



Ma quale benessere?

Un framework per navigare
nel complesso mondo del benessere
nelle organizzazioni, tra Welfare
Aziendale e Corporate Wellbeing.

in collaborazione con



The European House
Ambrosetti



JOINTLY
Live Work Enjoy

Certified



Corporation



Index

01 /	EXECUTIVE SUMMARY	pag. 3
02 /	PREMESSA: PERCHÉ IL BENESSERE È DIVENTATO UN TEMA CENTRALE PER LE ORGANIZZAZIONI	pag. 4
03 /	IL WELLBEING MISMATCH: UN PUNTO DI SVOLTA PER IL BENESSERE AZIENDALE	pag. 6
04 /	COME È STATA COSTRUITA LA MAPPA DEL BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI	pag. 7
05 /	QUATTRO DIVERSI APPROCCI AL BENESSERE IN AZIENDA: MODELLI A CONFRONTO	pag. 9
06 /	DOVE SI GIOCA IL BENESSERE: LE SCELTE ORGANIZZATIVE CHE CONTANO	pag. 12
07 /	COME CAMBIANO LE ASPETTATIVE DELLA LEADERSHIP	pag. 17
08 /	UN FRAMEWORK PER ORIENTARE LE DECISIONI DELLA DIREZIONE HR	pag. 18
09 /	DENTRO LE AZIENDE: APPROCCI E VISIONI DI HR LEADER A CONFRONTO	pag. 20
10 /	BIBLIOGRAFIA	pag. 27



Executive Summary

L'Osservatorio sul Corporate Wellbeing realizzato da Jointly in collaborazione con The European House Ambrosetti è giunto alla terza edizione. Un percorso che in questi anni ha portato a ridefinire le nuove frontiere del benessere delle persone nelle organizzazioni, passando dall'approccio tattico e fiscale del welfare aziendale, a una visione strategica di corporate wellbeing, intesa come l'insieme organico di servizi e soluzioni che le imprese implementano per migliorare il benessere organizzativo e personale dei propri collaboratori.

La terza edizione dell'Osservatorio esplora in profondità i modelli attraverso cui le imprese definiscono e implementano le proprie strategie di benessere. Muovendo dall'evidenza di un crescente **Wellbeing Mismatch**, ovvero il disallineamento tra le iniziative promosse dalle aziende e la percezione effettiva da parte delle persone, la ricerca analizza quattro dimensioni chiave - **governance, ascolto, comunicazione e misurazione** - che determinano i diversi impatti delle politiche di benessere.

Lo studio identifica **quattro diversi approcci alla gestione del benessere**, ciascuno con differenti obiettivi in termini di benefici attesi, assetti decisionali e livelli di maturità organizzativa. Su queste evidenze si basa la costruzione di un **framework strategico** a supporto delle direzioni HR, pensato per orientare le scelte in funzione delle priorità aziendali e massimizzare la creazione di valore.

I risultati dimostrano che la differenza di impatto non risiede nella quantità di risorse impiegate, bensì nella coerenza strategica e nella capacità dell'azienda di integrare il wellbeing nella propria cultura e nella propria visione manageriale. Per i decision-maker aziendali, ciò implica una transizione culturale: dal benessere come benefit, al benessere come responsabilità di leadership e asset strategico d'impresa.

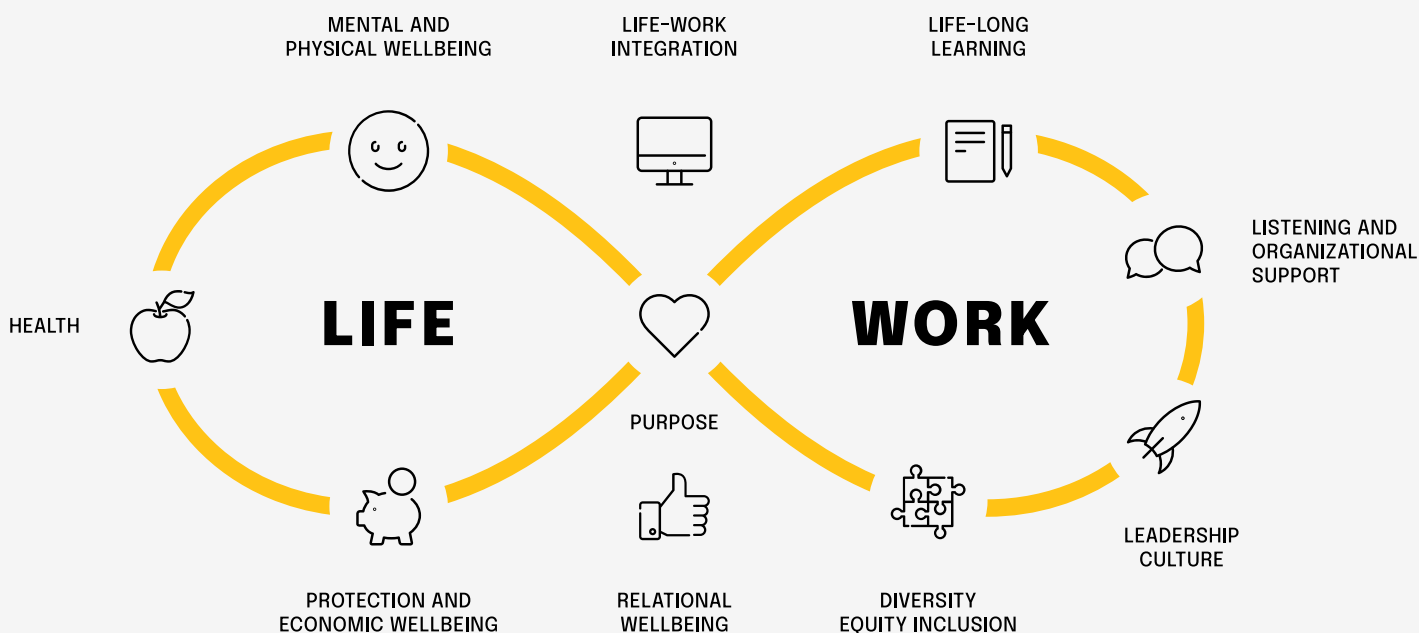


Premessa: perché il benessere è diventato un tema centrale per le organizzazioni

La 1ª edizione dell'Osservatorio sul Corporate Wellbeing ha analizzato il contesto decennale di stagnazione della produttività del lavoro e dei salari reali, all'interno del quale si è inserito lo scenario di discontinuità strutturale del mercato del lavoro a cui stiamo assistendo dalla pandemia in avanti. Una "tempesta perfetta" in cui si incrociano tendenze demografiche e macroeconomiche di lungo corso, con cambiamenti sociologici e generazionali, con un contesto di piena occupazione e di scarsità del lavoro (qualificato e non).

In questo scenario le imprese si sono trovate a dover ripensare e innovare le proprie strategie per attrarre, ingaggiare e trattenere talenti, **andando oltre la leva retributiva che - per quanto necessaria - dimostra di non essere più sufficiente (oltre che onerosa)**. Per questo motivo il benessere organizzativo rappresenta, oggi più che mai, un'opportunità strategica per le imprese italiane: intercetta le necessità di lavoratori sempre più attenti all'equilibrio vita-lavoro, al benessere psicofisico e alla qualità complessiva dell'esperienza lavorativa, e allo stesso tempo permette di ottimizzare il costo del pacchetto retributivo, inserendo componenti molto più efficienti dal punto di vista economico (moltiplicatore economico medio di 4x il costo sostenuto).

Si tratta di una visione di Corporate Wellbeing che supera un approccio tattico al welfare aziendale limitato agli incentivi fiscali, e che guarda al **benessere come risultato di una employee experience** che valorizza tanto la dimensione personale quanto quella lavorativa, sostenendo lavoratori e lavoratrici nel realizzare i propri progetti di vita e lavoro. Una "experience" che è il risultato di diversi fattori che si intrecciano fra loro, fra cui il benessere economico-finanziario, psicofisico e relazionale, la salute, e la work-life integration, ma anche fattori legati all'organizzazione, come l'ascolto e l'apprendimento continuo, la cultura aziendale e l'inclusione.



Nella 2° edizione dell'Osservatorio abbiamo provato a quantificare la convenienza per le aziende, evidenziando come il Corporate Wellbeing generi un **triplice vantaggio economico**: **più produttività** (+20% di valore aggiunto per dipendente), **riduzione del turnover** (con un risparmio potenziale fino al 16% del totale del costo del personale) e **maggiore efficienza del costo del lavoro** (ogni euro investito in wellbeing può valere fino a 4,5 volte per i lavoratori, grazie all'effetto moltiplicatore). Lo studio ha approfondito non solo i benefici diretti, ma anche i "costi del non fare", cioè i costi legati al non adeguare la propria organizzazione alle mutate aspettative dei lavoratori. A partire dall'analisi dei costi complessivi del turnover, la ricerca ha rivelato che ogni persona che lascia il lavoro ha un costo medio per l'azienda pari a circa il 50% del suo stipendio annuo (RAL).

Investire nel benessere delle persone diventa quindi un'opportunità per le imprese di valorizzare economicamente tutte le componenti dell'offerta di Corporate Wellbeing nel pacchetto retributivo dei dipendenti, per agire non solo sulla leva fiscale ma anche su quella del "**moltiplicatore economico**", migliorando attrattività e distintività sul mercato del lavoro, evitando la creazione della spirale salari-inflazione, e contenendo l'impatto sul costo del lavoro.

/ UNA VISIONE DI SINTESI SUGLI IMPATTI DEL CORPORATE WELLBEING SUL CONTO ECONOMICO DELLE AZIENDE

il Corporate Wellbeing impatta su

PRODUTTIVITÀ



ricavi

+20%

valore aggiunto pro capite

TURNOVER



costi del turnover

-16%

rispetto al costo del lavoro

POTERE D'ACQUISTO



costo del lavoro

+12%

aumento potere d'acquisto a fronte di +2% costo del lavoro



Il Wellbeing Mismatch: un punto di svolta per il benessere aziendale

Nonostante la crescente attenzione delle aziende sul tema del wellbeing, l'aumento delle attività e degli investimenti in questo ambito non si è tradotto in impatti misurabili sul benessere dei lavoratori. Se oltre 2/3 delle aziende sostengono di aver significativamente incrementato i propri budget per interventi di benessere, solo il 25% dei lavoratori riconosce un impegno concreto della propria azienda in tal senso, e meno del 10% dichiara di sentirsi bene da un punto di vista psico-fisico e relazionale. **Si tratta del cosiddetto Wellbeing Mismatch: ovvero il divario tra quello che "offre" l'azienda e le reali aspettative dei dipendenti.**

Dalla ricerca *Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda* svolta da Jointly in collaborazione con l'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano (2024), è emerso che **il benessere non dipende esclusivamente dalla quantità o dalla tipologia dei benefit offerti**, ma soprattutto da come l'azienda lo colloca all'interno della propria people strategy e, di conseguenza, come si organizza per realizzarlo.

