



Le vie del benessere sono infinite (o quasi)

Nuove strategie di wellbeing nelle organizzazioni

Alessandro Gastaldi

Benessere fisico, mentale e organizzativo. È sempre più accessibile per le aziende la possibilità di rispondere alle svariate esigenze dei collaboratori. Questo vale per tutti e tre i pilastri che compongono il moderno concetto di wellbeing, costellato da numerosi fronti da presidiare: sanità integrativa, postura nei lavori d'ufficio, alimentazione, accoglienza e igiene degli spazi, gestione dello stress e attività fisica, supporto psicologico e comprensione per gli impegni familiari. In questo affastellato contesto, la sfida per l'HR è quella di saper individuare i bisogni della popolazione aziendale e, di conseguenza, saper trovare le risposte adatte alle nuove necessità, ma ricordando sempre che, alla base del benessere organizzativo, c'è la cura delle relazioni.

1. Matteo Bonicelli della Vite, CEO & Founder di Shapeme
2. Claudia Cipolla, Head of Italy, Enterprise Business – Sr. Director Client Sales & Success di Gympass Italia
3. Michela Conti, Co-Founder e Presidente di Ugo
4. Marco Mottolese, Co-Founder e CEO di Foorban
5. Corena Pezzella, HR Manager di Unobravo
6. Gabriele Poggianti, Business Unit Director Hygiene di Rentkoil Initial Italia
7. Miriam Quarti, Senior Consultant – Responsabile area Reward & Engagement Odm Consulting
8. Carlo Romanelli, CEO di Net Working
9. Edoardo Rovatti, Co-Founder & Chief Technology Officer di Green Habitat
10. Paolo Vincenzi, Presidente e CEO di Ths Group

Il volto del welfare è cambiato sensibilmente negli ultimi 10 anni. Da supporto aziendale per rispondere ai bisogni 'primari' dei lavoratori ad articolato strumento per prendersi cura delle persone sia nella sfera privata sia in quella lavorativa. Eppure questo è ciò che ambisce a essere il welfare in azienda, perché se si osservano e analizzano i numeri, ne esce un'altra storia. I risultati di molti studi di settore sono impietosi: l'HP work relationship index di fine 2023, per esempio, sottolinea come solo il 27% dei lavoratori abbia una relazione sana con il contesto in cui adopera ogni giorno. Al contempo, però, sappiamo che già nel 2022 oltre il 68% delle Piccole e medie imprese italiane (PMI) superava il livello base di offerta di welfare al proprio interno. Vista la complessità del contesto in cui le imprese si trovano ad agire e, con loro, gli HR manager, è fondamentale trovare la cura a questa 'crisi del welfare', per far sì che il potenziale dello strumento sia sfruttato.

Per far ciò, è indispensabile partire individuando le principali criticità. Secondo gli osservatori del settore, due sono le dinamiche che rischiano di tarpare le ali al welfare aziendale: la mancanza di comunicazione da parte delle aziende per quelle che sono le proposte e i pacchetti già attivi; la distanza tra le offerte e le reali necessità dei lavoratori. Proprio in questi termini, la specializzazione e la personalizzazione delle piattaforme, così come dei percorsi d'accompagnamento verso la scelta dell'offerta, possono essere la chiave di volta per reggere il futuro di un welfare rinnovato. Le testimonianze raccolte da *Persone&Conoscenze* confermano questa intuizione.

L'importanza della postura nel benessere complessivo

Dove nasce l'idea moderna di benessere aziendale? Nonostante il lavoro manuale e industriale abbia già da tempo codificato la responsabilità del datore di lavoro nei confronti della tutela della salute del lavoratore, è stata la diffusione dei cosiddetti 'lavori d'ufficio' a dare il via a questa tendenza. A raccontarlo è **Matteo Bonicelli della Vite, CEO & Founder di Shapeme**, società specializzata nella promozione del benessere aziendale, con un focus sulla salute fisica. "La sedentarietà, tipica di molte professioni, è oggi un tema centrale nelle organizzazioni. Se nel mondo anglosassone queste tematiche sono affrontate già da decenni, in Italia ci siamo avvicinati a questa consapevolezza da meno tempo, ma con risultati sempre in crescita. Nel nostro caso, siamo stati tra i primi a portare soluzioni a questo problema, in particolare con il massaggio su sedia, una pratica che favorisce sia il benessere fisico della persona sia le necessità dell'azienda".

