



# **WELLBEING STRATEGY: IL FUTURO DEL MONDO DEL LAVORO**

# 3. La tutela del benessere nel nostro ordinamento giuridico





# Engagement e produttività

**Valore del ritorno dell'investimento (ROI)  
intorno a 3 volte l'investimento effettuato.  
Relazioni del benessere produttività basate  
su:**

- 1. Riduzione di assenteismo**
- 2. Valore aggiunto per dipendente**

# Exit & turn over

## **Reputation aziendale**

**Nell'era del digitale, dove le informazioni viaggiano  
“alla velocità della luce il malessere ha impatti  
diretti  
sulla cultura aziendale e sull'employer branding**

## **Turnover**

**Ogni volta che un'impresa sostituisce un  
dipendente, spende in media da 6 a 9 mesi di  
stipendio in più all'anno.**

**ES: Per un manager che guadagna 50.000 euro  
l'anno, si tratta dunque di circa 30-40.000 euro in  
spese ulteriori di ricerca personale e formazione**





## ENGAGEMENT E PRODUTTIVITA'

**Quando le persone vivono in uno stato di benessere, sono più ingaggiate, quindi più propense a contribuire agli obiettivi di business, spesso anche generando più valore di quello a loro richiesto per ruolo e mansione.**

**Una ricerca di Gallup dimostra, da un lato, che le iniziative di Benessere aumentano l'engagement, e dall'altro che i lavoratori ingaggiati hanno proprio bisogno di queste iniziative perché proprio per l'elevato coinvolgimento hanno il 61% in più di probabilità di sperimentare burnout.**

*«Quando le persone investono finanziariamente, vogliono un ritorno. Quando vengono investite emotivamente, vogliono contribuire»*  
*Simon Sinek*

- ❑ **80% di lavoratori in Italia ha provato almeno un sintomo correlato al burnout**
- ❑ **Il 54% degli under 34 italiani ha lasciato il lavoro per motivi di malessere psicologico**
- ❑ **1 persona su 2 soffre di ansia e insonnia per motivi legati al lavoro**
- ❑ **E' lo stress il disturbo mentale più diffuso a livello globale, in Italia è avvertito dal 56% del campione (+8 pp vs 2022)**

- ❑ **Le donne sono maggiori vittime del disagio, riferendo uno stato peggiore rispetto agli uomini in tutte le fasce d'età**



Fonte: AXA Mind Health Report 2023 - IPSOS

Campione di 30.600 persone di età compresa tra i 18 e i 74 anni in 16 Paesi (Italia, Francia, Regno Unito, Germania, Spagna, Irlanda, Svizzera, Stati Uniti, Messico, Turchia, Cina, Hong Kong, Giappone, Thailandia, Filippine)



**Solo il 15% del campione  
dichiara uno  
stato mentale altamente  
produttivo al lavoro**



## SOSTENIBILITA'

**La strategia di benessere non è la somma di una serie di benefit e iniziative spot, ma un approccio integrato che risponde alla creazione di una nuova cultura aziendale, intrecciandosi con altre attività come Diversity, Equity & Inclusion (DE&I), Total Rewards e ESG.**

**Il legame tra Benessere aziendale e sostenibilità è strettamente correlato in tutte le componenti ESG. l'85% delle organizzazioni afferma che la propria Strategia di Benessere incorpora elementi ESG. In modo particolare sulla "S" (Social) migliorando la salute psicofisica, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'inclusione e la diversità e il supporto al benessere complessivo dei lavoratori.**

**Consumatori e investitori ora preferiscono aziende responsabili ambientalmente e socialmente.**

**Direttiva UE 2022/2464 impone il Bilancio di Sostenibilità**

**dal 2024 per aziende maggiori > 250 dipendenti e un fatturato > 50 mln€.**

**Il ruolo HR diventa strategico nelle politiche di sostenibilità, sono infatti uno dei reparti più interessati in materia insieme al Finance, CSR e Mktg.**

**Score ESG (Environmental, Social, Governance): è uno dei sistemi maggiormente usato per valutare la sostenibilità delle aziende.**





## DANNO DA STRESS CORRELATO

**Il nuovo disegno di legge in discussione al Senato si propone di introdurre regole chiare sul diritto alla disconnessione dei dipendenti: ecco cosa cambia**

**Il Ddl sul diritto alla disconnessione stabilisce che ogni lavoratore avrà diritto a un periodo di almeno 12 ore di riposo**

