



do your thing

Benessere organizzativo.

Gli itinerari.

Una bussola per
orientarsi tra situazioni,
bisogni e possibili azioni.

Una guida per **orientarsi**, osservare ciò che **influenza il benessere** nel lavoro quotidiano e trasformare la riflessione in un **passo concreto**, coerente con la propria prospettiva e verificabile nel tempo. Un percorso **da costruire, insieme**.

Comprendere, Osservare, Orientarsi, Agire, Verificare

Il benessere prende forma nel modo in cui lavoriamo, insieme.

La guida nasce da una collaborazione tra:



Come leggere e utilizzare questa guida.

Questa è una **guida pratica** per osservare ciò che **influenza il benessere nel lavoro quotidiano** e **trasformare la riflessione in un passo concreto**, coerente con il proprio ruolo e verificabile nel tempo.

Non propone formule universali né soluzioni predefinite. Offre domande guida, checklist e bussole operative da utilizzare secondo **quattro diverse prospettive**: persona, manager, team o organizzazione.

Per usarla al meglio, puoi partire:

Dalla prospettiva che ti interessa:

- persona
- manager
- team
- organizzazione

Da una delle sette dimensioni del benessere organizzativo:

- Salute psicologica e fisica
- Qualità e organizzazione del lavoro
- Relazioni, leadership e sicurezza psicologica
- Inclusione, opportunità e appartenenza
- Sviluppo, competenze e significato
- Benessere digitale e work-life integration
- Fasi di vita, bisogni e supporto

Da una situazione concreta.

In ogni percorso il metodo è lo stesso e diviso in questi cinque passi:

- comprendere
- osservare
- orientarsi
- agire
- verificare.

Dopo una **sezione introduttiva** che illustra perché il benessere organizzativo conta, **come sta cambiando il contesto lavorativo**, il suo **valore strategico** e il **percorso di collaborazione** da cui nasce la guida, troverai tabelle che, come bussole, in base al tuo punto di partenza, ti aiuteranno a **orientarti nei passi successivi**.

Immagina questa guida come uno **strumento da consultare**, piuttosto che un libro da leggere da cima a fondo.

Indice

6

Il benessere organizzativo: quanto conta, in numeri

8

Il benessere organizzativo come leva strategica

10

Le voci dei partner

11

Evidenze ed esperienze complementari



15

La guida: quattro prospettive, un metodo comune e sette dimensioni del benessere organizzativo

16

Diversi punti di osservazione

18

Le Domande e le Bussole

28

Le 7 dimensioni del benessere organizzativo

33

Dove trovo supporto

34

La forza di una partnership

35

Dalla lettura all'azione

36

Lavorare bene, ogni giorno

Per l'Organizzazione Mondiale della Sanità, la salute è “uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non semplicemente l'assenza di malattia o infermità”. Questa definizione invita a considerare il benessere in modo integrato: risorse personali, competenze cognitive, emotive e relazionali, qualità delle relazioni e condizioni dei contesti di vita e di lavoro si influenzano reciprocamente.

Il benessere organizzativo nasce dall'interazione tra persone, qualità e organizzazione del lavoro, relazioni, leadership, cultura, strumenti e servizi. Non dipende quindi esclusivamente dalle scelte e dai comportamenti individuali, ma anche dal contesto organizzativo e dalle condizioni che persone, team, manager e organizzazione contribuiscono a costruire, ciascuno secondo il proprio ruolo e le proprie responsabilità.

Questa guida propone strumenti e spunti di riflessione e considera in modo integrato salute psicologica e fisica, organizzazione del lavoro, relazioni e leadership, inclusione e appartenenza, sviluppo professionale, work-life integration e uso sostenibile della tecnologia.

La guida ha finalità informative, formative, di sensibilizzazione e orientamento. Non ha natura medica o terapeutica, non formula diagnosi o valutazioni sulle persone e non sostituisce il supporto di professionisti qualificati.

La guida non sostituisce la valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato, né gli altri processi, ruoli e responsabilità previsti in materia di salute e sicurezza sul lavoro. La valutazione del rischio stress lavoro-correlato è parte integrante della valutazione di tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici prevista dal D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 ed è effettuata dal datore di lavoro con il coinvolgimento del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), del medico competente aziendale e dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).

Le situazioni, le domande e gli esempi riportati hanno valore orientativo e non devono essere utilizzati per formulare valutazioni o conclusioni sulle persone.

