'esistenza terrena virtuosa e appagante». Questa prospettiva filosofica antica metteva l'accento sull'importanza di una vita piena e significativa, fondata sulla virtù e sul raggiungimento di un equilibrio tra mente, corpo e spirito.

Nel corso della storia, il concetto di benessere si è evoluto, influenzato dalle diverse culture, tradizioni e discipline. Dalle antiche filosofie orientali alla psicologia moderna, il benessere ha assunto diverse sfumature e prospettive. Nel xx secolo, con lo sviluppo della psicologia come disciplina scientifica, il benessere è diventato oggetto di studio e di ricerca accademica. Pionieri come Abraham Maslow e Carl Rogers hanno contribuito a delineare la Psicologia Umanistica, mettendo l'accento

sull'autorealizzazione, l'autenticità e l'espressione del proprio potenziale per il raggiungimento del benessere individuale. La Psicologia Positiva, nata ufficialmente negli anni Novanta, ha poi dato un forte contributo sul tema, focalizzandosi sulle dimensioni per garantire un buono stato di salute psico-fisico della persona, più che curarne un disagio.

Negli ultimi anni, anche per via della pandemia globale di COVID-19, il concetto di benessere si è esteso all'ambito delle organizzazioni e delle aziende. Se ci pensiamo, il tempo che passiamo al lavoro occupa la maggior parte delle nostre giornate (in media trascorriamo 90.000 ore della nostra vita a lavorare): non possiamo pensare che il tema del benessere possa essere trascurato nella vita lavorativa, o ritenuto un "affare" attinente la sola vita privata delle persone. Eppure per diversi anni è stato così. Una divisione netta tra lavoro e vita ci ha portato a vivere le organizzazioni come un luogo dove interpretare un ruolo, dimenticandoci dei nostri lati umani. L'indagine 2023 svolta dal Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi in collaborazione con l'Istituto Piepoli non ha fatto che confermare un'importante evidenza: il lavoro è la variabile che più incide sul benessere delle persone.

## Quali sono le principali fonti di stress?



Fonte: Istituto Piepoli, Giugno 2023

FIGURA 1.1 *Le principali fonti di stress.*

Fortunatamente oggi si sta sempre più mettendo in primo piano ciò che può essere definito come *benessere lavorativo*, e più in generale la centralità delle persone nelle organizzazioni. Inoltre le forme e i mezzi per poter raggiungere il benessere sono cambiati, l'innovazione tecnologica ha rivoluzionato il nostro modo di vivere il Well-being, abilitando nuove soluzioni a supporto di questo obiettivo. Con l'attenzione crescente alle persone come risorsa chiave, il Benessere aziendale è diventato un elemento cruciale per la produttività, l'engagement dei dipendenti e la cultura organizzativa. Le aziende si sono rese conto che promuovere il benessere dei dipendenti non solo migliora la loro qualità di vita, ma ha anche un impatto positivo sulle prestazioni aziendali.

Il ruolo strategico delle aziende nella promozione del benessere non è in realtà nuovo. Già a partire dai primi anni del Novecento, aziende come la Olivetti si sono distinte come precursori di queste tematiche, ponendo un'enfasi centrale sul benessere delle persone e sul suo impatto sulle prestazioni aziendali, inserendo forme di *Welfare aziendale*. Nei primi anni Duemila, con l'avvento del dot.com e delle principali aziende hi-tech della Silicon Valley, l'attenzione al benessere dei lavoratori ha trovato un terreno fertile, evidenziando una forte connessione con le performance aziendali. È proprio in un settore così innovativo e in forte crescita come quello dell'hi-tech, infatti, che riuscire ad attrarre, trattenere i talenti e farli stare bene diventa il vero vantaggio competitivo delle aziende, ossia il reale fattore di successo per creare prodotti unici e game-changer per il business. In questo scenario assistiamo al crescente aumento di benefit legati in particolar modo alla salute fisica e altre iniziative di *Wellness aziendale*. Nel prossimo capitolo approfondiremo le differenze tra *Welfare*, *Wellness* e *Well-being*, constatando come oggi sia fondamentale comprendere che il tema del benessere lavorativo è un tema complesso, principalmente culturale e da affrontare con sguardo sistemico. Ma ciò su cui è fondamentale riflettere è che queste aziende tecnologiche hanno dato il via a un nuovo modello culturale, capace di far stare bene le persone e quindi di renderle più creative, innovative e produttive. Non a caso, oggi sono proprio queste aziende tecnologiche, le persone che ci lavorano, ad aver sviluppato soluzioni che permettono di migliorare la nostra vita lavorativa, grazie a strumenti tecnologici che oggi ci sembrano scontati ma che fino a qualche anno fa non lo erano.