Le differenze tra aziende più o meno virtuose in termini di impatto sul benessere dei lavoratori, sono riconducibili a **5 dimensioni**.

GOVERNANCE: Meno di 1 azienda su 3 ha posizionato il Corporate Wellbeing all'interno della people strategy e ha ridefinito una governance coerente con una visione più trasversale di benessere.

ASCOLTO: Solo 4 aziende su 10 definiscono gli interventi a partire da un processo sistematico di ascolto dei bisogni della popolazione aziendale.

COMUNICAZIONE: Solo 1 azienda su 10 comunica in modo efficace le iniziative di wellbeing, rendendo le scelte condivise e comprensibili, in modo da poter generare fiducia e ingaggio.

OFFERTA INTEGRATA: Meno di 1 azienda su 10 offre un'esperienza integrata e centralizzata di fruizione dell'offerta di wellbeing che includa benefit coerenti e facilmente accessibili.

MISURAZIONE DELL'IMPATTO: Meno di 3 aziende su 10 dispongono di KPI per monitorare e valutare i risultati delle iniziative rispetto agli obiettivi strategici, con modelli evoluti che tengano conto degli effetti a breve, medio e lungo termine.

/ IL PARADOSSO DEL WELLBEING MISMATCH

Nonostante gli investimenti crescenti, gli impatti su benessere e engagement ancora non si vedono

ORGANIZZAZIONI

64%

Ha un'offerta significativa di iniziative di welfare aziendale a sostegno del **benessere fisico, psicologico e relazionale**

72%

Ha **aumentato l'investimento in Corporate Wellbeing** negli ultimi anni

PERSONE

9%

dichiara di star bene dal punto di vista psico-fisico-relazionale

1 su 4

percepisce che la propria azienda **si occupa concretamente del suo benessere**

PERCHÉ

< 1 su 3

ha definito una **strategia** per il Corporate Wellbeing e governance coerente

1 su 10

ha un presidio centralizzato e offre un' **esperienza integrata** di wellbeing

4 su 10

definisce gli interventi da realizzare a partire dall' **ascolto**

1 su 10

Sa comunicare in modo efficace le iniziative di CW ai dipendenti

< 3 su 10

ha a disposizione **dati** per misurare se i risultati sono in linea con gli obiettivi



Come è stata costruita la mappa del benessere nelle organizzazioni

/ OBIETTIVI

Proprio il Wellbeing Mismatch ci ha spinto a dedicare la **3° edizione dell'Osservatorio sul Corporate Wellbeing** alla comprensione di come le aziende progettano le strategie e i programmi per il benessere aziendale. L'intento è **capire quali diversi modelli e approcci le aziende adottano nel definire le strategie di benessere, e provare a spiegare le differenze negli impatti ottenuti.**

In particolare:

- Comprendere **quali benefici attesi** sono alla base della costruzione delle strategie di benessere dei collaboratori e la visione della leadership aziendale su questo argomento;
- Analizzare gli **strumenti e metodologie** utilizzati per tradurre nel concreto le diverse strategie e in particolare analizzare in profondità 4 delle 5 dimensioni individuate come driver del Wellbeing Mismatch:
 - GOVERNANCE
 - ASCOLTO
 - COMUNICAZIONE
 - MISURAZIONE DEGLI IMPATTI

Queste 4 dimensioni sono infatti state identificate come il vero "tallone d'Achille" del Corporate Wellbeing e pertanto meritevoli di analisi più approfondita, rispetto alla dimensione dell'"offerta".

- Elaborare un **framework strategico** in grado di orientare la direzione HR verso l'approccio più in linea con le priorità aziendali, identificando al contempo gli interventi necessari per garantire il miglior ritorno sull'investimento e il maggior impatto sul business.

/ METODOLOGIA

A livello metodologico sono state effettuate tre tipologie di attività di ricerca:

- Abbiamo coinvolto la leadership attraverso una survey su un **panel di 120 CEO e imprenditori** di aziende di dimensioni diversificate tra PMI e grandi corporate, per capire le loro aspettative e opinioni nei confronti del benessere in azienda.
- Successivamente sono state effettuate **interviste a HR Director combinate a desk research**, mirate ad approfondire le dimensioni della governance, dell'ascolto e della misurazione degli impatti.
- Infine, abbiamo condotto una **desk research** sulla base clienti Jointly sui diversi approcci alla comunicazione delle politiche di welfare e wellbeing.

/ COMITATO GUIDA

Il Comitato Guida che ha supervisionato la ricerca è composto da:

ALESSANDRA BARICADA

Head of Country People & Organization, Siemens Italia

GIANFRANCO CHIMIRRI

Chief People, Culture & Agile Organization Officer, SACE

ROMINA CHIRICHILLI

Direttrice People, Open Fiber

ANDREA MINOGINI

Head of People Care & Services, Intesa Sanpaolo

MARCO RUSSOMANDO

Chief HR & Organization Officer e Chief ICT Governance Officer, Illimity Bank

SELENE SANTACATERINA

Direttrice People & Organization, Amadori

ROBERTA SEGALINI

Direttrice Risorse Umane e Qualità, Salute, Sicurezza e Ambiente, ATM

SERGIO SPINELLI

Head of Human Resources and Organization, Tecne - Gruppo Autostrade per l'Italia

Si desidera ringraziare inoltre per i contributi e i suggerimenti offerti per la realizzazione di questo Position Paper:

CLAUDIA BAITELLI Responsabile Welfare & Mobility Manager, Trenord

ELISA CAVEDAGNA Chief Human Resources Officer, Kerakoll Group

ENRICO CONTINI Chief Human Resources Officer, Gruppo Lavazza

RICCARDO CROTTI Group HSEQ Manager, A2A

RUGGERO DADAMO Group Human Resources Director, Pagani Automobili

LUCA DE SANTIS Global Head of Human Resources and Organization, Eni

ANDREA DEL CHICCA Direttore Personale, Organizzazione e Welfare, Trenord

MAURO GHILARDI Chief People and Transformation Officer, A2A

DONATELLA ISAIA Chief People and Culture Officer, Teamsystem

BEATRICE LANCIOTTI Diversity, Equity & Inclusion Manager, Responsabile Wellbeing & Inclusion - Risorse Umane e Organizzazione, Acea

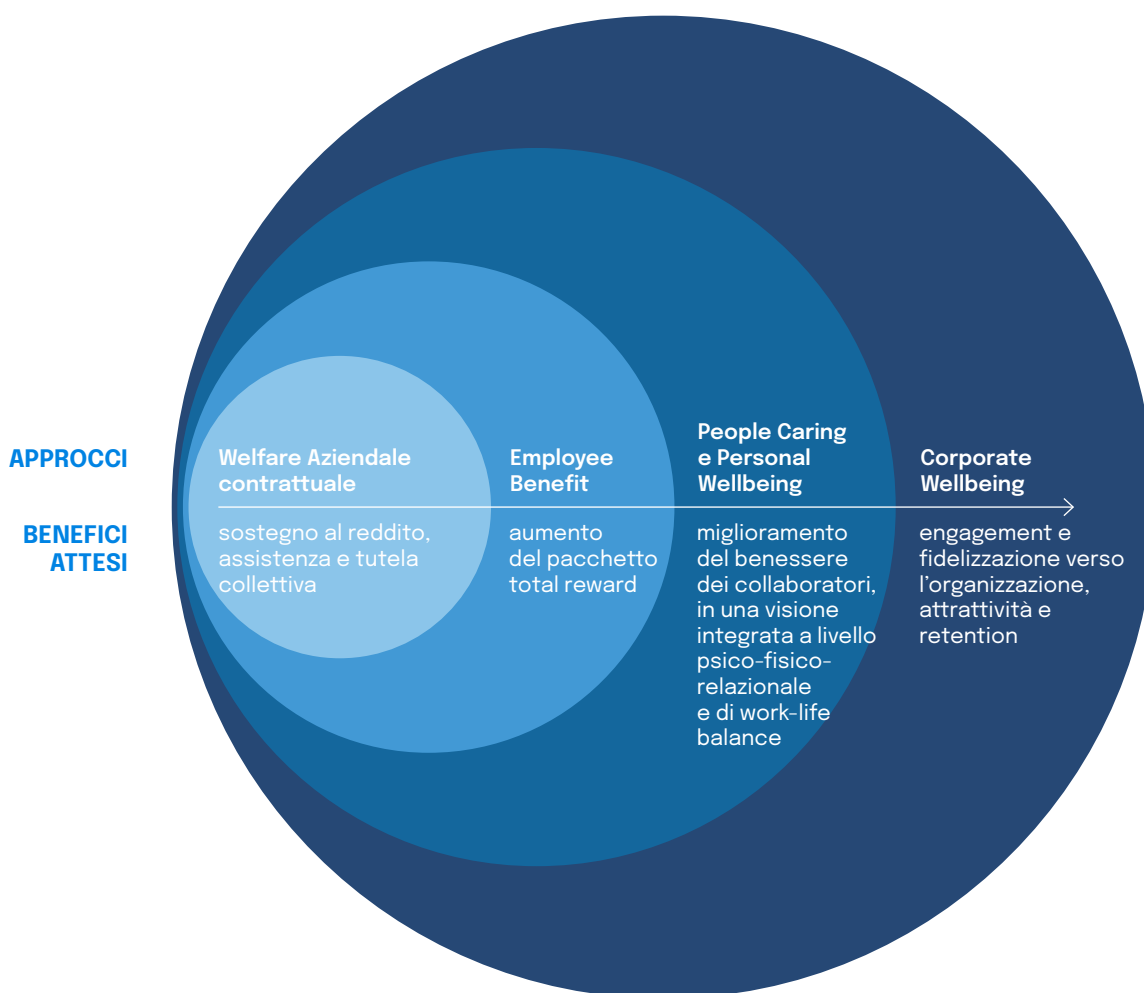
BRUNO SERRA Responsabile gestione e sviluppo HR CTFO & TECH, Relazioni Industriali e Confindustriali, Coordinamento Welfare, Eni

NB: Le informazioni relative a ruoli e aziende di riferimento qui indicate sono aggiornate a fine Aprile 2025, in coerenza con il periodo di svolgimento delle interviste.



Quattro diversi approcci al benessere in azienda: modelli a confronto

Non c'è un solo modo di occuparsi del benessere delle persone nelle organizzazioni: la ricerca ha mostrato l'esistenza di quattro diversi approcci, ciascuno guidato da una specifica idea di benessere e da aspettative differenti relativamente al beneficio che questo può portare all'organizzazione. Non si tratta di modelli che si escludono a vicenda, ma sono spesso stadi tra loro **incrementali, in termini di ambizioni e complessità di realizzazione.**



Vediamo in dettaglio i quattro approcci, analizzando qual è l'idea di benessere sottostante e come sono gestiti governance, ascolto, comunicazione e misurazione degli impatti.