**tra un turno e l'altro, senza essere disturbato dal [datore di lavoro](#) tramite email, WhatsApp o telefonate.**

**Si tratta di un passo significativo per risolvere una situazione che, fino ad oggi, era regolata solo in modo informale, con accordi individuali tra lavoratore e datore di lavoro.**

**Il problema principale che il disegno di legge intende affrontare è la difficoltà di separare il lavoro dalla vita privata, una situazione che sta diventando sempre più comune, soprattutto tra i giovani.**

**Numerosi studi confermano che una migliore separazione tra vita privata e lavoro porta a un aumento della produttività e del benessere psicologico dei dipendenti. Ridurre il tempo trascorso in azienda e migliorare la gestione degli orari lavorativi sono fattori che contribuiscono a una maggiore efficienza e salute sul posto di lavoro. A livello globale, molti Paesi hanno già introdotto modifiche simili, come la settimana lavorativa corta in alcuni Paesi europei o, in Australia, l'adozione del diritto alla disconnessione.**





**Il Ddl Sensi stabilisce che, una volta terminato l'orario di lavoro, il dipendente non può essere disturbato dal datore di lavoro fino al giorno successivo, garantendo così almeno 12 ore di pausa. Se questa norma non dovesse essere rispettata, i datori di lavoro rischiano sanzioni pecuniarie.**

**L'obiettivo iniziale è applicare la legge alle aziende con più di 15 dipendenti, una base considerata minima per avviare una discussione più ampia attraverso emendamenti.**



**Lo stress da lavoro correlato o SLC è una condizione di stress di natura fisica psicologica o sociale in cui versa il dipendente derivato dall'ambiente di lavoro. Come citato nell'accordo europeo del 2004 e indicato nel [dall' INAIL](#) lo stress da lavoro correlato è “una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro”.**

### **Valutazione del rischio stress lavoro correlato**

**La valutazione per stress da lavoro correlato è considerata a seguito di un danno non patrimoniale che può essere causato da un inadempimento contrattuale oppure la sussistenza di un pregiudizio sofferto dal titolare dell'interesse leso. Le pressioni sul lavoro possono provocare un danno psichico indipendentemente dalle lesioni fisiche. La lesione psicologica o usura psicofisica rappresenta il turbamento dell'equilibrio psicologico della persona che necessita quindi di essere correttamente calcolato.**

**Prima di farsi prendere dal panico e dare le dimissioni, conviene capire se le condizioni generate dal danno psicologico da stress garantiscono le basi per poter fare domanda di risarcimento danni. La richiesta di risarcimento può essere accolta solo se si è in grado di dimostrare il pregiudizio subito e di provare l'esistenza del danno, proprio come avviene anche per il danno biologico. La documentazione necessaria per cominciare il percorso risarcitorio in caso di stress da lavoro correlato prevede:**

**fogli presenza; disagi psicologici, psicosomatici e sociali e dà diritto al riconoscimento del danno biologico.**

## **Stress da lavoro e il risarcimento danni**

**La sanzione principale prevede la condanna dell'azienda a rimuovere i fattori di stress e di adottare misure affinché la situazione non si verifichi ancora e di cessare la condotta nei confronti del dipendente in caso di mobbing.**

**Il risarcimento danni patrimoniali per stress da lavoro correlato prevede il rimborso delle spese mediche e perizie affrontate. Invece, il risarcimento danni non patrimoniali per stress da lavoro correlato prevede il risarcimento per danni morali, il danno esistenziale e il danno biologico.**

### **La sentenza di danno biologico da stress: il caso**

**Nelle aziende medio-piccole, la notizia della malattia di un lavoratore colpisce maggiormente l'attività produttiva. Alcuni datori di lavoro, innervositi e preoccupati dalle assenze, tempestano il dipendente ammalato di telefonate e messaggi, per invitarlo a tornare al più presto in sede e riprendere il suo posto. Ma questo comportamento è legittimo?**

**Un datore di lavoro ha dovuto pagare il danno biologico perché stressava un suo dipendente in malattia per farlo rientrare. Durante la malattia del dipendente, il reiterato invio di sms, ed e-mail ovvero ripetute richieste pressanti provenienti dal datore di lavoro, può comportare sofferenza psico fisica.**