Partendo da questo presupposto, Shapeme ha poi ampliato i propri orizzonti sulle altri aspetti del wellbeing, in particolare sugli aspetti psicologici e

finanziari, ma mantenendo sempre il focus sulle attività originarie. "L'attenzione alla postura è, per diverse ragioni, un aspetto ancora cruciale. Le problematiche muscolo scheletriche, oltre a essere una delle principali cause di malessere per chi lavora a computer, sono strettamente legate al tema dell'energia mentale. Sappiamo quanto sia complicato essere produttivi quando il fisico non sta bene, anche perché ciò ha spesso ricadute sul sonno e l'equilibrio psicologico", dice Bonicelli della Vite. Secondo la sua visione, infine, è necessario porre attenzione a queste questioni per sensibilizzare le aziende, che ancora si scontrano con l'intangibilità dei benefici derivanti da iniziative di questo tipo, ma che in realtà sono portatrici di effetti positivi su diversi fronti, dall'efficienza del lavoro all'ingaggio dei collaboratori, che partono dalla tutela della salute come segno di cura da parte dell'organizzazione.

Alimentazione flessibile, ma sana e di qualità

È possibile mangiare bene e farlo in poco tempo? Sì, se l'approccio è 'smart'. La sempre maggiore variabilità e flessibilizzazione dei tempi del lavoro impatta, sempre più spesso, con le abitudini alimentari delle persone. Per favorire il benessere all'interno delle organizzazioni, Foorban, società specializzata nella progettazione di servizi per la pausa pranzo nelle aziende, come frigoriferi smart da cui acquistare tramite cellulare, punta sul connubio tra agilità e qualità. "In tutto il panorama d'impresa, soprattutto in Italia, i classici paradigmi relativi all'alimentazione non sono più adatti per rispondere alle necessità delle persone. Le PMI, in particolar modo, sono in una grande transizione, ed è da quella fetta di mercato che riceviamo gli stimoli maggiori", racconta **Marco Mottolese, Co-Founder e CEO di Foorban**. Secondo il fondatore dell'azienda, infatti, la popolazione di white collar – e in forma



Il volto del welfare è cambiato negli ultimi anni. Da supporto per rispondere ai bisogni 'primari' dei lavoratori ad articolato strumento per prendersi cura delle persone

minore anche i blue collar – sta rinnovando le proprie abitudini legate all'alimentazione in azienda, a prescindere dai comparti o dai settori. La variabilità degli orari e dei tempi a disposizione per il pranzo, così come la maggiore attenzione verso la salubrità degli alimenti, stanno agendo come motore di cambiamento delle strategie aziendali in tema di benessere.

“Passare buona parte della pausa pranzo in fila in mensa non è più sostenibile per molti lavoratori. In tante aziende i momenti di pausa sono sfruttati anche per svolgere attività private, fare attività fisica o, addirittura, fare formazione. Garantendo comodità, qualità e convenienza dell'offerta è possibile rendere più efficiente il tempo trascorso in ufficio nel suo complesso e favorire il benessere personale”, riflette Mottolese, specificando come, a dover cambiare, sono i paradigmi che guidano il settore. La ristorazione collettiva nelle organizzazioni, storicamente concentrata su riduzione dei costi e aumento dei volumi, dovrà rinnovare i propri modelli di business e i propri processi per rispondere alle esigenze di lavoratori e imprese.