APPROCCIO 1

Welfare Aziendale Contrattuale

BENEFICIO ATTESO:

sostegno al reddito, assistenza e tutela collettiva.

L'azienda che adotta questo approccio lega il concetto di benessere prevalentemente alla **dimensione economica**, limitando le proprie azioni alle tutele previste dalla contrattazione nazionale e/o integrativa aziendale.

È un approccio le cui attività sono tipicamente governate dalle **relazioni sindacali**, e che non richiede una governance interna particolarmente articolata.

I meccanismi di **ascolto** interno non necessitano di essere particolarmente sviluppati, poiché si trova

nella contrattazione sindacale il luogo preposto alla definizione della priorità degli interventi.

La **comunicazione** ha un ruolo principalmente informativo: non è pensata per coinvolgere, ma solo per trasmettere informazioni di servizio.

La **misurazione**, infine, si limita a rilevare i dati di adozione delle misure, per verificare l'efficacia in termini di trasferimento economico e delle tutele, senza interrogarsi sull'impatto percepito dai lavoratori.



APPROCCIO 2

Employee Benefit

BENEFICIO ATTESO:

aumento del pacchetto total reward.

L'azienda che adotta questo approccio ha una **visione di benessere prevalentemente economico, ma più ampia**, e focalizzata su tutto ciò che aumenta il valore del total reward.

Si concentra prevalentemente su tutti quei **benefit monetari** (es. buoni pasto, assicurazioni, previdenza complementare, flexible benefit) che rendono più competitivo il pacchetto retributivo.

Questo perimetro di attività è presidiato in primis della **funzione Comp & Benefit**, senza necessità di governance trasversale con altre funzioni aziendali.

L'attività di **ascolto** interno è condotta in modo occasionale e piuttosto gli interventi sono determinati dal confronto con benchmark esterni per garantire la competitività sul mercato del lavoro

e rispetto ai competitor di settore. Ne deriva un ascolto più reattivo che proattivo, che non alimenta processi sistemici di raccolta e restituzione dei feedback.

La **comunicazione** dei benefit non riveste un ruolo centrale all'interno delle responsabilità della funzione Comp&Benefit. L'approccio è quello di tipo informativo mono-direzionale, che sfrutta canali come intranet o newsletter, e non attiva meccanismi di ingaggio né partecipazione.

Anche la **misurazione** è focalizzata su parametri quantitativi allineati agli obiettivi: il tasso di utilizzo dei benefit o la soddisfazione puntuale per il servizio offerto.



APPROCCIO 3

People Caring e Personal Wellbeing

BENEFICIO ATTESO:

miglioramento del benessere dei collaboratori, in una visione integrata a livello psico-fisico-relazionale e di work-life balance.

Per l'azienda che adotta questo approccio, il concetto di benessere diventa espressione di **attenzione per la qualità della vita dei lavoratori**, in ottica di sostegno alle esigenze personali e/o famigliari, che possono impattare negativamente sulla capacità di work-life balance, sulla salute fisica e mentale. L'organizzazione si fa carico di risolvere dei bisogni personali, comprendendo le ricadute che le difficoltà di tipo personale possono avere sulla prestazione lavorativa.

A livello di governance, è presente una figura di riferimento (**Resp. Wellbeing o People Caring**), che necessita un coordinamento forte con altre funzioni interne (comunicazione, comp&benefit, relazioni sindacali, health&safety, formazione e sviluppo) al fine di assicurare l'efficacia dei propri interventi.

L'**ascolto** viene attivato in modo frequente per comprendere i bisogni delle persone nei diversi momenti della loro vita, tramite strumenti quali-

quantitativi e con un'attenzione crescente alla segmentazione dei cluster interni. Tuttavia, i processi di restituzione e integrazione dei feedback nella strategia aziendale non sono sempre formalizzati.

La **comunicazione** ha un peso fondamentale nel rendere visibile l'attenzione per le persone, si fa più empatica e attenta ai diversi target. I canali sono utilizzati in modo più mirato e il linguaggio si fa meno istituzionale. La comunicazione diventa anche occasione di ascolto e dialogo, pur mantenendo ancora margini di crescita in termini di coerenza e progettualità.

L'analisi dell'impatto resta un'area in via di sviluppo. Gli interventi sono rivolti al benessere individuale, ma la **misurazione degli impatti** si concentra ancora su metriche di utilizzo e soddisfazione dei singoli interventi e non misurano in modo strutturato gli outcome in termini di evoluzione del benessere nel tempo o il cambiamento culturale in atto.



APPROCCIO 4

Corporate Wellbeing

BENEFICIO ATTESO:

engagement e fidelizzazione verso l'organizzazione, attrattività e retention.

Il benessere è perseguito in modo trasversale all'interno dell'organizzazione: la sponsorship parte dal CEO e/o dalla linea manageriale, la funzione HR è strategica e la cultura aziendale è orientata a supportare la competitività dell'azienda in termini di attrattività, retention e produttività.

Questo approccio rappresenta il **vero cambio di paradigma**: da interventi tattici a una visione sistemica del benessere, capace di creare valore per le persone e per l'organizzazione nel suo insieme. Integra i tre approcci precedenti, ma estende la sua portata abbracciando con coerenza l'impatto della dimensione "professionale" sul benessere: cultura aziendale coerente, stile di leadership e modello manageriale, politiche di flessibilità evolute e piani di sviluppo diventano parte integrante della strategia di Corporate Wellbeing. È il punto di arrivo di un percorso

evolutivo che punta a generare impatto duraturo sul benessere delle persone e prosperità nel contesto lavorativo.

L'**ascolto organizzativo** fa parte della cultura aziendale, ed è strutturato in modo da essere agito come processo continuo.

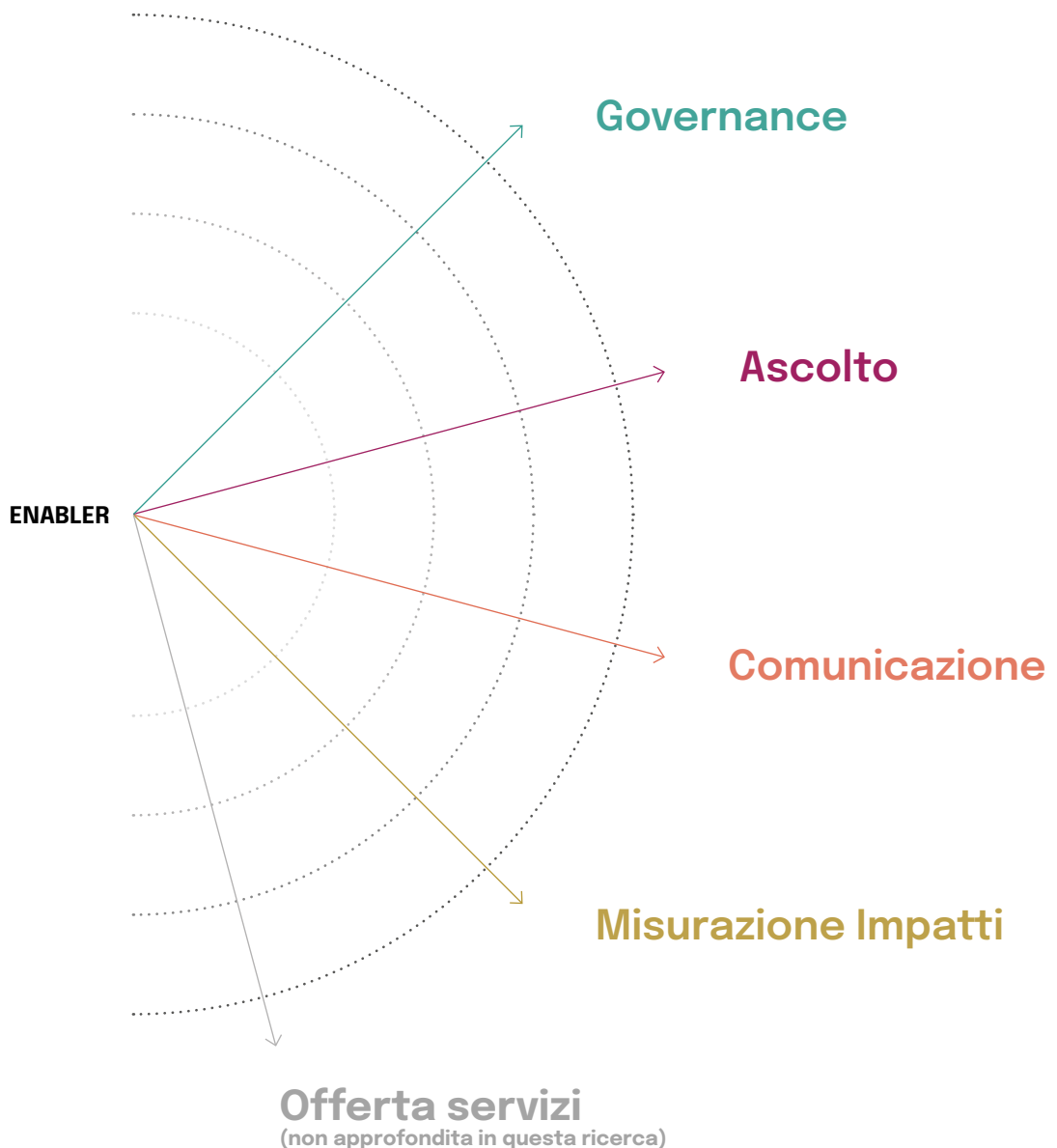
La **comunicazione** esce dalla logica top-down e diventa un'occasione di partecipazione e stimolo al dialogo, assumendo un ruolo strategico, sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno, nel posizionamento dell'azienda come leva di employer branding.

La **misurazione degli impatti** riveste un'attenzione strategica e si innesta nelle politiche di sostenibilità: i KPI arrivano a monitorare anche l'impatto del Corporate Wellbeing sull'engagement e le ricadute sull'organizzazione anche in termini di produttività.