## DIVERSITY & INCLUSION

### BENEFICI:

#### BRAND REPUTATION

**Avere un Supplier Diversity Program aiuta il brand a migliorare la sua reputazione. Il 25% di consumatrici e consumatori ritiene l'introduzione di questo tema decisiva per cambiare opinione riguardo al brand.**



**BENEFICI:**

**CUSTOMER LOYALTY**

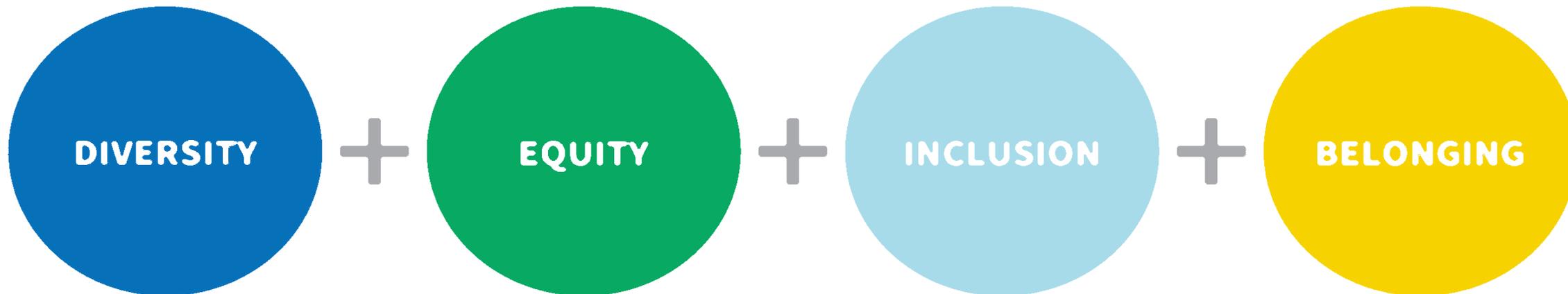
**Il 45% di consumatrici e consumatori, una volta venute/i a conoscenza della Supplier Diversity, si dichiarano più propense/i all'acquisto di un prodotto/servizio venduto da un'azienda che ricorre ad un programma di questo tipo.**

**BENEFICI:**

**TALENT ATTRACTION**

**Il 52% della popolazione vorrebbe lavorare in un'azienda che promuove un Supplier Diversity & Inclusion Program.**





Countless dimensions of human differences with a broader view towards differing perspectives

Eliminating barriers that prevent equivalent access or full participation of all individuals

Conditions where all individuals feel accepted, safe, empowered, and affirmed

Emotional state where individuals feel a true sense of group connection as their authentic self

**DIVERSITÀ** significa persone provenienti da una varietà di background

**L'EQUITÀ** garantisce che tutti abbiano pari accesso alle risorse (ad esempio, stipendi, networking e mentori).

**INCLUSIVITÀ** significa che ogni membro, indipendentemente dal suo background, si sente accolto e apprezzato all'interno del gruppo

CONDIVIDI ISCRIVITI

3/14

Se nel 1985 chi aveva 35 anni guadagnava circa il 20% in meno di chi aveva 55 anni, **oggi il divario salariale è arrivato al 40%**

Fonte: Report "Paesi per vecchi, analisi del divario salariale per età"

CONDIVIDI ISCRIVITI

2/14

In Italia il gap salariale tra generazioni, cioè la differenza di stipendio tra giovani e anziani, **è raddoppiato negli ultimi 30 anni**

Fonte: Relazione annuale Inps

CONDIVIDI ISCRIVITI

9/14

Il fatto che i lavoratori anziani occupino le posizioni più remunerative più a lungo, rallenta la carriera dei giovani **spingendoli a cambiare lavoro frequentemente**

**ESSERE GIOVANI**  
**IN QUESTO MOMENTO**  
**STORICO È FATICOSO**

E NO, NON È UN CAPRICCIO.

CE LO DICONO I NUMERI >>

**L'ETÀ MEDIA DELLA FORZA LAVORO È SALITA**

1985	2019
<b>35,8</b> anni	<b>42,7</b> anni
😎	😞

Fonte: "Countries for Old Men: an Analysis of the Age Wage Gap"

In generale il **gap tra forza lavoro e classe dirigenziale** ha subito un fortissimo aumento negli ultimi anni.