I contributi dei partner riflettono le rispettive prospettive, le evidenze e il linguaggio propri di ciascun partner. I dati e le considerazioni riportati hanno finalità di approfondimento e non costituiscono una valutazione delle condizioni presenti in una specifica organizzazione.

Il benessere organizzativo: quanto conta in numeri.

In questa pagina abbiamo raccolto alcuni dati che mostrano, in modo concreto, quanto il benessere e la qualità del lavoro siano importanti per le persone e per le organizzazioni.

1.000

miliardi di dollari

il **costo globale annuo** di depressione e ansia in termini di produttività persa.

World Health Organization - WHO, Mental health at work, 2026

12

miliardi

di **giornate lavorative perse** ogni anno per depressione e ansia.

World Health Organization - WHO, Mental health at work, 2026

16%

degli adulti in età lavorativa aveva un **disturbo mentale** nel 2023.

World Health Organization - WHO, Mental health at work, 2026

≈+10%

produttività media associata, nelle evidenze sperimentali, a un aumento significativo del wellbeing.

Krekel, Ward, De Neve, 2019

1,88 milioni

di **dipendenti** inclusi in una **meta-analisi** su wellbeing e performance.

Krekel, Ward, De Neve, 2019

36%

del campione indica la **stanchezza come stato d'animo prevalente** negli ultimi sei mesi di lavoro.

Valore D, LONG-boarding, 2026

25%

della **popolazione italiana ha 65 anni o più**: 14,8 milioni di persone.

ISTAT, Indicatori demografici 2025

15%

del campione riferisce di aver **subito trattamenti ingiusti** nell'ultimo anno.

Valore D, LONG-boarding, 2026

+20%

di **produttività nelle aziende** che adottano una strategia di Corporate Wellbeing rispetto alla media delle aziende che non la adottano.

Krekel, Ward, De Neve, 2026

+25%

di chi lavora esprime **preoccupazione per l'impatto dell'intelligenza artificiale** sul proprio lavoro.

BEF Index dell'Osservatorio BenEssere Felicità, Ipsos-Doxa, 2026.

Il lavoro sta cambiando per effetto della demografia. Il lavoro sta cambiando per effetto dell'intelligenza artificiale. Il benessere non è un programma HR, è il modo in cui l'organizzazione accompagna questi cambiamenti.

Il lavoro sta cambiando velocemente

Generazioni, longevità e intelligenza artificiale ridisegnano il mondo del lavoro.

Il benessere organizzativo oggi si costruisce dentro un lavoro che cambia in modi e a una velocità mai visti prima. Due trasformazioni, in particolare, attraversano tutte le dimensioni della guida:

- la convivenza **tra generazioni e fasi di vita differenti**
- **l'evoluzione delle attività e delle competenze legata all'intelligenza artificiale.**

Questi cambiamenti devono essere considerati ogni volta che si osserva una situazione, si progetta un intervento o si valuta un risultato, conciliando competitività e sostenibilità nel tempo.

Lavorare più a lungo, insieme

Oggi ben **quattro generazioni convivono negli stessi contesti di lavoro**. Bisogni, energie, aspettative e fasi di vita differenti richiedono **pratiche inclusive, opportunità di apprendimento e percorsi professionali sostenibili nel tempo**.

- Il 25% della popolazione italiana ha **65 anni o più**. (ISTAT, Indicatori Demografici 2025)
- Il 63,9% è il **tasso di occupazione** delle persone tra 55 e 64 anni nell'UE nel 2023, quasi 20 punti percentuali in più rispetto al 2009 (European Commission, Labour Market and Wage Developments in Europe 2024, dati Eurostat Labour Force Survey)

Domanda guida

Le modalità di lavoro permettono a persone in fasi diverse della vita professionale e personale di contribuire, apprendere e crescere?

Lavorare con l'intelligenza artificiale

L'AI modifica attività, competenze e modalità di collaborazione. Può semplificare il lavoro e sostenere l'apprendimento, ma **richiede accompagnamento per evitare nuove pressioni, esclusione, frammentazione e ansia di obsolescenza**, legata alla percezione che le proprie competenze stiano invecchiando troppo rapidamente.