Dove si gioca il benessere: le scelte organizzative che contano

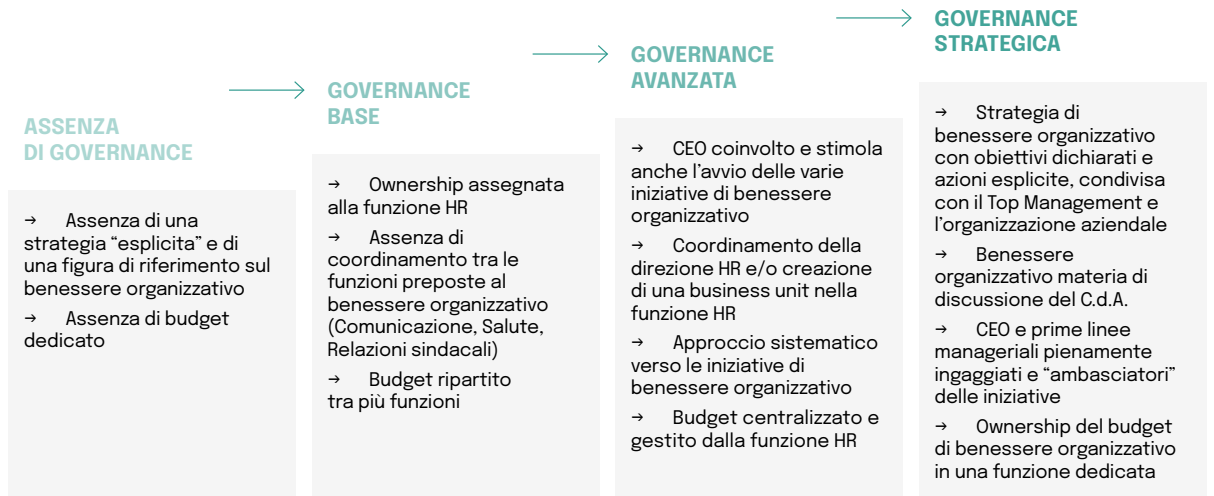
Per comprendere in cosa si distinguono i quattro approcci al benessere, dal punto di vista realizzativo, la ricerca si è concentrata sull'analisi di dettaglio dei **quattro enabler**: governance, ascolto, comunicazione e misurazione degli impatti. Dall'analisi delle prassi di mercato, abbiamo identificato per ciascuna delle 4 dimensioni un **approccio incrementale**.



Governance

Modalità con cui l'azienda organizza le responsabilità e alloca le risorse economiche per raggiungere in modo efficace gli obiettivi strategici di benessere.

Una governance efficace assicura il coinvolgimento della leadership, una chiara distribuzione delle responsabilità e l'integrazione del wellbeing nelle scelte strategiche, evitando approcci frammentati o meramente formali. Il suo grado di maturità si misura nella capacità di trasformare l'intento in impegno sistemico, rendendo il benessere parte integrante della cultura e della direzione dell'impresa. **Oggi solo il 15% delle aziende ha una vera e propria governance interfunzionale in grado di definire e realizzare una strategia di benessere organizzativo¹.** Eppure, senza un endorsement forte da parte del vertice aziendale, la definizione di obiettivi chiari e condivisi e la collaborazione tra gli stakeholder coinvolti, nei diversi dipartimenti, le iniziative e gli investimenti rischiano di essere inutili o controproducenti.



Fonte: elaborazione TEHA Group su indagini alle aziende italiane sul Corporate Wellbeing, 2025

INGAGGIO DEL VERTICE AZIENDALE

In meno di 1 caso su 2 i vertici aziendali sono coinvolti (spesso solo informati) sulle decisioni che riguardano il benessere dei collaboratori. Se da un lato la leadership aziendale auspica un approccio più strategico a questi temi e un maggior coinvolgimento di tutto il top management, dall'altro molte aziende collocano ancora le decisioni all'interno di ambiti operativi della funzione HR con limitata visibilità e convergenza sulle priorità della leadership aziendale.

COORDINAMENTO E GOVERNANCE INTERFUNZIONALE

In molti casi la responsabilità organizzativa per le politiche di benessere non è ancora definita in una figura dedicata, oppure viene assegnata - in modo diversificato - all'interno delle più ampie responsabilità della funzione Relazioni Sindacali, Comp&Benefit, Sviluppo o D&I. **Sono ancora pochi i casi in cui è l'HR Director (o figura da questi delegata) a governare in modo trasversale le politiche per il benessere organizzativo** orientando e coordinando le attività in capo a diverse ambiti della funzione HR, oltre che Health&Safety, Comunicazione, Sostenibilità, ecc.

RAPPORTO CON I SINDACATI

Il rapporto con i sindacati sul tema del benessere assume forme eterogenee: in alcuni contesti, le iniziative aziendali vengono accolte positivamente; in altri, le organizzazioni sindacali mostrano una focalizzazione prevalente - talvolta esclusiva - sulla componente contrattuale e retributiva. In diversi casi, **si registra una certa resistenza o un disallineamento rispetto agli input proposti dall'azienda**, spesso legato a una mancanza di dialogo strutturato o a una diversa percezione del ruolo del welfare nel rapporto di lavoro.

OWNERSHIP E BUDGET DEDICATO

Nella quasi totalità delle aziende, al direttore HR è attribuita la responsabilità dell'execution delle strategie attraverso **l'allocazione di un budget specifico**. La titolarità delle decisioni in materia di benessere organizzativo varia in base alla dimensione aziendale. Nelle realtà più piccole, la responsabilità è spesso in capo direttamente al vertice aziendale, mentre al crescere della complessità organizzativa, l'ownership tende a essere attribuita alla funzione HR. A supporto di questo presidio, le aziende più strutturate prevedono budget autonomi e strumenti di pianificazione specifici.

¹ Osservatorio HR Innovation Practice (POLIMI) e Jointly, Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda, 2024

Ascolto

Modalità con cui l'organizzazione rileva in modo sistematico i bisogni della popolazione aziendale, così da progettare interventi per il benessere mirati, capaci di rispondere in modo puntuale alle reali esigenze delle persone e indirizzare i fattori che causano malessere in azienda.

L'ascolto è la leva che consente all'organizzazione di comprendere in profondità i bisogni delle persone e progettare iniziative capaci di generare impatto reale. Include strumenti, processi e cultura del confronto: dalle survey periodiche ai focus group, dai feedback informali ai momenti strutturati di dialogo tra manager e team. Ad oggi però **un'azienda su due ha definito il proprio impegno verso il benessere organizzativo in modalità top-down²**, senza un confronto interattivo per capire le reali esigenze delle persone. Quando invece è evoluto, l'ascolto è continuo, professionale e integrato nelle decisioni. La sua efficacia si misura nella capacità di generare insight rilevanti, stimolare partecipazione e orientare le scelte strategiche di wellbeing in modo mirato e credibile.



Fonte: elaborazione TEHA Group su indagine alle aziende italiane sul Corporate Wellbeing, 2025

RACCOLTA DEI DATI

Tra gli strumenti tradizionali per rilevare il benessere percepito e raccogliere feedback strutturati da parte dei collaboratori, **le survey periodiche rappresentano la pratica più diffusa** e vengono somministrate con una cadenza variabile tra i 6 e i 24 mesi. Le PMI privilegiano strumenti di ascolto come colloqui informali (63%) rispetto ai sondaggi (30%), mentre tra le Grandi Imprese (>250 dipendenti) si fa più ricorso ai sondaggi (82%) rispetto ai colloqui (37%). Le survey ex post sono spesso utilizzate per valutare l'efficacia delle singole iniziative adottate. A queste si affiancano focus group tematici o momenti di ascolto qualitativo, realizzati in collaborazione con la funzione HR o con partner esterni, utili ad approfondire le aree critiche emerse e a identificare bisogni emergenti.

MODALITÀ DI ASCOLTO

Si rileva una **crescente attenzione nel coinvolgere attivamente il management**, incoraggiato a promuovere momenti di confronto diretto con i propri team, con l'obiettivo di intercettare in modo tempestivo eventuali criticità.

RESTITUZIONE DEI RISULTATI

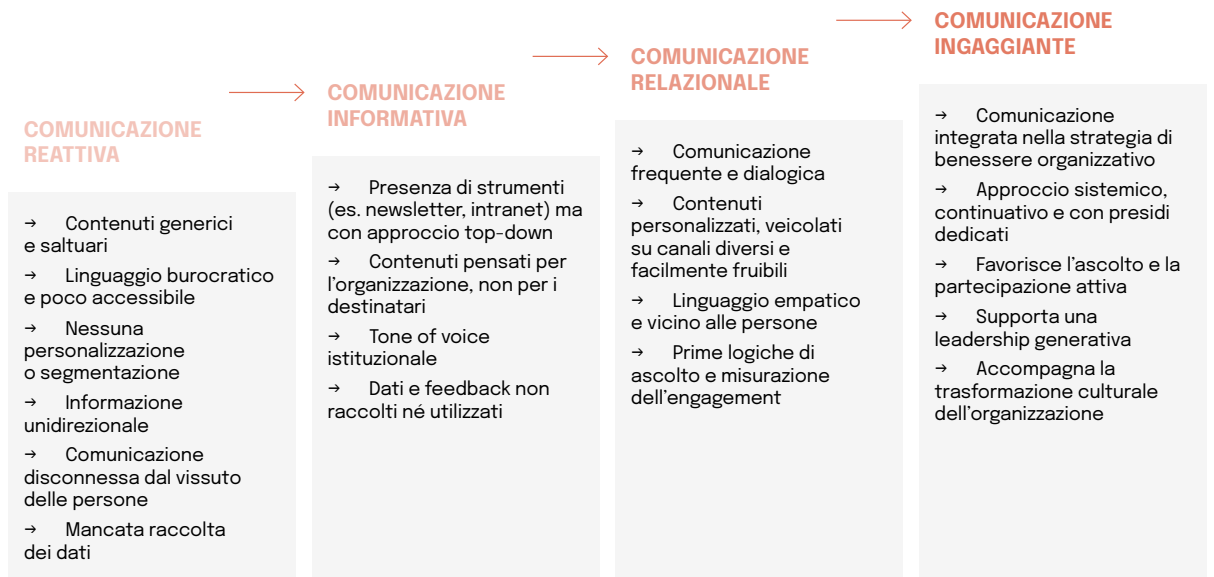
In alcune realtà, i dati vengono condivisi esclusivamente con il Top Management. Al contrario, le aziende più orientate al coinvolgimento diffuso scelgono di **comunicare i risultati all'intera popolazione aziendale**, attraverso canali interni come newsletter, sezioni della Intranet aziendale o momenti collettivi in videoconferenza. In questi casi, la condivisione si configura come occasione di confronto, in cui si valorizza il contributo delle persone e si costruisce un senso di corresponsabilità nei confronti delle azioni successive.

² Osservatorio HR Innovation Practice (POLIMI) e Jointly, Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda, 2024

Comunicazione

Modalità con cui l'azienda accompagna i processi di trasformazione culturale, crea spazi di dialogo, stimola feedback continui e valorizza le persone come protagoniste attive del racconto aziendale.

La comunicazione è la leva strategica in grado di attivare l'ingaggio, rafforzare la fiducia e sostenere la strategia di benessere di un'azienda. **Oggi solo il 13% delle aziende ha una strategia di comunicazione o un «branding» dedicato alle iniziative di benessere**, e le comunicazioni passano prevalentemente da canali tradizionali (es. mail, intranet, newsletter) che spesso risultano “sovrappollati” e “sovra utilizzati” oppure non utilizzati da una parte dei dipendenti (es. personale di produzione o viaggiante). Questo fa sì che **solo il 7% dei dipendenti ritiene che la comunicazione delle iniziative a supporto del benessere sia efficace e solo il 5% dice di avere un'esperienza di fruizione semplice**³.