L'avvento di Internet, delle comunicazioni digitali e delle piattaforme collaborative ha infatti trasformato radicalmente il nostro modo di vivere e lavorare. L'innovazione tecnologica di oggi e di domani vedrà, al contrario di quello che si può immaginare, un ruolo sempre più centrale delle persone e delle competenze umane. Grazie alla tecnologia gli esseri umani potranno dedicare sempre più tempo ad attività di maggior valore aggiunto, affidando alla tecnologia attività basiche e ripetitive. L'Intelligenza Artificiale, per esempio, con il suo potenziale inesplorato, avrà un impatto crescente sulla nostra vita quotidiana. Ciò che oggi può sembrare strano e incomprensibile, come Internet o le auto elettriche a loro tempo, diventerà il quotidiano di domani. D'altra parte basta fermarsi a riflettere per un attimo sull'influenza che le tecnologie hanno avuto sul nostro lavoro e su come abbiano rivoluzionato la nostra quotidianità. Pensiamo per esempio all'utilizzo delle e-mail che hanno reso le comunicazioni immediate e globali, o alla possibilità di organizzare web-meeting con persone provenienti da ogni parte del mondo. Le video-call ci hanno anche permesso, durante il periodo di lock-down, di sentirci vicini ai nostri cari e di continuare a svolgere le attività lavorative quotidiane senza che il COVID-19, evento impreveduto e imprevedibile, impattasse in modo irreversibile sul business. Il nostro modo di vivere e lavorare è cambiato, prima con uno shock, poi con un'accettazione graduale. Sono cambiamenti che ora ci sembrano naturali, ma che solo pochi anni fa, se ce li avessero raccontati, sarebbero sembrati incredibili e inimmaginabili. La tecnologia ha quindi avviato una serie di cambiamenti grazie a un'ondata sempre più crescente di soluzioni innovative in vari settori. Oggi sta assumendo un ruolo centrale nel campo del Benessere aziendale, superando le concezioni di welfare e wellness, come abilitatore di un cambiamento culturale e dando vita a una vera e propria *Well-Being Revolution*.

*L'importanza e ri-scoperta del tema: perché investirci*

Se abbiamo visto che la tecnologia ha avviato dei cambiamenti nel nostro modo di vivere e lavorare e sta prendendo sempre più piede nel campo del benessere, è fondamentale soffermarsi anche su un altro fenomeno: quello della centralità strategica del *Corporate Well-being* oggi, che vede l'incremento, da parte dei responsabili delle Risorse Umane, degli investimenti sulle iniziative di Benessere aziendale. Nel 2022, se-

condo l'Employee Wellness Industry Trends Report, il 90% dei datori di lavoro ha riferito di aver aumentato i propri investimenti in programmi di salute mentale, il 76% ha aumentato gli investimenti in programmi di gestione dello stress e resilienza e il 71% ha aumentato gli investimenti in programmi di mindfulness e meditazione.

Complice di questa straordinaria crescita, come possiamo intuire, è il COVID-19, un evento totalmente inaspettato (un vero “cigno nero”, nella definizione di Nassim Nicholas Taleb) che ha sconvolto le nostre vite. Ci siamo trovati forzatamente chiusi in casa, senza possibilità di contatto sociale, abbiamo provato forti stati di malessere mentale e psicologico, abbiamo sperimentato (in alcuni casi per la prima volta) il lavoro da remoto, abbiamo trasformato le nostre riunioni in video-call (spesso infinite e troppo numerose). E ci abbiamo messo del tempo per abituarci. Ma ciò che in passato ci sembrava strano e inaspettato sta gradualmente diventando oggi la nostra “nuova normalità”.