- Il 25% dei lavoratori si dichiara **preoccupato per l'impatto dell'AI** sul proprio lavoro.
- Il 35% si sente **pronto a collaborare con l'intelligenza artificiale**. (BEF Index dell'Osservatorio BenEssere Felicità, Ipsos-Doxa, 2026)

Domanda guida

In che misura l'AI sta contribuendo a migliorare qualità del lavoro, autonomia e apprendimento, e come sta influenzando al contempo l'organizzazione del lavoro, le dinamiche di inclusione e le percezioni di sicurezza professionale?



Cosa significa nel lavoro quotidiano?

Evitare soluzioni uniformi. Verificare accessibilità, competenze, condizioni e opportunità. Accompagnare il cambiamento attraverso ascolto, apprendimento e spinta alla sperimentazione, integrando l'uso responsabile della tecnologia nelle policy, nei processi e nei percorsi di sviluppo.

Il benessere organizzativo

come leva strategica.

Dalle singole iniziative alla qualità complessiva del lavoro

Le organizzazioni non sono ambienti separati dalla vita delle persone. Sono ecosistemi che **influenzano energia, relazioni, apprendimento, identità, possibilità di crescita e qualità dell'esperienza quotidiana di lavoro.**

Il lavoro è uno degli spazi in cui le persone costruiscono **competenze, relazioni, appartenenza e possibilità di contribuire.**

Per questo la qualità dell'esperienza lavorativa non è soltanto un tema individuale: è una **leva per la sostenibilità delle persone, dell'organizzazione e dei risultati.**

Dal benefit al sistema

Superare una visione del wellbeing limitata a iniziative e servizi. Salute, qualità del lavoro, relazioni, inclusione, sviluppo, leadership e tecnologia si influenzano reciprocamente.

Dalla cura alla qualità

Significa creare condizioni idonee per lavorare, collaborare, apprendere e crescere in modo sano, inclusivo e sostenibile.

Dalla responsabilità individuale a quella condivisa

Persone, manager, team e organizzazione contribuiscono in modo diverso e complementare alla possibilità di generare valore nel tempo.

Cosa rende il benessere davvero strategico

Qualità del lavoro

Priorità chiare, organizzazione del lavoro, autonomia, processi comprensibili e risorse coerenti.

Relazioni e leadership

Fiducia, ascolto, feedback, inclusione e possibilità di chiedere aiuto o portare un punto di vista diverso.

Sviluppo e significato

Competenze, riconoscimento, prospettive di crescita e comprensione del valore del proprio contributo.

Sostenibilità nel tempo

Uso responsabile della tecnologia, confini chiari, bilanciamento e capacità di accompagnare persone e organizzazione nel cambiamento.

Le sette dimensioni del benessere organizzativo

Si può vedere il benessere organizzativo come il risultato dell'interazione tra sette dimensioni, che la guida approfondisce attraverso una prospettiva integrata nelle sezioni successive.

1. Salute psicologica e fisica
2. Qualità e organizzazione del lavoro
3. Relazioni, leadership e sicurezza psicologica
4. Inclusione, opportunità e appartenenza
5. Sviluppo, competenze e significato
6. Benessere digitale e work-life integration
7. Fasi di vita, bisogni e supporto

La guida, come nasce e perché

Prospettive diverse, conoscenza condivisa, impatto collettivo

Questa guida nasce dalla collaborazione tra partner con **competenze ed esperienze complementari** per trasformare il benessere organizzativo da tema di riflessione a **cornice comune per pratiche applicabili ogni giorno**, attraverso riferimenti semplici, domande guida e strumenti accessibili.

Nello specifico, la guida intende:



Dare supporto pratico

Fornire **strumenti semplici** per riconoscere ciò che incide sul benessere, **valutare azioni concrete** e metterle in pratica.



Mettere insieme prospettive diverse

Nessuna prospettiva, da sola, esaurisce il benessere organizzativo. La collaborazione permette di **collegare evidenze, esperienze e risorse, ampliare la conversazione** e contribuire alla **diffusione di pratiche utili**.



Condividere e diffondere buone pratiche

Rendere disponibili **strumenti e approcci utili** anche oltre la singola organizzazione.

La guida è un **punto di partenza**, non un punto di arrivo. Il suo valore cresce quando **genera confronto**, facilita l'**accesso a conoscenze e risorse** e incoraggia persone e organizzazioni a **condividere esperienze e pratiche utili**, imparare reciprocamente e tradurre ciò che funziona in azioni applicabili nei diversi contesti.