Fonte: elaborazione TEHA Group su indagine alle aziende italiane sul Corporate Wellbeing, 2025

L'efficacia della comunicazione si fonda su **cinque pilastri** fondamentali:

CONTENUTI

Devono essere rilevanti, costruiti a partire dai bisogni reali delle persone e capaci di **generare identificazione e orgoglio**. La funzione HR dovrebbe assumere un ruolo strategico nella comunicazione interna, diventando protagonista nel raccontare la cultura e i valori dell'organizzazione come un vero e proprio content creator.

ESPERIENZA UTENTE

La comunicazione deve essere accessibile, fruibile e progettata su ecosistemi narrativi omnicanale, con l'utilizzo di **formati dinamici e contemporanei**.

TONE OF VOICE

Autentico, empatico e coerente con i valori dell'organizzazione. Non solo meno formale, ma **più umano**.

FIDUCIA

Si costruisce attraverso il **coinvolgimento diretto di colleghi e leader** che si espongono in prima persona.

DATI

La comunicazione deve essere data-informed, con **raccolta sistematica di insight** per profilare pubblici, iterare i messaggi e misurarne l'efficacia.

³ Osservatorio HR Innovation Practice (POLIMI) e Jointly, Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda, 2024

Misurazione degli impatti

I KPI di misurazione rappresentano uno strumento guida per progettare, monitorare e valutare il raggiungimento degli obiettivi strategici attesi.

Oggi solo 3 aziende su 10 hanno a disposizione dati per monitorare e valutare in modo sistematico gli impatti del benessere organizzativo⁴. In gran parte dei casi il monitoraggio si riduce a dati di adesione o soddisfazione, senza misurare il reale impatto sul benessere psicofisico, sulla conciliazione vita-lavoro o sull'engagement. La qualità dei dati rappresenta un ulteriore elemento critico: spesso sono frammentati, non confrontabili o non allineati agli obiettivi di business, e quindi incapaci di fornire evidenze utili alle decisioni strategiche. Invece, un sistema strutturato di misurazione deve partire dalla definizione di obiettivi e KPI chiari e coerenti, indispensabili per verificare l'effettiva realizzazione della strategia. Solo in questo modo il wellbeing può trasformarsi in una leva strategica e generare valore per persone e imprese.



Fonte: elaborazione TEHA Group su indagine alle aziende italiane sul Corporate Wellbeing, 2025

TIPOLOGIA DEI KPI MISURATI

Tradizionalmente le aziende hanno monitorato principalmente il **tasso di adesione e soddisfazione** delle attività realizzate (ad es. webinar, attività di volontariato, corsi di formazione, ecc.) o dei benefit offerti. Si tratta tuttavia di metriche insufficienti per misurare l'impatto di politiche che rivestono ambizioni sempre più strategiche.

Dall'analisi sul campione emerge un **approccio ai dati ancora "a macchia di leopardo"**, che rispecchia i diversi livelli di ambizione strategica delle politiche per il benessere implementate.

Il 37% delle aziende non monitora nessun indicatore per valutare l'efficacia delle iniziative implementate o si limita a calcolarne i benefici in termini di risparmio economico/fiscale, il 45% si limita a monitorare dati semplici di utilizzo e soddisfazione, il 30% dispone di KPI per comprendere l'impatto sul benessere del collaboratore, mentre solo il 6% prova a costruire metriche più evolute che includono anche i benefici per l'azienda (es. produttività, assenteismo...).

RACCOLTA E ANALISI DEI KPI

- I KPI vengono frequentemente analizzati **esclusivamente dalla funzione che ha preparato la survey**, senza essere condivisi internamente o con soggetti terzi specializzati.
- Questa mancanza di condivisione limita la possibilità di ottenere un **punto di vista esterno e qualificato**, che potrebbe apportare valore all'organizzazione, contribuendo a una valutazione più completa e obiettiva.

UTILIZZO DEI KPI A FINI STRATEGICI

I KPI sono impiegati per rivedere le strategie di Corporate Wellbeing delle aziende, ma frequentemente **manca un set univoco di indicatori in grado di misurare l'impatto delle diverse iniziative**. Tale disomogeneità rende difficile valutare in modo coerente e comparabile l'efficacia delle attività promosse.

⁴ Osservatorio HR Innovation Practice (POLIMI) e Jointly, Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda, 2024



Come cambiano le aspettative della leadership

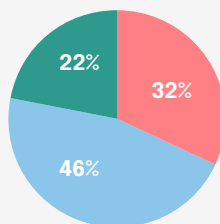
Dall'indagine su 120+ CEO/leader aziendali emerge una chiara dinamica di evoluzione tra le prassi in essere e le aspettative per il futuro. Allo stato attuale è ancora minoritaria la percentuale di aziende che ha una strategia di Corporate Wellbeing con aspettative esplicite di benefici organizzativi, e che coinvolge CEO e leadership team come stakeholder del processo decisionale.

Tuttavia è interessante evidenziare che – in riferimento alle **priorità della leadership per il futuro** – al primo posto troviamo l'esigenza di un approccio strutturale e strategico, al secondo posto la necessità di far evolvere sulla cultura manageriale e la capacità di ascolto dei manager, e al terzo posto un upgrade della qualità di dati e metriche disponibili per rendicontare gli impatti e prendere decisioni.

NELLA SUA AZIENDA ESISTE UNA STRATEGIA ESPlicitA E STRUTTURATA DI BENESSERE ORGANIZZATIVO?

Sì, abbiamo una Corporate Wellbeing Strategy dichiarata con obiettivi espliciti ESG / di impatti organizzativi

Sì, prevediamo interventi di benessere all'interno della People Strategy



NO, non abbiamo una strategia esplicita

ALL'INTERNO DELLA SUA AZIENDA, QUALE EVOLUZIONE AUSPICA CON RIFERIMENTO ALLA STRATEGIA LEGATA AL BENESSERE ORGANIZZATIVO?

Maggior enfasi del benessere come asset strategico

41%

Strutturazione di una strategia di benessere

33%

Supporto ai manager

23%

Miglior capacità di ascolto

21%

Miglioramento rendicontazione dell'efficacia delle iniziative

20%

Innovazione delle modalità di lavoro

14%

Maggiore consapevolezza della rilevanza del benessere organizzativo

12%

Ampliamento dell'offerta di servizi o segmentazione dell'offerta per area/target di bisogno

11%

74% **Volontà di perseguire un approccio strutturale e di lungo periodo**

44% **Volontà di migliorare la capacità di ascolto organizzativo per promuovere un maggior benessere ed engagement nell'azienda**

20% **Volontà di dotarsi di dati e metriche per monitorare i risultati attesi**



Un framework per orientare le decisioni della direzione HR

Navigare a vista non è più sufficiente. In un contesto di forte evoluzione per il business e, in generale, per il mondo del lavoro, le aziende hanno bisogno di una direzione chiara verso cui far evolvere i propri modelli organizzativi, mentre i leader si aspettano approcci strutturali e di lungo periodo.

Per questo, a partire dalle evidenze della ricerca abbiamo creato un **framework strategico** pensato per HR Director che vogliono adottare la strategia di benessere più in linea con le priorità della leadership aziendale e assicurarsi il miglior ritorno sull'investimento e il maggior impatto sul business.

L'approccio sottostante a questo framework non è prescrittivo e non richiede di agire in maniera lineare. L'intento è quello di fornire una **visione di insieme e complementare sulle diverse leve su cui la direzione HR può agire** - da subito e su più fronti - per migliorare gli impatti attesi e creare un circolo virtuoso fra benessere dell'individuo e dell'azienda.

Per molte organizzazioni, la **sfida non è solo operativa ma culturale**: riconoscere che il benessere organizzativo non è un insieme di benefit, ma una nuova forma di relazione tra l'azienda e le persone.

Cambiare paradigma non è semplice. Le resistenze sono fisiologiche, ma è necessario superarle per rispondere a fenomeni come quiet quitting e disengagement diffuso, segnali di una relazione indebolita tra lavoratori e contesto organizzativo.

In questo scenario, una **strategia di benessere** guidata da obiettivi chiari, supportata da strumenti di ascolto e misurazione, e radicata nella cultura aziendale, rappresenta un passaggio necessario per rigenerare fiducia e senso del lavoro.

I **dati** e le **testimonianze** raccolte confermano che il successo delle strategie di benessere dipende meno dalla quantità di investimenti o iniziative attivate, e più dalla coerenza e dalla qualità dell'approccio.

In questa prospettiva, il **benessere organizzativo** dovrebbe essere valorizzato non solo come leva di efficientamento fiscale, ma come **asset strategico integrato**, al pari degli investimenti in ricerca, formazione e sostenibilità. Pur essendo già sostenuto dal punto di vista normativo, occorre riconoscerne pienamente il ruolo sistemico nella trasformazione organizzativa e culturale.

Infine, ciò che distingue realmente le organizzazioni più evolute è la capacità di integrare il benessere nelle logiche di leadership e nella cultura manageriale. Il benessere organizzativo diventa così una leva di competitività e sostenibilità, ma anche uno strumento per **riscrivere il patto tra azienda e persone, restituendo valore e significato al lavoro**.

Quali sono i benefici che l'organizzazione si aspetta di ottenere dalle politiche per il benessere del personale?



Approccio al benessere

Governance

Il CEO/Leadership sono **coinvolti** nelle decisioni sulle strategie per il benessere dei collaboratori?

Il CEO/Leadership hanno assegnato **obiettivi/KPI quantitativi espliciti** da raggiungere attraverso le politiche di benessere?

Dove risiede la **responsabilità organizzativa** delle attività legate al benessere?

Come avviene il **coordinamento operativo** con le altre funzioni aziendali?

Ascolto

Come vengono raccolti i dati per comprendere i **bisogni** dei dipendenti e i driver di malessere **su cui intervenire**?

Vengono agite **modalità di ascolto** organizzativo qualitativo?

Il management è incentivato e misurato su **KPI di ascolto** del proprio team?

Esistono altre modalità per coinvolgere i **dipendenti** nella **co-progettazione** degli interventi?

Comunicazione

Come vengono **pianificati** e comunicati i contenuti legati al benessere all'interno dell'organizzazione?

La comunicazione utilizza **linguaggi, contenuti e canali** diversi in base ai destinatari?

La comunicazione segue una logica **top-down** o attiva anche modalità di ascolto e raccolta di feedback?

La funzione HR misura **l'efficacia** della comunicazione e ne condivide i risultati con la leadership?

Misurazione Impatti

Quali sono le **metriche utilizzate** per misurare l'impatto delle iniziative?

Con che **frequenza** vengono monitorate?

Come vengono **costruiti e calcolati i KPI**?