Il mondo post-pandemico sta plasmando un nuovo modello di lavoro, che mette l'accento sulle persone, sulla flessibilità e su un concetto rivoluzionario di lavoro basato sugli obiettivi piuttosto che sul tempo. Il cosiddetto “New Way of Working” rappresenta una svolta significativa nel modo in cui concepiamo il lavoro. Ci offre l'opportunità di liberarci dagli schemi tradizionali, di esplorare nuove modalità di collaborazione, di dare spazio alla creatività e all'innovazione. È un'epoca che sfida le convenzioni e apre nuove strade per il successo e il benessere, sia individuale che organizzativo. È proprio questo il secondo fattore, insieme alla tecnologia, che ha “costretto” le aziende a focalizzarsi sul tema del Well-being. E i dati lo dimostrano. Di fatto il mercato globale del Corporate Wellness, al cui interno troviamo anche le iniziative di Well-being aziendale, ha raggiunto un valore di 56 miliardi di dollari di investimenti nel 2022. Il dato ancora più sorprendente è che dal 2022 al 2032 c'è una previsione di raddoppiare questo valore, superando i 100 miliardi di dollari con un relativo CAGR (tasso di crescita annuale composto) intorno al 6% (Figura 1.2).

## Mercato globale del Corporate Wellness

Dimensione, per categoria, 2022-2032 (Miliardi USD)

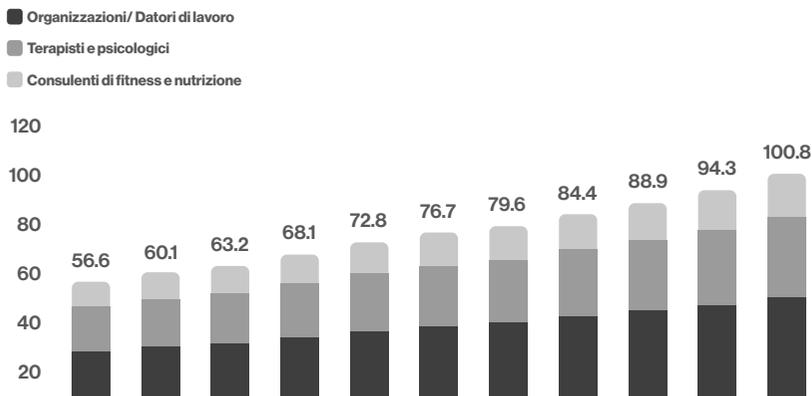


FIGURA 1.2 Il mercato globale del Corporate Wellness.

A testimonianza di un valore crescente del mercato troviamo anche i dati delle survey di Aon: una conferma che indica come il 43% delle aziende intervistate abbia previsto di aumentare gli investimenti nel Well-being nei prossimi anni, rendendola la prima priorità strategica (Figure 1.3 e 1.4).<sup>1</sup>