Creare un'oasi in azienda

Quando si parla di benessere, spesso si fa riferimento allo Smart working; in seguito al periodo pandemico, le aziende si possono dividere in due tipologie: chi lo ha istituzionalizzato, promosso e assorbito nei processi; e chi lo ha superato, riportando la quasi totalità delle attività in presenza. In entrambi i casi, però, molte organizzazioni hanno parallelamente portato alla loro attenzione un ripensamento degli spazi di lavoro, come spiega **Edoardo Rovatti, Co-Founder & Chief Technology Officer di Green Habitat**, azienda attiva

nel settore della *green technology* e della progettazione e realizzazione di spazi verdi: “Che si vogliano rendere gli uffici più accoglienti per chi ci lavora tutti i giorni o per attirare le persone in sede quando si ha la possibilità di connettersi da casa, il ripensamento dei luoghi è diventato un elemento centrale nelle strategie di benessere delle aziende”. In questo panorama l'utilizzo della *green technology* si rivela una soluzione in grande crescita, soprattutto in quei contesti dove l'attenzione alla componente estetica affianca il desiderio di migliorare la salubrità degli spazi e il benessere del personale.

“Il verde stabilizzato sta aprendo una nuova era negli spazi di lavoro. I benefici sono sia di natura ambientale (fono assorbimento, regolazione dell'umidità), sia legati al concetto di wellbeing. Abbiamo svolto ricerche sulle realtà in cui sono stati installati elementi di verde interno, vivo o stabilizzato, e a emergere sono i riscontri positivi da parte dei collaboratori”, dice Rovatti. A confermarlo è anche uno studio condotto dall'Università di Harvard nel 2016, che rivela come la creazione di una 'oasi' in ufficio favorisca la creatività, la produttività e sia tra le motivazioni della diminuzione dell'assenteismo. Non da ultimo, la crescente popolarità dei temi inerenti alla sostenibilità ambientale e alla biofilia può essere un motore decisivo per attirare nuove risorse e, soprattutto, per posizionarsi in modo attrattivo all'interno del mercato.

Foto 1 di



Avvicinare la sanità rendendola accessibile

Una sanità sostenibile è una sostenibilità accessibile. Partendo da questo assunto, si aprono una serie di criticità, che il nostro sistema sanitario spesso fatica a gestire. Il nodo della questione, in particolare, sta nella difficoltà di accompagnare la persona lungo tutto il suo percorso di salute: “Lo Stato si occupa dei malati, ovvero quando il problema è già emerso e il costo non si può più evitare. Chi, invece, può prendersi cura della prevenzione e del *follow up*? Il privato e le imprese”, racconta **Paolo Vincenzi, Presidente e CEO di Ths Group**, società italiana di telemedicina per le aziende. Per poter accompagnare le organizzazioni verso una più sostenibile forma di benessere, l'idea è di concretizzare la sanità di prossimità. È vero, infatti, che gran parte delle giornate sono trascorse in azienda, ed è lì (o nelle immediate vicinanze) che bisogna rendere i servizi accessibili.

“Fare in modo che un cittadino possa usufruire di una prestazione sanitaria nel luogo dove lavora, o durante l'orario d'ufficio, rappresenta un reale elemento di sostenibilità sociale. Nel concreto, l'esecuzione dei piani di welfare aziendali si realizza nella possibilità di accedere a tre componenti fondamentali: dispositivi medici, piattaforme e professionisti”, riflette Vincenzi, secondo cui il cambiamento fondamentale nel settore non riguarda l'offerta, ma la consapevolezza delle imprese e dei lavoratori. Al di là degli obblighi di legge – per esempio quelli vigenti per le mansioni ad alto coinvolgimento fisico – molte le imprese stanno comprendendo e accettando il loro nuovo ruolo sociale, adeguando la propria proposta per le iniziative di wellbeing, ampliando, integrando e personalizzando i pacchetti di welfare. Proprio quest'ultimo aspetto è segnalato dal Presidente e CEO di Ths Group come una delle tendenze in ascesa, con una sempre maggiore frammentazione e specificità delle proposte di welfare per intercettare le diverse necessità dei collaboratori.