I **KPI** vengono condivisi regolarmente con **CEO/leadership team**?

Dentro le aziende: approcci e visioni di HR leader a confronto

INTERVISTA A:

Gianfranco Chimirri

Chief People, Culture & Agile Organization Officer
SACE



Quanto conta l'ascolto in SACE e come si coniuga con la corretta ed efficace comprensione e risposta ai bisogni delle persone?

In SACE, ormai da tempo, abbiamo scelto di mettere il Corporate Wellbeing al centro della nostra strategia aziendale. Per farlo, abbiamo costruito un framework organizzativo che rappresenta la nostra comunità: un modello in cui valori, strategie e obiettivi aziendali sono condivisi.

In questo contesto, abbiamo promosso la **decentralizzazione del decision making**, dando alle persone maggiore autonomia. Il modello è stato accompagnato dalla costruzione di una skill-based organization, che ha restituito alle persone l'ownership sulla propria carriera, e da una flessibilità radicale: i collaboratori possono decidere quanto lavorare, come gestire lo smart working e la propria organizzazione del tempo in base alle attività e agli obiettivi da raggiungere. Questa trasformazione è stata possibile anche grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, che ci ha consentito di migliorare efficienza e qualità del lavoro. A questo, abbiamo affiancato metriche specifiche per rendere il modello misurabile e orientato ai risultati. Tutto ciò ha richiesto una **revisione dell'intera organizzazione**, rendendola più agile attraverso team cross-funzionali con autonomia decisionale.

Per verificare l'efficacia del cambiamento, abbiamo introdotto survey ricorrenti nel corso dell'anno, in collaborazione con partner esterni, che ci hanno restituito dati concreti:

- il 58% delle persone ha dichiarato un **aumento del proprio livello di responsabilizzazione** e un maggiore utilizzo degli strumenti tecnologici;
- il 68% ha segnalato un **miglioramento percepito in termini di benessere e produttività**;
- a livello macro, **nel 2024 la produttività è aumentata del 26%**, e di un ulteriore 17% nel primo trimestre del 2025.

Quali sono stati i fattori decisionali che hanno guidato la costruzione di questo framework? E come avete tenuto conto delle esigenze delle generazioni più giovani?

La costruzione del framework è partita dal **coinvolgimento diretto del CEO**, che ha garantito il commitment necessario per affrontare un percorso che sapevamo sarebbe stato disruptive per l'organizzazione. Nella fase di definizione e declinazione del framework, invece, è stato necessario costituire e ingaggiare le diverse anime dell'organizzazione.

Rispetto al tema generazionale, credo si tenda a semplificare troppo la questione, riducendola a un tema di rapporto tra flessibilità e responsabilità. La realtà è più complessa: **il vero problema è la mancanza di chiarezza sui percorsi di carriera, sul ruolo e sulle responsabilità**. Un fattore trasversale a tutte le generazioni. Non è quindi solo un tema anagrafico, ma un rifiuto verso modelli organizzativi obsoleti, che non rispondono più né alle esigenze delle persone né alla produttività aziendale.

Come riuscite a tenere insieme benessere, performance e produttività in questo nuovo modello?

Il punto di partenza è decentralizzare il decision making: le decisioni devono essere prese da chi ha le informazioni, non dai vertici. Oggi il digitale ha democratizzato l'accesso ai dati, alle informazioni; quindi bisogna democratizzare anche l'accesso alla capacità di prendere decisioni. Ma questo richiede che l'organizzazione fornisca alle persone le competenze giuste per farlo. In SACE stiamo lavorando per trasformarci in data-driven people leader: uniamo le capacità tipiche della leadership - come la gestione del benessere, degli obiettivi e dell'ingaggio - all'uso sistematico dei dati. Abbiamo strumenti e dashboard che ci permettono di monitorare performance, engagement, produttività, skills e benessere. Chi gestisce le persone può usare questi dati non solo per prendere decisioni, ma anche per aprire discussioni strategiche sul benessere e sullo sviluppo, in funzione dell'efficacia organizzativa.

Quando è iniziato questo percorso e quando avete potuto misurarne i primi risultati?

Siamo partiti due anni fa, lavorando innanzitutto sulla **cultura agile** e sull'introduzione di **metodologie di gestione di progetti trasformativi**. L'anno successivo abbiamo compiuto un passo ancora più ambizioso: abbiamo ridisegnato l'intera organizzazione, superando il classico modello per funzioni e orientandoci verso una logica value stream. A questa trasformazione abbiamo affiancato l'adozione del **modello Objectives & Key Results (OKR)**, un cambio di mindset molto forte. Gli OKR rappresentano per noi un vero e proprio switch culturale: introducono una logica di trasparenza totale, obiettivi in tempo reale e mettono in evidenza le interdipendenze tra i team. Questi ultimi anni sono stati fondamentali per ridefinire le priorità: ci hanno permesso di chiarire cosa è davvero strategico per noi e di chiudere tutte quelle attività - magari interessanti e ben fatte - ma non realmente funzionali alla nostra missione.

INTERVISTA A:

Romina Chirichilli

Direttrice People

Open Fiber

“



Quali sono, secondo lei, le condizioni - o meglio le precondizioni - affinché un'azienda possa costruire una governance il più possibile evoluta di Corporate Wellbeing?

Per costruire una governance evoluta di Corporate Wellbeing servono prima di tutto **consapevolezza** e **responsabilità autentica**. Oggi non bastano più strumenti e iniziative: serve una cultura aziendale che metta davvero la persona al centro, con coraggio e coerenza e dove HR gioca un ruolo fondamentale, direi imprescindibile. In Open Fiber, abbiamo un programma di welfare solido e strutturato. Ma ciò che ha fatto la differenza è stata la capacità di ascoltare in profondità: capire i bisogni reali delle persone, anche quelli più silenziosi, quelli che non emergono nelle survey ma nella quotidianità. Una governance evoluta nasce quando il wellbeing smette di essere un progetto e diventa parte dell'identità dell'azienda. Serve una **leadership empatica, trasversale, capace di unire Top Management e dipendenti**. Serve il coinvolgimento di tutte e tutti per costruire il benessere per le persone. Infine, il **wellbeing non è mai "dato"**: è un **sistema vivo, che ascolta e che cambia**. E se c'è una condizione fondamentale, è proprio questa: credere che prendersi cura delle persone non sia solo giusto, o forse utile, ma sia il modo migliore per crescere come azienda, e come comunità.

Qual è il valore degli obiettivi dichiarati all'interno di una governance evoluta? E che ruolo giocano se integrati nella strategia ESG?

Gli obiettivi dichiarati, in una governance evoluta, non sono solo promesse: sono impegni che parlano il linguaggio della **coerenza**. Hanno valore perché danno direzione, rendono visibile la volontà dell'azienda di "prendersi cura", con intenzione e responsabilità. Quando questi obiettivi si integrano nella **strategia ESG**, il loro impatto si amplifica. Perché il wellbeing non è più qualcosa di "in più", ma diventa parte del modo stesso in cui l'azienda genera valore: per le persone, per l'ambiente, per la società. Inserire obiettivi di benessere nelle metriche ESG significa dire, a voce alta, che il **valore umano è un valore concreto e strategico**. Significa scegliere di crescere insieme, in modo sostenibile, umano e duraturo.

Considerato il contesto italiano e il contesto organizzativo di Open Fiber, quali sono secondo lei le principali barriere - culturali e organizzative - che possono rallentare il cambiamento?

Le barriere ci sono, e spesso non sono tecnologiche o di budget. Sono **culturali**.

In Italia, e soprattutto in contesti organizzativi complessi, la prima resistenza viene da una visione "tradizionale" del lavoro: l'idea che il benessere sia qualcosa di accessorio, non strategico. Un "benefit", non un driver di performance e di sostenibilità. Poi c'è la difficoltà - umana, prima ancora che organizzativa - di cambiare abitudini e mentalità. Parlare di benessere significa aprire conversazioni nuove, a volte scomode, che richiedono empatia, ascolto e anche una certa vulnerabilità da parte della leadership. Un'altra barriera è l'**iper-strutturazione**. In aziende grandi e complesse, i processi possono diventare rigidi. E quando si parla di wellbeing, serve invece flessibilità, capacità di adattarsi alle persone, ai loro momenti di vita, alle loro esigenze in evoluzione. Infine, c'è una sfida più sottile ma decisiva: **trasformare il wellbeing da "tema HR" a responsabilità condivisa**. Finché non entra nel mindset dei manager, nei KPI della leadership, nelle scelte strategiche, rischia di restare confinato in progetti anche belli, ma scollegati dal disegno più ampio di un'azienda. Credo profondamente che queste barriere si possano superare. Perché ogni volta che una persona si sente valorizzata, ascoltata e supportata davvero, quel cambiamento prende forma e diventa cultura.

Guardando ai prossimi cinque anni, quali saranno secondo lei le principali challenge del suo ruolo da HR?

Guardando ai prossimi cinque anni, vedo sfide importanti e molto umane per chi fa il mio mestiere. La prima, su cui siamo già al lavoro, è il miglioramento della **leadership femminile**. È una sfida culturale, prima ancora che organizzativa. Non bastano le quote o i numeri: serve tempo, tenacia e continuità. Ma soprattutto serve un cambiamento di mentalità. È un'evoluzione generazionale che va accompagnata con impegno, coraggio e coerenza, affinché la leadership femminile possa affermarsi in modo naturale, autentico e duraturo. Un'altra sfida che mi sta particolarmente a cuore riguarda il tema delle **generazioni**. Il mio sogno - che poi è anche un obiettivo molto concreto - è costruire un sistema che renda più dolce e significativa la transizione verso la pensione. Immagino un percorso che accompagni chi sta per lasciare l'azienda, affiancandolo a uno o più giovani in ingresso. **Un passaggio di testimone, fatto non solo di competenze ma anche di valori, esperienze e cultura aziendale**. Un momento di apprendimento reciproco, dove chi esce può trasmettere, ma anche ricevere. E chi entra può sentirsi accolto, guidato e responsabilizzato. In questo incontro tra generazioni vedo una delle chiavi del futuro del nostro lavoro: un modo nuovo di prendersi cura delle persone, in ogni fase della loro vita professionale.

INTERVISTA A:

Ruggero Dadamo

Group Human Resources Director
Pagani Automobili

“



Qual è l'approccio di Pagani Automobili al Corporate Wellbeing?