## Il percorso del wellbeing

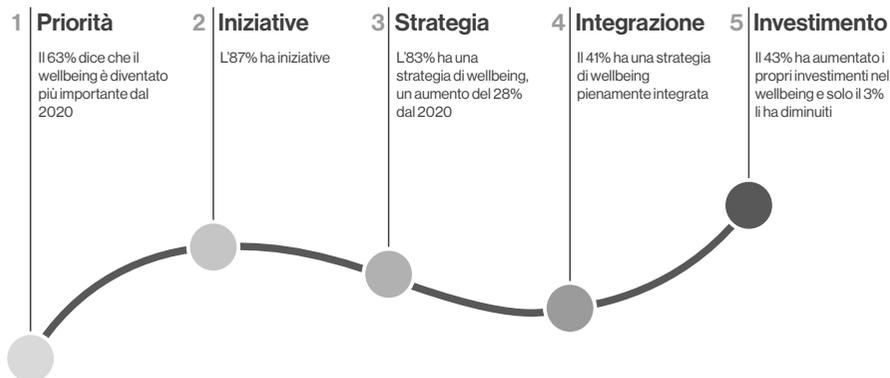
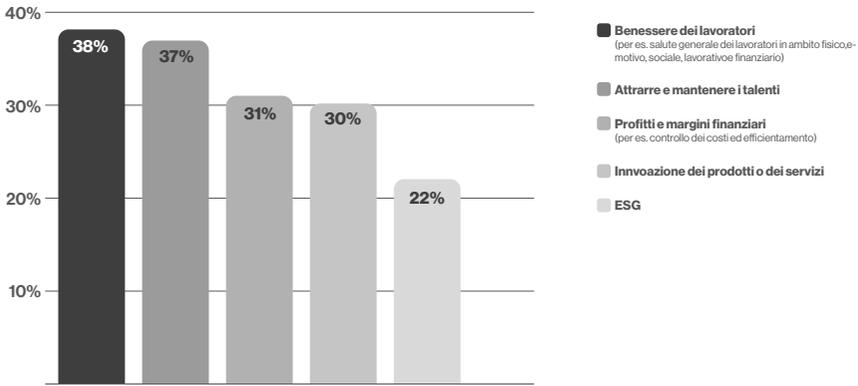


FIGURA 1.3 Il percorso del Well-being

## Principali priorità per le aziende nei prossimi 5 anni



Fonte: 2022-2023 Aon's Global Wellbeing Survey

FIGURA 1.4 Le principali priorità per le aziende nei prossimi 5 anni.

«#1 Employee Well-Being is a Human Imperative»: secondo *Forbes*, nell'elenco dei “Top Ten HR Trends for the 2023 Workplace”, il Well-being ricopre la prima posizione. Sembra finalmente che le aziende si siano accorte e si stiano sempre più accorgendo che l'investimento sul Well-being ha un impatto diretto sul *vantaggio competitivo aziendale*. Così lo definisce Michael Porter nel suo libro *Competitive Advantage*: «Il vantaggio competitivo nasce dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, superando il costo che l'azienda sostiene per crearlo. Il valore è ciò che gli acquirenti sono disposti a pagare, e un valore superiore deriva dall'offerta di un prezzo inferiore a quello dei concorrenti a fronte di vantaggi equivalenti o dalla fornitura di vantaggi unici che più che compensano un prezzo più elevato». <sup>2</sup> Se il tema del prezzo inferiore può valere per certi tipi di prodotti e settori, è fondamentale focalizzare l'attenzione sul concetto di “benefici unici”. Solo un'azienda con lavoratori più qualificati, ingaggiati, creativi e formati può riuscire a sviluppare prodotti e servizi di qualità innovativi e migliori, anzi unici, riducendo i costi di produzione. Ed è ovvio che solo una persona che sta bene ed è in salute riesce a generare valore e innovazione.

Riuscendo ad attrarre lavoratori qualificati e facendo in modo che restino ingaggiati all'interno dell'azienda, saranno proprio loro i protagonisti nella creazione di una cultura aziendale positiva, aumentando la sod-

disfazione dei clienti, parte fondamentale del successo di un'azienda. Per questo sempre più attenzione viene data all'esperienza che ogni lavoratore vive in azienda, ossia all'Employee Experience, che rappresenta la somma di tutte le esperienze che i lavoratori vivono all'interno dell'organizzazione nella quale lavorano. Si tratta dell'insieme delle percezioni, delle emozioni e delle interazioni che un dipendente vive durante il suo impiego presso un'organizzazione. Employee Experience di successo richiedono un mirato approccio di progettazione, simile a quello che si andrebbe a mettere in atto per costruire Customer Experience efficaci per i propri clienti. Non è possibile infatti garantire una buona Customer Experience, quindi un servizio o prodotto di qualità per i nostri clienti, se prima non ci occupiamo dell'esperienza dei lavoratori e del loro stato di salute nella nostra azienda.