**Stipendio Dirigenti**

1980	2022
<b>40</b>	<b>649</b>
<b>VOLTE DI PIÙ</b>	<b>VOLTE DI PIÙ</b>
del suo dipendente più sottopagato	di un operaio

Fonte: OCSE

## PINKWASHING

**Il termine, formato dalla crasi delle parole “pink”, (rosa, colore simbolo dell’emancipazione femminile) e “whitewashing”(imbiancare, nascondere) allude a una manovra di marketing a fini strategici, tutt’altro che etica, di sposare una causa nella promozione di un prodotto con lo scopo di attirare l’interesse dei consumatori più attenti alle tematiche sociali con l’intento di aumentare così le proprie vendite.**

**L’appropriazione di linguaggi, simboli e valori femministi o queer è funzionale al miglioramento della brand reputation.**

**Per Pinkwashing si intende quindi quella strategia di marketing utilizzata dai brand, imprese e istituzioni con l’obiettivo commerciale e/o politico di posizionarsi pubblicamente come portavoce di valori inclusivi, sotto la maschera di una retorica modernista apparentemente inclusiva.**



## Come riconoscere il Pinkwashing

- 1.Cercate di capire se il brand o l'azienda investono il proprio utile per aiutare la comunità**
- 2.Cercate se il brand o l'azienda creano opportunità per le donne o per le minoranze di genere**
- 3.Verificate la promessa fatta in base alle azioni dell'azienda o del brand in questione**
- 4.Cercate le testimonianze di altre persone che hanno lavorato o hanno collaborato con questo brand o azienda; sono rappresentative?**

**Perché Barbie è un film politico: non pretende di cambiare il mondo, ma condanna il pinkwashing. Greta Gerwig, la regista di Barbie, poteva scegliere due strade: fare un film che celebra la diversità e le aspirazioni delle bambine, come ha cercato di fare l'azienda che produce la famosa bambola, creandone versione che omaggiano le diversità, oppure quella molto più politica, e complessa, di mostrare come questo approccio possa rivelarsi limitante e**

**Dal 2015 in poi, Mattel ha messo in vendita una serie di Barbie e di Ken dai corpi sempre più diversi. Al momento sul mercato esistono bambole con 35 colori diversi della pelle, 97 acconciature e 9 body type. “Barbie”, si legge sul sito dell'azienda, “riconosce l'importanza della rappresentazione e si impegna a fare il lavoro per ispirare la prossima generazione”.**



**Nel 2015, proprio nel momento di sua massima crisi, Mattel lanciò la sua linea diversity. Barbie Stereotipo non vendeva più come una volta e l'azienda pensò che, forse, il problema stava nel fatto che la sua bambola di punta non era più rappresentativa dell'ethos contemporaneo. Effettivamente sono poche le bambine che le somigliano, quindi bastava incrementare la produzione di Barbie sempre più diversificate nell'aspetto e nelle misure.**



**Il film di Greta Gerwig racconta con precisione le conseguenze etiche di queste scelte strategiche. Non condanna necessariamente queste pratiche, ma è un film contro il pinkwashing. Spesso il messaggio è mandato in maniera molto esplicita, come quando il CEO di Mattel interpretato da Will Ferrell giura e spergiura che non fa assolutamente quel lavoro per soldi, ma perché gli interessano davvero i sogni delle bambine. Ma è tutto l'impianto dell'opera, che ama contraddirsi, prendersi gioco di sé e fare tantissima autoironia.**

## I COSTI DEL MALESSERE

- 1. Secondo uno studio della Society for Human Resource Management, ogni volta che un'impresa sostituisce un dipendente a causa di dimissioni e turnover, spende in media da 6 a 9 mesi di stipendio in più all'anno. Questo rappresenta un costo enorme che potrebbe essere evitato attraverso iniziative di benessere efficaci che aumentano la retention dei dipendenti.**
- 2. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro stima che lo stress legato al lavoro e altri disturbi correlati al benessere costano all'economia globale circa il 3-4% del PIL mondiale ogni anno. Questo dato sottolinea l'urgenza di misurare lo stress lavorativo come una priorità economica e non solo sanitaria.**
- 3. Secondo l'American Institute of Stress, lo stress sul lavoro è responsabile di oltre il 40% degli episodi di assenteismo. L'assenteismo è un costo nascosto per molte aziende, che si traduce in una perdita di produttività e un aumento dei costi operativi.**