Un algoritmo per gestire lo stress

C'è una componente del benessere, prima di tutto psicologico, che se non gestita può impattare negativamente su ogni sfera del lavoro nelle organizzazioni: lo stress. **Carlo Romanelli, CEO di Net Working**, azienda attiva dal 1997 nel settore della consulenza manageriale, pensa che la cura a questo problema sia la resilienza, intesa come la capacità dei soggetti di resistere ai cambiamenti e agli imprevisti. “Oramai possiamo affermare con assoluta certezza che lo stress sia una delle problematiche principali quando si parla di malessere organizzativo. Ci siamo da sempre concentrati su questi aspetti, convinti che la definizione di una precisa vision aziendale, la risoluzione dei conflitti e la creazione di un ambiente di lavoro costruttivo siano i pilastri del benessere”. Nel tempo, con il supporto del mondo della ricerca, Net Working ha sviluppato una procedura operativa per stabilire il

livello di resilienza di una persona. È stato in particolare il legame con Salvatore Maddi, Professore Emerito di Psicologia Sociale presso l'università di Harvard, a rendere questi modello un unicum nel settore, poiché di stampo accademico ed *evidence based*.

Il test, basandosi su un'analisi della dimensione psicologica, fisica e organizzativa dello ‘stare in azienda’ delle persone, riesce a disegnare un quadro ben definito di quelli che sono i fattori di vulnerabilità di ciascun collaboratore, così come i punti di forza e resilienza in una data fase di vita: “Tramite un algoritmo, cerchiamo di stabilire quanto una persona è pronta, capace di affrontare quelle eventualità stressanti che si manifestano nei contesti organizzativi. Fatto ciò, è possibile strutturare un protocollo di lavoro che ha l'obiettivo di rafforzare l'equilibrio e la resilienza del lavoratore”, spiega Romanelli. Come noto, il presidio di questi aspetti è il preludio a un aumento di produttività, che il CEO di Net Working definisce come flow positivo, ovvero come quel flusso positivo che scaturisce non dall'assenza di stress, ma dall'equilibrio virtuoso tra benessere e tensione che, in alcuni casi, può essere motore di un lavoro più efficace e prolifico.

L'attività fisica alla base del benessere

Se per il contesto italiano si tratta, forse, di una novità, in altri Paesi la cultura del benessere e dell'attività fisica è molto più consolidata. È il caso del Brasile, dove nel 2012 è stata fondata Gympass, una delle più grandi piattaforme di Corporate wellbeing a livello globale. A raccontarlo è **Claudia Cipolla, Head of Italy di Gympass**: “La nostra attività nasce oltre 10 anni fa dalla consapevolezza dell'importanza di garantire spazi e tempi per l'attività fisica dei lavoratori. Essendo una realtà totalmente B2B che si appoggia a una rete di oltre 50mila palestre e strutture sportive, il ruolo dell'azienda è fondamentale per strutturare un piano di wellbeing di successo”. Nella visione di Cipolla, di fatto, l'azienda ha la possibilità di agire da collettore tra quelle che sono le esigenze dell'impresa e quelle del lavoratore, soprattutto in seguito al periodo pandemico, che ha determinato un sensibile aumento della sensibilità collettiva verso questi temi. “I dati ci dicono che in Italia, al giorno d'oggi, il 98% delle persone mette al primo posto il benessere fisico e quello emotivo come elementi strettamente connessi alla loro produttività sul posto di lavoro. Detto ciò, non bisogna limitarsi a presidiare l'esercizio che, seppur fondamentale, non è il solo elemento. La nutrizione e l'equilibrio psicologico – che si può sviluppare tramite la meditazione –, per esempio, sono sempre più presi in considerazione, e noi stessi ci siamo riorganizzati per rispondere a queste esigenze”, spiega Cipolla. Per suggellare questo ciclo virtuoso, però, è necessario l'apporto del management, che non deve approcciare a questi temi in modo passivo o solo in termini d'immagine, ma come reali strumenti di crescita organizzativa.

Supportare il caregiver per una maggiore sostenibilità sociale

Nonostante la scarsa attenzione da parte di organizzazioni e istituzioni, il *caregiving* si è dimostrato, da sempre, uno dei nodi cruciali per la qualità della vita delle persone, sia per chi ne ha bisogno, sia per chi ne è responsabile. È proprio questa mancanza di servizi nel mercato che, nel 2018, ha portato alla nascita di Ugo, azienda specializzata nei servizi di affiancamento al caregiver: “Ne siamo tutti consapevoli, le attività di cura degli anziani e, in generale, dei familiari che ne hanno bisogno, sono tra le urgenze più importanti nell’arco della vita di ognuno di noi. Sappiamo anche quanto questi impegni siano drenanti per le nostre energie ma, nonostante ciò, il nostro modello di società non è pensato per agevolare la vita del caregiver”, riflette **Michela Conti, Co-Founder e Presidente di Ugo**. La società, sul lato pratico, si avvale di una piattaforma di matching tra domanda e offerta per far incontrare le necessità delle persone e la disponibilità dei caregiver professionisti di Ugo.