Pagani Automobili è una realtà giovane, con 27 anni di storia. Fino a due anni fa, non esisteva una governance strutturata per il Corporate Wellbeing: non c'era una funzione HR dedicata, e le azioni in questo ambito seguivano sostanzialmente le indicazioni del CEO e del CFO. Sono stato chiamato in azienda proprio con l'obiettivo di **costruire una funzione HR in grado di strutturare il benessere come leva strategica**. Siamo partiti dall'ascolto delle persone, incrociando le esigenze espresse dal CEO – in primis, il desiderio di far star bene le persone e ridurre lo stress – con quelle emerse dal confronto diretto con i collaboratori. Da questo ascolto sono emersi i primi bisogni reali, che abbiamo trasformato in un piano d'azione supportato da un meccanismo di misurazione, fondamentali per monitorare l'evoluzione del benessere interno. Pur in una realtà giovane e territoriale come Pagani Automobili, e con una governance centrata sul founder, l'introduzione di una funzione HR strutturata ha avviato un cambiamento positivo, di cui la popolazione aziendale sta beneficiando. È l'inizio di un percorso, ma il benessere resta un obiettivo primario per l'organizzazione.

Governance strategica, ma anche la comunicazione interna ricopre un ruolo sempre più centrale. In che modo la governance può e deve generare sinergie con la comunicazione verso i dipendenti?

Fino a poco tempo fa, la comunicazione interna seguiva una logica top-down: dal CEO/Direzione Aziendale a tutta l'organizzazione. Stiamo lavorando per superare questo modello, intervenendo non solo sul contenuto ma anche sul come si comunica. Insieme a Jointly, abbiamo progettato una piattaforma dedicata, che ci supporta anche nella comunicazione verso i dipendenti. **L'obiettivo è raggiungere tutti, ma nel modo più efficace, rompendo dinamiche di entropia e frammentazione**. Abbiamo costruito un sistema ordinato, che permette ascolto e dialogo, ma anche chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità. Tutto questo contribuisce alla definizione di una cultura aziendale più solida, dove le persone hanno la possibilità di mettersi in gioco. La comunicazione deve facilitare questa dinamica, non ostacolarla.

Pagani Automobili ha un forte legame con il territorio e con il tessuto sociale in cui è inserita. Come si gestisce questa dimensione in relazione alla necessità di attrarre e trattenere le nuove generazioni?

La relazione con il territorio è parte integrante della nostra cultura aziendale. C'è molta attenzione a far crescere i fornitori locali, non solo sotto il profilo della capacità produttiva, ma anche sul piano valoriale e culturale che l'azienda sta portando avanti. Negli ultimi anni la produzione è aumentata, e con essa anche l'ecosistema intorno a noi, a partire dai fornitori. Per questo è fondamentale trasferire anche all'esterno il percorso che l'azienda sta compiendo, condividendo con il tessuto produttivo locale le nostre metodologie e il nostro approccio al benessere e alle persone. **Costruire fiducia nella comunità in cui si è inseriti è essenziale**. La nostra sfida è attrarre nuove generazioni anche grazie a questo radicamento, che non è chiusura, ma leva di valore condiviso.

INTERVISTA A:

Marco Russomando

Chief HR, Organization and ICT Officer
Illimity

“

**Qual è il vostro punto di vista sulla ownership della leadership delle strategie di Corporate Wellbeing?**

Se la governance del Corporate Wellbeing è davvero strategica, il Consiglio di Amministrazione non può che esserne parte. In Illimity, il CdA ne è direttamente responsabile anche attraverso comitati endoconsiliari – come quello per la sostenibilità, le remunerazioni, i rischi – che, con angoli diversi, hanno responsabilità e orientano il management su temi connessi al benessere e all’ingaggio delle persone. L’Amministratore Delegato naturalmente è chiamato a svolgere un ruolo di sintesi, mentre la funzione HR è chiamata ad attuare la governance avvalendosi anche dei manager (“rather” dei loro comportamenti). Come nella produzione di un film, servono produttore, regista, sceneggiatori e attori. Nessuna funzione è marginale, piuttosto sono tutte essenziali.

Come valutare il budget da destinare al Corporate Wellbeing? Esiste una giusta percentuale?

Definire la cifra “giusta” è difficile: dipende dalla fase evolutiva dell’azienda e dalle risorse disponibili. Ragionare solo per investimenti economici è riduttivo: più che investire di più, bisogna prima di tutto capire come si sta investendo e trasformare singole iniziative in un modello ecosistemico che crea i presupposti per un impatto finale molto più efficace, percepibile e duraturo. Occorre infatti prima interrogarsi su quanto si sta investendo, come lo si fa e quali effetti produce. **Solo dopo aver massimizzato l’efficacia della spesa ha senso chiedersi se sia necessario aumentare l’investimento.** Chiaramente, se si parte da zero, investire è una condizione necessaria per iniziare. Ma è molto difficile definire un numero o una percentuale.

Questo aspetto legato all’allocazione e alla determinazione delle risorse viene valutato dagli investitori? Se sì, quanto?

Sì, ma non si soffermano sull’ammontare della cifra investita. Ciò che interessa davvero sono i KPI, gli indicatori di impatto in termini di benessere che genera ingaggio, affiliazione e quello che gli americani chiamano “extra mile attitude”. Gli investitori sono sempre più attenti alla maturità e alla sostenibilità di un’azienda. Hanno un approccio oculato: non si concentrano solo su “quanto” è stato investito, ma sui risultati che quell’investimento ha prodotto. Osservano indicatori ormai molto ampi: il tasso di turnover, quello di soddisfazione, la percentuale di donne manager, il gender o equity pay gap, e così via.

Considerato il contesto italiano e il contesto organizzativo di Illimity, quali sono secondo lei le principali barriere – culturali e organizzative – che possono rallentare oggi il cambiamento verso il percorso di benessere aziendale?

- **La cultura aziendale:** se l’organizzazione promuove realmente il benessere delle persone, i comportamenti coerenti con questa cultura verranno riconosciuti, apprezzati e, soprattutto, attesi/pretesi e, in caso di violazioni, stigmatizzati senza se né ma. Dove la cultura agita non sostiene il wellbeing, ogni iniziativa rischia di apparire come estranea, non genuina e rischia fortemente di diventare un boomerang.
- **La governance:** è forse la sfida più importante. Bisogna chiarire perché si intraprende questo percorso e dove risieda la responsabilità. Per Illimity, è il Consiglio di Amministrazione – attraverso l’Amministratore Delegato e funzione HR – a prendersene carico. Il perché si intraprende questo percorso è chiaro: prendersi cura del capitale umano genera un ritorno positivo in termini di benessere e di redditività (potenziando engagement, retention, sostenibilità). Un circolo virtuoso dimostrato da numerose ricerche.
- **La visione ecosistemica:** troppo spesso si assiste a una visione reattiva e ad azioni frammentarie con iniziative (anche estremamente valide) che si aggiungono senza considerare il contesto specifico. Un esempio? I nidi aziendali. Se l’azienda chiude alle 19 e il nido alle 16, l’iniziativa perde/può perdere efficacia. Senza una governance sistemica, anche interventi con un (gran) senso iniziale rischiano di risultare inefficaci disperdendo valore e ingaggio.
- **La misurabilità:** è fondamentale poter correlare gli investimenti agli impatti sulle persone. Il valore non è “essere gentili” perché è il trend del momento, ma avere indicatori affidabili che attestino l’efficacia delle iniziative. Solo così si costruisce una narrativa credibile e sostenibile.
- **Il patto intergenerazionale:** oggi convivono diverse generazioni, ognuna con sistemi valoriali e motivazionali differenti. Serve un sistema ampio, flessibile, costruito su principi comuni che possano risuonare trasversalmente. Le nuove generazioni cercano esperienze significative. Se trovano valore, restano. Altrimenti cambiano. Come equilibrare investimenti a lungo termine con la mobilità a breve termine? È la nuova sfida.
- **La sostenibilità reputazionale, essere employer of choice:** oggi sempre più spesso sono i lavoratori a scegliere l’azienda, non viceversa. L’attrattività si gioca

sulla coerenza tra valori dichiarati e agiti. Solo così si costruisce un legame autentico, profondo, duraturo che trasforma un insieme di persone in un gruppo coeso.

- **Competenze a prova di futuro:** in un mondo in rapida evoluzione tecnologica, è fondamentale anticipare i fabbisogni formativi. Su quali competenze investire? Quelle tech o quelle human-centered? E se la risposta non fosse in termini disgiuntivi ("o/o") ma potenzianti ("e/e")? Leadership e managerialità sono la stessa cosa? Serve una strategia anche qui ecosistemica, modulare, capace di formare persone in termini di saper fare ma - proprio per l'avvento dell'AI - anche in termini di saggezza (saper discernere).

Se oggi, come dimostrato dalla ricerca, il focus di tutte le aziende è sulle sfide dell'engagement, attraction e retention, quali sono secondo lei le prossime challenge del ruolo del Direttore HR da qui a 5 anni?

Anche qui le sfide sono più di una:

- **Identità:** investire pensiero nel dirsi quali sono i valori in cui ci riconosciamo, costruire la nostra cultura, governance intorno a quei valori cercando, proteggendo e valorizzando quel cultural fitting tra azienda e persone che rappresenta forse il vantaggio competitivo più grande rispetto ai competitor.
- **Unire generazioni differenti:** è necessario strutturare un sistema ampio, flessibile, con dei principi in cui tutte le generazioni si riconoscono. Come se si dovesse trovare il minimo comune multiplo dove tutti possano esprimersi, arricchirsi e contribuire.
- **Sostenibilità del Capitale Umano:** in un mondo iper VUCA, è essenziale accompagnare le persone in un percorso di Long Life Learning comportamentale e tecnico che parte dalla capacità autentica di imparare e, in alcuni casi, disimparare.

INTERVISTA A:

Selene Santacaterina

Direttrice People & Organization
Amadori



Uno dei pilastri principali del vostro piano strategico è "People Empowerment" in cui si riflette la fiducia nelle vostre persone. Come viene concretamente declinata questa visione in Amadori?

Si, è un elemento fondamentale della nostra strategia. Non si tratta di qualcosa che abbiamo "importato", ma è parte del DNA di Amadori. Siamo un'azienda che presenta la peculiarità di essere estremamente genuina e radicata sul territorio. Questo approccio si riflette anche nei rapporti tra le persone all'interno dell'organizzazione. Quando abbiamo avviato il nostro percorso sul Corporate Wellbeing, siamo partiti da una domanda tanto semplice quanto potente: "Cosa ti fa stare bene?". È una domanda che, posta dall'Azienda, può ancora oggi sorprendere. Ma da lì abbiamo costruito una cornice di senso, fatta di azioni concrete - dal supporto psicologico al supporto alla genitorialità - e un lavoro su elementi più culturali per consentirci di costruire e mantenere nel tempo una vera e propria sicurezza psicologica. Amadori è un'organizzazione complessa e articolata: è una filiera integrata con oltre 9.000 persone, in cui convivono figure molto diverse - dai tecnici d'allevamento, ai responsabili People. **Lavorare sul benessere organizzativo e individuale in questo contesto ha significato cercare un purpose trasversale, capace di parlare a tutti e tutte.** È un cantiere sempre aperto, con la volontà di costruire nel tempo una sintesi efficace per l'intera comunità aziendale.