## I COSTI DEL MALESSERE

**4. Secondo un rapporto dell'Harvard Business Review, i lavoratori stressati hanno un costo sanitario annuo superiore del 46% rispetto ai loro colleghi meno stressati. Questo implica che un investimento nel benessere non solo migliora la qualità della vita dei dipendenti, ma è anche una mossa finanziariamente saggia per le aziende**

**Bisogna farsi altre domande forse, più scomode:**

✓ **ha senso che un'azienda si preoccupi non tanto e non solo del profitto e delle performance di business, ma anche del benessere dei propri dipendenti?**

✓ **le due cose sono correlabili o (prima ancora) sono da correlare tra loro?**

✓ **in tal senso, parliamo di una preoccupazione legittima da un punto di vista HR o stiamo rischiando di sconfinare in una visione paternalistica ed invasiva di quella che è una sfera del vivere personale e privata?**



## ***DOMANDE CORE PER APPLICARE UNA STRATEGIA DI WELLBEING***

- **Come si inserisce il wellbeing nella vostra people strategy?**
- **Quale è l'impatto che vogliamo avere sul business?**

**Perchè le persone stanno male?**

- **Su quali dati si basano le assumption di HR? Se non ho dati quantitativi come posso raccogliarli?**
- **Posso recuperare dei dati quanti - qualitativi per dare valore alle mie assumption?**
- **Quali caratteristiche ha la cultura aziendale?**
- **Quali sono le dimensioni prioritarie su cui intervenire per creare cultura del benessere?**
- **HR ha il commitment del CEO? Chi sono i suoi alleati interni?**



## Il modello ADKAR

### **Consapevolezza**

**In questa prima fase occorre costruire la consapevolezza del processo di cambiamento. Vincere la resistenza, uscire dalla zona di comfort per abbracciare un percorso evolutivo dell'azienda. Spesso è la paura del “nuovo” futuro il sentimento preponderante, a cui si può fronteggiare un altissimo livello di credibilità.**

### **Desiderio**

**Stimolare la volontà di contribuire attivamente al processo di cambiamento: soltanto quando ogni componente del team avrà una visione di cosa li aspetta nel futuro e quali saranno le problematiche da affrontare e le opportunità da cogliere che si potrà definire superato questo step.**



### **Conoscenza**

**Riconoscere la necessità del cambiamento potrebbe non essere sufficiente, se non si comprende come farlo e con quali strumenti. Formazione ed esperienza sul campo saranno fondanti per delineare il bagaglio di conoscenze necessarie al cambiamento.**

### **Capacità**

**In questo passaggio le competenze del singolo si connettono a quelle del team, determinando lo stesso risultato finale e la sua durata nel tempo. Un'azienda che desideri davvero cambiare dovrà infatti assicurarsi, anche tramite l'ausilio di trainer dediti allo scopo, che i collaboratori sviluppino le capacità necessarie per poter implementare e sostenere nel tempo il cambiamento stesso.**

### **Rinforzo**

**Lo step finale è potenzialmente il più delicato e rischioso, a causa della naturale propensione degli individui a ritornare su schemi e abitudini pregresse. Ecco perché è necessario costruire un sistema convincente, che possa durare e performare nel tempo.**



## Aree di intervento

**1. NUOVE PRATICHE DI LAVORO  
CREATE IN CO-DESIGN DALLE  
PERSONE PER FACILITARE LA LORO**

**3. FORMAZIONE/SENSIBILIZZAZIONE  
SUL BENESSERE PER INTRODURRE  
UN TEMA MAI AFFRONTATO IN  
AZIENDA**

**2. INTERVENTO SULLA  
LEADERSHIP PER SENSIBILIZZARE  
SUL TEMA DELLA SICUREZZA  
PSICOLOGICA E DELLA  
LEADERSHIP NEL MONDO IBRIDO**

**4. SUPPORTO PSICOLOGICO  
PER SOPPERIRE AL SENSO DI  
SOLITUDINE E ALLO STRESS  
PERCEPITO**



### **Discover - i dati da considerare quando si parla di benessere**

**Il benessere è un fatto complesso quindi devono essere tenuti in considerazione diversi fattori e aree per rispondere alle seguenti domande: come sappiamo che c'è un problema? quali dati ce lo indicano? quali indicatori sono impattati?**

#### **BENESSERE**

- Soddisfazione delle persone
- Wellbeing/engagement index
- Net Promoter Score
- Partecipazione / engagement in programmi / iniziative
- Dimissioni volontarie
- Burnout