Nata inizialmente in ottica B2C, l’impresa si è presto rivolta al mercato delle organizzazioni, con un focus particolare sul mercato sanitario, farmaceutico, il mondo assicurativo e il terzo settore. Secondo Conti, è in queste aree di mercato che la sensibilità verso questi temi si sta sviluppando con maggiore forza: “Seppur ancora poche, ci sono aziende che allocano budget importanti per quello che è il supporto alla cura della famiglia. Questo significa creare una struttura solida tramite la quale erogare con facilità il servizio”. La Co-Founder e Presidente di Ugo, concludendo, sottolinea un altro aspetto cruciale per l’accesso a questi aiuti, la comunicazione. Le barriere culturali che, ancora troppo spesso, complicano il ruolo del caregiver nel



La specializzazione e la personalizzazione delle piattaforme, così come dei percorsi d’accompagnamento verso la scelta dell’offerta, possono essere la chiave di volta per reggere il futuro di un welfare rinnovato

suo ruolo di cura possono essere abbattute grazie a una comunicazione efficace da parte delle imprese, per le quali è spesso difficile rendere visibili i reali benefici derivanti dai piani di welfare.

Replicare il comfort casalingo nelle organizzazioni

Il comfort in ufficio come prolungamento di quello casalingo. Con queste premesse parlare di equilibrio vita-lavoro è sicuramente più semplice, e magari è possibile anche mettere in dubbio la netta scissione tra le due sfere. Come già raccontato, l’attenzione delle persone verso la vivibilità degli spazi di lavoro è molto aumentata nel corso degli ultimi anni, ed è su questa convinzione che Rentokil Initial, multinazionale specializzata nell’erogazione di servizi e prodotti per l’igiene e la sicurezza nei luoghi di lavoro, come spiega **Gabriele Poggianti, Business Unit Director Hygiene di Rentokil Initial Italia**: “L’azienda è nata in Inghilterra nel 1903 e, nel corso di oltre 120 anni, ci siamo sempre più concentrati sul benessere delle persone come fine ultimo delle nostre attività. Per fare ciò, non ci concentriamo solo sulle soluzioni legate all’igiene, ma aiutiamo le aziende a ripensare tutti i loro spazi per renderli più sani e sicuri”.

In relazione a ciò, la business unit Hygiene si impegna a valutare il livello di salubrità di tutti gli spazi che, essendo in contatto l’uno con l’altro, devono essere concepiti nella loro totalità. Dai corridoi, alle toilette, fino agli uffici, ogni fonte di inquinamento interno è gestita in relazione all’impatto che ha sulla qualità di vita di ogni lavoratore. Ciò significa operare sulle reali fonti di benessere delle persone nelle organizzazioni: “Le esigenze delle persone all’interno degli spazi di lavoro sono in evoluzione e, altrettanto, lo è la richiesta di attenzione a questi temi. In questo senso, abbiamo pensato ad un nuovo servizio di distributori di assorbenti igienici femminili. I datori di lavoro potranno scegliere di acquistare questo nuovo servizio per offrire assorbenti – interni ed esterni – gratuitamente alle loro dipendenti”. Poggianti, concludendo, sottolinea la non secondaria funzione emotiva legata a iniziative di questo tipo, che possono contribuire a migliorare il sentiment interno, così come quello esterno.