Le voci dei partner

“ Il benessere organizzativo si costruisce ogni giorno, insieme. Per questo abbiamo voluto una “bussola” che aiuti persone, manager e team a rendere visibili potenziali difficoltà, attivare conversazioni utili e trasformare il benessere in azioni concrete, sostenibili e condivise. ”

Costanza Ramorino
Head of HR ING Italia

“ Il benessere organizzativo non è solo un insieme di benefit: è un'infrastruttura condivisa che guarda alla persona nella sua totalità, dentro e fuori il lavoro. È un'esperienza quotidiana progettata per proteggere l'equilibrio, aiutando le persone a mantenersi energiche, coinvolte e capaci di adattarsi. ”

Jessica Pioggiosi
Advisory Solutions Manager - Marsh Jointly

“ Sono sempre più i genitori che affrontano la complessità della disabilità, anche “invisibile”, all'interno del proprio nucleo familiare, con effetti importanti sul loro lavoro e carriera. La Terapia Ricreativa, offerta gratuitamente anche nei city Camp Dynamo, genera un beneficio che va oltre il bambino: quando un genitore sa che il proprio figlio è accolto in un contesto competente, sicuro e capace di valorizzarne le abilità, può ritrovare tempo, energie e serenità per affrontare con maggiore equilibrio la propria quotidianità, anche professionale. ”

Serena Porcari
CEO Fondazione Dynamo Camp ETS

“ Lavorare più a lungo non basta: dobbiamo poter lavorare bene, a ogni età e in ogni fase della vita. I dati della ricerca LONG-boarding mostrano che la salute è un ecosistema, che l'organizzazione contribuisce a nutrire ogni giorno. Prendersene cura non è un benefit: è una condizione per la sostenibilità delle imprese. ”

Ulrike Sauerwald
Head of research and knowledge management Valore D

“ La costruzione di comunità di persone più coese e consapevoli delle sfide che riguardano la salute mentale nel quotidiano è il principale obiettivo di Fondazione Progetto Itaca. Siamo pertanto felici di aver contribuito a questa guida, che rappresenta un passo concreto e non scontato che abbiamo scelto di fare insieme, sulla strada di un miglior benessere per le persone, anche nella dimensione lavorativa. ”

Francesco Baglioni
Direttore Progetto Itaca

“ Quando si rompe un braccio, si va dal dottore. Se qualcosa non va nella mente, alziamo la mano e facciamo lo stesso. Destigmatizziamolo e parliamone. Con amici, con professionisti e soprattutto con i figli. Perché finché i figli non stanno bene, rischiamo di perdere produttività ed energia, sia per aiutarli sia nel contesto lavorativo. ”

Juliana Zinger
Fondatrice Alastair Shooting Star Fund

Evidenze ed esperienze complementari.

Prima di passare agli strumenti pratici, in queste pagine approfondiamo il **benessere organizzativo** e le **sfide che oggi influenzano il lavoro quotidiano**. I contributi che seguono riflettono le prospettive, le evidenze e il linguaggio propri di ciascun partner.

I dati e le considerazioni riportati hanno **finalità di approfondimento** e non costituiscono una valutazione delle **condizioni presenti in una specifica organizzazione**.

Benessere delle persone e sostenibilità aziendale | Valore D

Il **benessere delle persone** è un tema **rilevante per la sostenibilità delle organizzazioni** nonché una delle sue condizioni abilitanti più dirette. Un'azienda che vuole essere sostenibile nel tempo, cioè capace di generare valore economico senza esaurire le risorse umane, relazionali e sociali su cui si regge, non può non **occuparsi della salute fisica e psicologica delle persone** che la compongono.

In questo scenario si inserisce il contributo che segue firmato da Valore D, che raccoglie alcuni insight dalla ricerca **“LONG-boarding: una nuova prospettiva sulla longevità professionale”**, un progetto annuale appena pubblicato attraverso il quale l'Associazione indaga e approfondisce il tema della sostenibilità del lavoro e delle sue declinazioni a seconda delle fasi di vita che le persone attraversano. Secondo la prospettiva del LONG-Boarding i percorsi di carriera sono delle lunghe rotte di navigazione durante le quali il benessere dell'equipaggio diventa un requisito imprescindibile per la massima efficienza dell'imbarcazione e una buona riuscita del viaggio.