#### **PRODUTTIVITÀ**

- Difetti di produzione/qualità
- Misure di produttività specifiche di area
- Assenteismo, ritardi
- Giorni di malattia
- Furti
- Incidenti sul lavoro
- Ore di straordinario (anche non retribuito)

#### **COSTI**

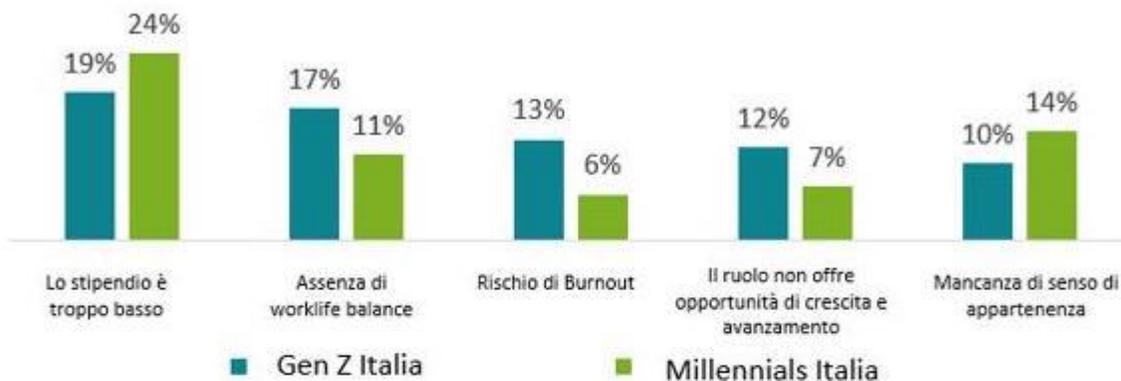
- Costi e utilizzo assistenza sanitaria integrata
- Costo sostituzione di un profilo
- Maggiorazione per stipendi più alti
- Costo straordinari