Puntare sull’ascolto per sondare il benessere di persone e organizzazioni

La sfida del benessere parte da una buona organizzazione del lavoro e da una cultura aziendale inclusiva e sostenibile. È difficile immaginare che un lavoratore possa sviluppare una condizione di vita salutare, privata e professionale, se all’interno del proprio contesto lavorativo regna il caos. Per questo motivo, è indispensabile che le aziende approccino alla tematica del Corporate wellbeing in senso sistemico e basando le proprie strategie sull’ascolto, come spiega **Miriam Quarti, Senior Consultant – Responsabile area**



Foto di Martina Midolo
Luci sulla città
New York, 2018

Reward & Engagement Odm Consulting, la società di consulenza HR di Gi Group Holding: “Attraverso il nostro osservatorio abbiamo tentato di identificare quali sono gli approcci e gli strumenti vincenti perché il benessere in azienda diventi uno *status* consolidato, basato su strategie ed evidenze e non sul caso. Alla base di ciò ci sono le survey e i focus di ascolto dei propri dipendenti, che permettono di garantire maggiore coerenza tra quanto le aziende stanno mettendo in atto e i reali bisogni delle persone”.

Attraverso questi strumenti di ascolto, è possibile sondare i due volti del Corporate wellbeing, quello organizzativo e quello personale. A livello collettivo, è necessario capire come i processi e i modelli di lavoro impattano sulla soddisfazione di ciascuno influenzando l’engagement. L’indice di benessere personale, invece, rileva attraverso l’autovalutazione il livello d’attenzione che i collaboratori hanno verso i quattro macro ambiti principali: wellbeing psicologico, fisico, relazionale e valoriale. “Possedendo queste informazioni, aziende e manager possono clusterizzare la popolazione in base al livello di ‘energia’ diffuso in azienda e agire con maggiore consapevolezza e priorità. Concentrandosi

maggiormente su strumenti di natura organizzativa, oppure su servizi orientati al benessere, l’ottimizzazione del budget a disposizione delle funzioni non è più un’utopia”, sottolinea Quarti che, in conclusione, pone ancora una volta l’accento sull’importanza dell’agire sistemico tra organizzazione e HR per rendere gli interventi efficaci e realizzabili.

Il ruolo dei professionisti nel supporto psicologico in azienda

Formazione, Team building, responsabilizzazione e coinvolgimento. Tutte strade diverse che portano a un beneficio comune, il benessere mentale dei lavoratori. È pur vero, d’altronde, che si tratta di ‘strumenti’ indiretti, ai quali possono essere affiancate iniziative specifiche. Questa è anche la lettura di **Corena Pezzella, HR Clinical Manager di Unobravo**, società specializzata nell’offerta di servizi di psicologia online per privati e aziende: “Siamo nati nel 2019 con l’obiettivo di fornire supporto psicologico in lingua italiana all’estero ma, presto, ci siamo resi conto che il contesto aziendale è uno di quelli dove c’è bisogno di dialogo. Oggi non ci limitiamo a portare gli specialisti che collaborano con noi nelle organizzazioni, ma sviluppiamo sportelli d’ascolto, workshop tematici di gruppo o soluzioni su misura per adattare la nostra offerta alle singole necessità aziendali”. Proprio la sartorialità del servizio rappresenta il marchio di fabbrica di Unobravo che, come spiega Pezzella, si avvale di un ampio network di professionisti per incontrare le specifiche necessità dei lavoratori: “In quanto HR Clinical Manager gestisco un team di 15 persone, 12 delle quali totalmente dedicate al recruiting. L’ampiezza della nostra rete non è solo di facciata, ma ci permette di individuare, tramite un questionario compilato dal richiedente, lo psicologo o lo psicoterapeuta più adatto a trattare determinate problematiche tra oltre 5000 professionisti selezionati”. Al tempo stesso, però, la manager sottolinea l’importanza dell’accompagnamento da parte delle imprese in quello che è il percorso professionale delle persone all’interno di esse, perché così come la terapia online differisce da quella in presenza, allo stesso modo c’è necessità di curare gli aspetti relazionali e di coinvolgimento quando lo Smart working è una parte importante della vita lavorativa. “Noi stessi di Unobravo, che lavoriamo in Full remote, organizziamo molte occasioni di ritrovo e Team building per chi, lavorando distante l’uno dall’altro, non ha modo di interessare relazioni con i colleghi. È quindi fondamentale saper adattare le iniziative e le strategie di benessere in relazione all’evoluzione di modelli organizzativi”, conclude la manager.

FINE