In Italia il tema della misurazione tende a spaventare, perché misurare è un qualcosa che poi ti porta a dover rispondere dei risultati raggiunti. Come affrontate questo aspetto in Amadori?

Misurare richiede coraggio. Vuol dire accettare che i risultati possano non corrispondere alle aspettative, o che rivelino bisogni inattesi. La sfida, come funzione People & Organization, è proprio questa: **allenarsi al dissenso**, affrontare ciò che emerge quando i dati raccontano una storia diversa da quella pianificata o semplicemente supposta. Non riguarda solo gli esiti negativi. Anche un risultato positivo inatteso può destabilizzare, perché siamo spesso abituati a leggere solo certi segnali. È importante saper leggere i dati e non cadere nel tranello di abituarci a quel risultato, perseverando nella misurazione.

Le esigenze delle persone cambiano rapidamente. Ciò che veniva richiesto 18 mesi fa oggi potrebbe non essere più rilevante. Gestire questo aspetto con la **corretta propensione alla misurazione** diventa anche uno strumento di tutela per l'organizzazione stessa. Non si tratta di washing quindi, ma della necessità di prendersi il giusto tempo affinché il benessere organizzativo non venga più percepito come un elemento straordinario o estemporaneo.

Come si inserisce - in un'azienda familiare come Amadori - il tema della trasparenza, soprattutto in vista delle nuove normative sulla trasparenza retributiva?

In un'azienda familiare come la nostra, il tema della trasparenza, inclusa quella retributiva, si inserisce nel solco del nostro forte senso di comunità aziendale e del dialogo diretto con la Proprietà. Questo ci offre un vantaggio significativo: la **possibilità di affrontare questi temi con meno filtri e maggiore agilità rispetto a contesti più strutturati**. Le nuove normative sulla trasparenza retributiva rappresentano per noi un'opportunità chiara e un catalizzatore per un cambiamento culturale profondo. I dati attuali indicano che c'è ancora del lavoro da fare, ma la nostra specificità di azienda familiare, dove la sensibilità dell'imprenditoria è più accessibile, ci permette di compiere passi importanti. Come Direttrice People & Organization, la mia ambizione è quella di promuovere una leadership che sia diffusa e generosa. Questo significa dare a tutte le persone l'opportunità di svilupparsi pienamente, garantendo che il benessere si costruisca sulla valorizzazione delle diverse individualità e dei diversi talenti. La trasparenza, inclusa quella retributiva, è un pilastro fondamentale per realizzare questa visione, creando un ambiente di maggiore fiducia ed equità.

Quale modello organizzativo può supportare un'evoluzione di leadership capace di responsabilizzare le persone portandole a gestirsi in autonomia?

Credo ci siano due approcci fondamentali. Il primo è un percorso di sviluppo continuo che coinvolge tutti i livelli organizzativi, incluso il management. Si tratta di un **processo di upskilling e reskilling** che invita a rimettersi in discussione, acquisendo nuove competenze e prospettive. Questo percorso sicuramente può presentare delle sfide. Laddove non tutte le persone riescano ad abbracciare pienamente questa evoluzione, o dovessero incontrare difficoltà nel modificare il proprio stile di leadership, ci vuole il coraggio di affermare la priorità di questa evoluzione attesa, accogliendo le scelte diverse che possono verificarsi. In Amadori, stiamo attivamente promuovendo questo cambiamento attraverso AmaLearn, la nostra Corporate University. Abbiamo introdotto e stiamo consolidando **percorsi di Leadership che si prendono cura e allenano l'intelligenza emotiva, l'ascolto attivo, il feedback**. Non si tratta di concetti di tendenza, ma della leva strategica che riteniamo essenziale per vedere concretamente realizzato questo cambiamento culturale e organizzativo.

INTERVISTA A:

Bruno Serra

Responsabile Gestione e Sviluppo HR CT&FO e Tech, Relazioni Industriali e confindustriali, Coordinamento Welfare

Eni

“



In una realtà organizzativa complessa come quella di Eni, dove il tema delle relazioni sindacali ha un impatto primario, come si coniugano queste ultime con le politiche di Corporate Wellbeing portate avanti dall'azienda?

Crediamo che aziende e rappresentanze sindacali debbano collaborare per costruire insieme le condizioni - contrattuali e non solo - che consentano al benessere della persona di emergere. In Eni abbiamo una lunga tradizione di relazioni industriali trasparenti, costruttive e solide. In questo contesto, **l'ascolto è fondamentale: dei dipendenti, ma anche delle parti sociali, che rappresentano una voce importante - non l'unica - delle nostre persone.** Durante la pandemia, nel 2020, abbiamo migliorato ulteriormente il nostro modello di relazioni industriali attraverso un protocollo che abbiamo chiamato "Insieme": un impianto che ha introdotto nuove regole di ingaggio e ha previsto, tra l'altro, la nascita di un comitato welfare dedicato al Corporate Wellbeing. È un organo bilaterale che si riunisce periodicamente per ascoltare, condividere idee e attivare gruppi di lavoro su tematiche in costante evoluzione.

Come si inserisce questo approccio nella strategia aziendale?

Il Corporate Wellbeing rappresenta una dimensione importante della storia e dell'identità di Eni. Le persone sono al centro della nostra strategia di business, posizionandoci come una **"caring company"**, che promuove un impegno continuativo nella cura delle persone per creare una catena di valore condivisa. Questo approccio ha radici profonde. Già Enrico Mattei - fondatore di Eni - aveva compreso, in maniera pionieristica, l'importanza di coniugare la crescita economica dell'azienda con il benessere dei dipendenti introducendo una serie di iniziative molto innovative per l'epoca (es. case e servizi per i dipendenti, colonie estive per i figli dei dipendenti etc.). Oggi continuiamo a percorrere quella traiettoria. Nel 2022 abbiamo varato il **Protocollo Noi, un importante piano di potenziamento del welfare aziendale** con l'obiettivo di offrire alle nostre persone iniziative e servizi che coprissero l'intero work-life cycle. Per l'implementazione delle nuove iniziative abbiamo intercettato i nuovi bisogni a partire dall'ascolto delle nostre persone con l'organizzazione di numerosi workshop con la metodologia del **design thinking**. A valle dei risultati dei focus group, integrati con le risultanze emerse dal comitato welfare, abbiamo costituito diversi gruppi di lavoro interfunzionali per la rapida messa a terra delle iniziative di potenziamento del welfare aziendale.

Come intercettate e rilevate i bisogni delle persone in un contesto aziendale così eterogeneo e diffuso da un punto di vista geografico?

Abbiamo 32.000 dipendenti in tutto il mondo, con ruoli e contesti molto diversi: direzionali, industriali, commerciali. Le esigenze non sono uniformi, e proprio per questo serve un approccio di evoluzione continua, perché i bisogni delle persone possono cambiare continuamente in base anche al contesto economico, sociale e culturale. L'azienda, attraverso azioni di **ascolto continuo** delle persone ed anche attraverso il confronto con le organizzazioni sindacali, individua ed implementa periodicamente nuove iniziative e servizi nella consapevolezza che le tematiche di Corporate Wellbeing necessitano di una costante evoluzione per rispondere alle rinnovate esigenze delle persone ed alle variazioni del contesto esterno.

Quanto il fatto di dichiarare obiettivi, fare delle azioni e in qualche modo misurarle, porta poi allo sviluppo della capacità dell'azienda di prendere decisioni data-driven?

La misurazione è essenziale. Usiamo KPI per valutare le iniziative e capire dove siamo posizionati, dove intervenire e come migliorare, attivando eventualmente operazioni di carattere correttivo. **Questa cultura della misurazione ci consente di evolvere, adattarci e creare - in prospettiva - anche piani di benessere quasi individuali.** È un approccio coerente con il nostro DNA. Enrico Mattei aveva intuito fin dall'inizio l'importanza di associare il risultato aziendale al benessere sociale, e fortunatamente questo DNA si è tramandato nel corso del tempo. Oggi, infatti, questa visione è fortemente sostenuta dal nostro vertice, che riconosce nel Corporate Wellbeing una leva strategica per la soddisfazione delle persone e per la sostenibilità del business.

Quali sono le prossime sfide sul fronte del Corporate Wellbeing?

Una sfida cruciale è la **convivenza di 4/5 generazioni in azienda**. Il nostro obiettivo è quello di andare a costruire iniziative sempre più trasversali, capaci di rispondere a bisogni diversi senza perdere in efficacia, e quindi personalizzarle il più possibile. Un altro ambito che riteniamo strategico è la **sinergia interaziendale**. Di recente, sul tema della genitorialità, abbiamo creato una rete con altre aziende: un esempio concreto di investimento congiunto sulle persone e sul territorio. La certezza per il futuro è che le tematiche afferenti al Corporate Wellbeing continueranno ad essere considerate come un investimento strategico nel capitale umano, cercando sempre di intercettare e soddisfare, in maniera sempre più innovativa, i nuovi bisogni delle diverse generazioni presenti in azienda.

BIBLIOGRAFIA

- Censis, VII Rapporto Censis-Eudaimon: il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro, 2024
- Censis, VIII Rapporto Censis-Eudaimon: lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova, 2025
- Corriere della Sera (a cura di Tirrito S.), Perché le aziende italiane non sanno trattenerne i dipendenti: stipendi bassi e manager incapaci, siamo i peggiori in Europa, 2025
- De La Torre H. e Goetzel R., How to Design a Corporate Wellness Plan That Actually Works, 2016
- Eurofound, Quality of life in the EU in 2024: Results from the Living and Working in the EU e-survey, 2024
- Gaudencio P. e Ribeiro N., The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships, 2017
- Herzlinger R., In the COVID Era, Why Corporate Health Benefits Demand CEO/CFO Leadership, 2023
- Kawakami et al., Sensing Wellbeing in the Workplace, Why and For Whom? Envisioning Impacts with Organizational Stakeholders, 2023
- Kelly et al., 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being, 2021
- Macassa et al., Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: a systematic descriptive review, 2020
- Mahran K. e Elamer A., Shaping ESG commitment through organizational psychological capital: The role of CEO power, 2024
- Osservatorio HR Innovation Practice (POLIMI) e Jointly, Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda, 2024
- Sokol M., "How to Gauge the Effectiveness of Employee Wellness Programs", 2021
- TEHA Group, Rapporto annuale dell'"Osservatorio sulla Corporate Governance", edizioni 2023-2024
- TEHA Group e Jointly, Una nuova visione di Corporate Wellbeing. Un valore per la strategia retributiva, una leva fondamentale per Attraction, Engagement e Retention, 2024
- TEHA Group e Jointly, Benessere e produttività: i benefici economici del Corporate Wellbeing e i costi del "non fare" per le aziende, 2024
- Valencia C., How to Get Employees to (Actually) Participate in Well-Being Programs, 2021



SCARICA IL DOCUMENTO ANALITICO DELLA RICERCA