#### **QUALITÀ - SODDISFAZIONE**

- Soddisfazione dei clienti/retention
- % lamentele, errori



## Ragioni per cui Gen Z e Millennials lasciano il loro lavoro:



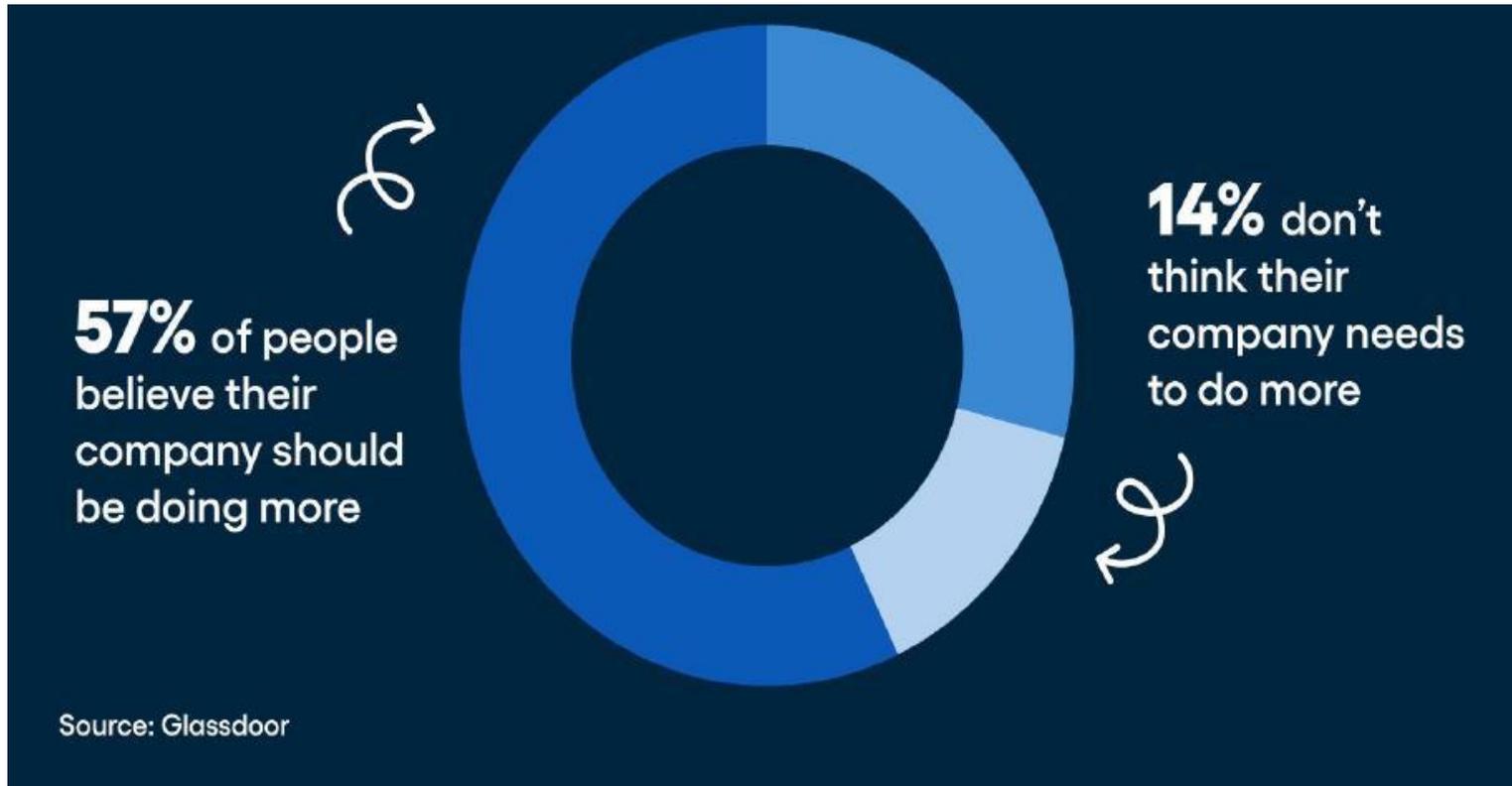
# GENERAZIONI A CONFRONTO



## Ragioni per cui Gen Z e Millennials scelgono un lavoro:



# INCLUSIONE





### Business practices to improve talent availability

Top practices with the greatest potential to improve talent availability (share of organizations surveyed)

	ECONOMY	GLOBAL
1. Improve talent progression and promotion processes	54%	48%
2. Offer higher wages	34%	35%
3. Better articulate business purpose and impact	30%	24%
4. More diversity, equity and inclusion policies and programmes	26%	18%
5. Improve people-and-culture metrics and reporting	24%	18%
5. Offer more remote and hybrid work opportunities within countries	24%	21%
7. Support employee health and well-being	20%	18%
8. Improve internal-communication strategy	18%	19%
8. Provide effective reskilling and upskilling	18%	34%
10. Improve working hours and overtime	14%	15%

**BRAND REPUTATION E  
RESPONSABILITÀ AZIENDALE  
MISSION O PURPOSE  
INTERAZIONE UMANA E  
AMBIENTE COLLABORATIVO  
WORK-LIFE BALANCE  
WELLNESS/WELLBEING  
FORMAZIONE  
CREATIVITÀ E  
DIGITALIZZAZIONE  
FEEDBACK  
SICUREZZA CONTRATTUALE**



**BELONGING**

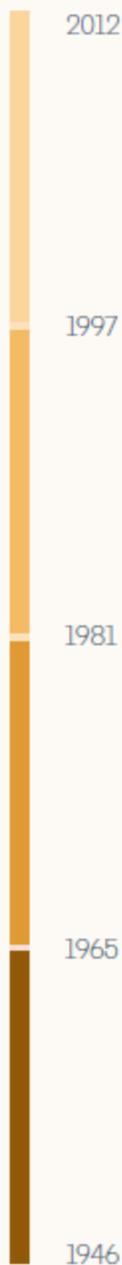
# La flessibilità è un bestseller per la Generazione Z

Differenza nel numero di interazioni con un post aziendale che menziona la flessibilità, in confronto al post aziendale medio:



# La Generazione Z vuole una cultura fondata sulla salute mentale e il benessere

Percentuale di persone che vorrebbero una maggiore attenzione delle aziende per la salute mentale e il benessere:



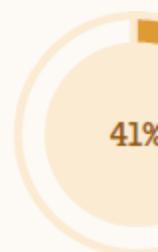
Generazione Z



Millennial



Generazione X



Baby boomer





**SIAMO TIME POOR**

**RALLENTARE NON VUOL DIRE  
PERDERE TEMPO MA  
GUADAGNARE TEMPO!!!**



PROGETTA & INVESTI NEL WELLBEING

**GRAZIE**