Cliente finale e cliente interno (il lavoratore, appunto) ricoprono oggi la stessa importanza, instaurando così un circolo virtuoso tra benessere e business che permette a un'azienda di evolvere rapidamente, con una cultura positiva che impatta sia sul business che sulla produttività delle persone. Passiamo così da un mercato "Product Centric" a un mercato "Human Centric". Come vedremo nel Capitolo 2, ci troviamo nell'era della People Centricity, dove sempre più le organizzazioni mettono al centro delle politiche aziendali i bisogni e il Well-being dei lavoratori, e dove la centralità della persona risulta essere un vero vantaggio competitivo per le aziende. Una visione, quella della centralità della persona, che riconosce i lavoratori come la risorsa più preziosa di un'azienda, e che offre loro un'esperienza positiva a sostegno del benessere attraverso la promozione di una cultura aziendale sana in cui i lavoratori si sentono apprezzati, supportati e motivati; di conseguenza, contribuiranno con i loro migliori sforzi e con il loro impegno ai risultati aziendali.

*Dati, ricerche e trend a supporto: la connessione tra benessere e business*

Per un'analisi approfondita della relazione tra benessere e business è essenziale esaminare, in modo più dettagliato, la correlazione misurabile tra i due aspetti. È possibile dimostrare che le aziende che pongono maggiore attenzione al benessere delle persone sono in grado di ottenere un reale vantaggio nelle prestazioni aziendali?

Sono diversi gli studi in letteratura che cercano di dare una risposta a questa domanda, approssimando un valore del ritorno dell'investimento (ROI) enorme, intorno a 3 volte l'investimento effettuato.<sup>3</sup>

Per capire meglio cosa c'è dietro a questo numero dobbiamo analizzare come le iniziative di Well-being abbiano impatto sul percorso (“Employee Journey” o “Employee Experience”) che ogni lavoratore intraprende in azienda, suddividendolo in 3 macro-fasi: l'ingresso in azienda attraverso il processo di Talent Acquisition ed Employer Branding, il suo ingaggio e la sua produttività nel periodo in cui lavora in azienda, e infine il momento in cui lascia l'azienda.

### *Talent Acquisition & Employer Branding*

È il processo strategico che mira a trovare i migliori candidati per uno specifico ruolo in azienda, non solo in termini di competenze tecniche, ma anche in termini di personalità, cultura e valori aziendali. Sempre più nel mondo di oggi la Talent Acquisition si concentra sulla creazione di un'esperienza positiva per i candidati, dall'inizio alla fine del processo di selezione, al fine di mantenere un'immagine positiva dell'organizzazione e aumentare la sua reputazione nel mercato del lavoro. *«Acquisire i talenti giusti è la chiave più importante per la crescita. Le assunzioni sono state – e sono tuttora – la cosa più importante che facciamo»* dice Marc Benioff, CEO di Salesforce.

La Talent Acquisition è inoltre strettamente collegata all'Employer Branding, ossia alla gestione e promozione dell'immagine e della reputazione di un'azienda come datore di lavoro. Include gli sforzi per comunicare i valori, la cultura, le opportunità di carriera, i vantaggi, l'ambiente di lavoro e altri aspetti, come le iniziative di Benessere che rendono l'azienda un luogo attraente in cui lavorare. L'obiettivo è creare un'immagine positiva e differenziata che attiri i migliori talenti e li incoraggi a scegliere l'azienda come loro datore di lavoro preferito. Per approfondire il legame tra Talent Acquisition, Employer Branding e Well-being ci focalizziamo su una delle generazioni oggi più esigente nel mondo del lavoro, la Gen Z. Vediamo insieme alcuni dati, presi dal nostro “Osservatorio 2023: Benessere aziendale e nuove generazioni al lavoro” svolto in collaborazione con Joinrs su un campione di oltre 200 giovani della Gen Z. Quello che emerge è che il 99% dei giovani ritiene il benessere un aspetto fondamentale nel luogo di lavoro, driver influenzato anche dalla pandemia che ha peggiorato lo stato di salute percepito del 50% del campione. Se si vogliono attrarre i giovani talenti è fondamentale investire in politiche attive per il benessere: più dell'80% predilige aziende

attente al benessere nella scelta del futuro datore di lavoro. Tornando a un quadro più generale, che coinvolge le diverse generazioni al lavoro, secondo uno studio di Glassdoor il 57% dei candidati considera la cultura aziendale come l'aspetto più importante nella valutazione di un'offerta di lavoro. Secondo un sondaggio condotto da Randstad il 70% dei lavoratori afferma che il benessere offerto dall'azienda influisce sulla loro percezione dell'Employer Branding. Dato che impatta sui costi della Talent Attraction: secondo uno studio di LinkedIn, l'89% dei responsabili delle assunzioni afferma che un buon Employer Branding, connesso alla cultura del benessere, riduce il costo per assunzione e attira talenti di alta qualità. Insomma, le priorità dei lavoratori sono cambiate; con la salute e il benessere che ora hanno lo stesso peso se non la precedenza rispetto agli incentivi economici, oggi il benessere lavorativo è la prima priorità per i lavoratori di ogni genere ed età, come vediamo dalla survey ripresa dal World Economic Forum riportata nella Figura 1.5. Se vogliamo attrarre nelle nostre organizzazioni i giusti talenti è fondamentale quindi inserire iniziative di Well-being, renderle reali e comunicarle efficacemente all'esterno.

**Per quanto riguarda i luoghi in cui ti piacerebbe lavorare, quali sono le tue aspettative più importanti?**

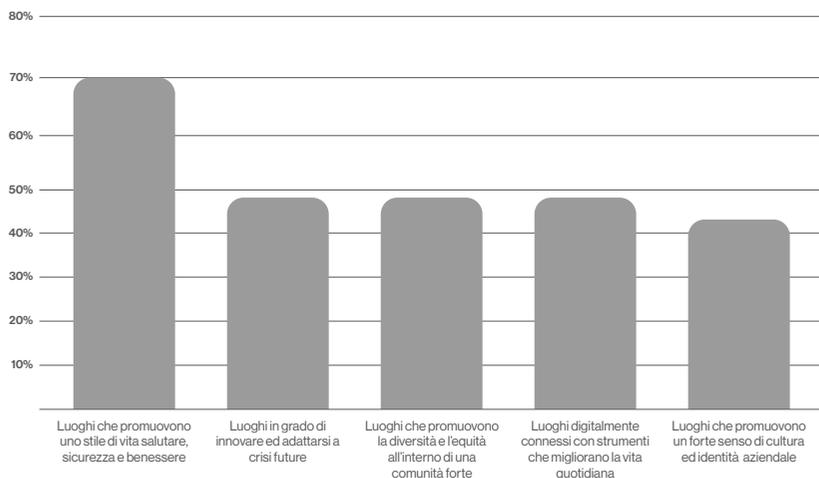


FIGURA 1.5 *Priorità e aspettative sul luogo di lavoro desiderato.*

Fonte: World Economic Forum 2022, *Restoring Employee Wellbeing for a New Healthier World of Work.*



## ALBERTO RONCO

è CEO e co-founder di Trainect, società benefit nata per mettere a disposizione delle aziende e dei loro lavoratori una piattaforma di contenuti multimediali ideati da coach ed esperti del settore per migliorare e monitorare il loro benessere, incrementando team building, coinvolgimento e produttività con effetti positivi sull'ambiente e il pianeta. Crede in un'idea di benessere che sia circolare, responsabile e condiviso.

## ELEONORA VALÉ

è una psicologa del lavoro specializzata in Benessere organizzativo. Ha lavorato in Talent Garden come Corporate Transformation Strategist e PM per l'area People & Change. Con un background HR in diverse corporate, è oggi Wellbeing Designer in Trainect e Cultural Change Consultant in Amploom. LinkedIn Top Voice sull'Equilibrio Vita-Lavoro, applica il Design Thinking all'Employee Experience. Crede che il cambiamento parta dalla responsabilità individuale.



Acquista il volume sul nostro sito

<https://www.ayroseditore.it/libro/wellbeing-revolution/>

utilizzando il coupon

**WellbeingRevolution2024**

avrà **20% di sconto e spedizione gratuita**



**AYROS**