Le prossime pagine si concentrano quindi sul **benessere psicologico e fisico delle persone al lavoro**, ovvero sulla prima delle sette dimensioni affrontate in questa guida sul benessere organizzativo. I dati della ricerca Valore D mostrano come la **salute psico-fisica non sia una dimensione isolata** da misurare a sé, ma la lente attraverso cui comprendere quanto le altre dimensioni del benessere organizzativo stiano effettivamente sostenendo le persone nel loro percorso professionale.

Contributo centro studi Valore D

Per decenni abbiamo inseguito un modello di carriera che ricorda la forma di una linea retta orientata verso l'alto: un percorso programmabile, fatto di scadenze precise e traguardi prefissati. Attorno a questo **“mito della scalata verticale”** abbiamo costruito **modelli aziendali, policy, sistemi di valutazione delle persone** e, soprattutto, le nostre **aspettative sociali**. Tuttavia, i trend di ricerca e le esperienze quotidiane mettono in discussione un modello di carriera così inteso. Questa costante ascesa verso l'alto si è rivelata di fatto **affaticante, escludente** per molti e **spesso incompatibile** con l'imprevedibilità della vita.

Questo ripensamento s'inserisce oggi in un **cambiamento sistemico su scala internazionale**. Il mondo del lavoro sta attraversando una metamorfosi guidata da **potenti dinamiche demografiche**, tecnologiche e culturali. L'Italia, il paese con la **popolazione più anziana dell'Unione Europea**, affronta una sfida demografica senza precedenti: nel 2025 si è registrato un **minimo storico di nascite** (circa 355.000 bambini), l'età media ha raggiunto i 49 anni d'età, e gli ultraottantenni costituiscono circa il 7% della popolazione totale superando numericamente i bambini sotto

i 10 anni d'età. Questa longevità biologica è supportata da **importanti sviluppi in ambito medico e tecnologico**, ma restano aperte questioni fondamentali: **vivere più a lungo significa necessariamente vivere meglio?** E, soprattutto, **come supportare la longevità lavorativa in modo che sia sostenibile per le diverse fasce d'età?**

La ricerca "LONG-boarding: Una nuova prospettiva sulla Longevità professionale" s'inserisce in questo complesso contesto **concentrandosi in particolar modo sulla sostenibilità** (fisica e mentale) del lavoro a tutte le età partendo dalla premessa che i percorsi di carriera si intrecciano inevitabilmente con le diverse **fasi di vita che le persone** attraversano. Il progetto, condotto su un campione eterogeneo per genere ed età, ha raccolto i dati di 11.048 lavoratori e lavoratrici sul territorio italiano distribuiti sulle quattro generazioni presenti nel mercato del lavoro (6% Baby Boomer, 48% Generazione X, 39% Millennial, 8% Generazione Z). L'obiettivo principale dell'intera ricerca è **fare cultura su un nuovo modo di intendere la longevità dentro i contesti lavorativi affinché diventi un obiettivo da coltivare ogni giorno come ingrediente fondamentale per la sostenibilità aziendale**.

Di seguito vengono presentati i risultati della ricerca che raccontano degli elementi costitutivi del benessere tracciando una "mappa emotiva" delle persone al lavoro partendo dalle 11.048 risposte raccolte.

Mappa emotiva generazionale

Tra gli stati d'animo emergenti, **la stanchezza** è sicuramente il più diffuso e trasversale. Riguarda circa 36% del campione indipendentemente dall'età e diventa **più marcato tra le donne e i caregivers**. In questo caso si tratta di un affaticamento strutturale a cui contribuiscono **carichi di lavoro, responsabilità nella vita privata, incertezza economica e ritmi lavorativi incalzanti**. Questo stato d'animo è poi accompagnato da emozioni differenti a seconda della generazione rispondente:

- Le persone della **Generazione Z**, per esempio, nutrono un certo entusiasmo relativo all'ingresso nel mercato del lavoro. Tuttavia, convivono con una profonda **incertezza sul futuro** e fanno esperienza di una **maggiore vulnerabilità finanziaria** rispetto alle generazioni precedenti. Quest'ultimo aspetto è così marcato da essere **proiettato anche su questioni future** come per esempio la pensione.
- I **Millennial** e la **Generazione X** condividono un sentimento di frustrazione e mancato riconoscimento all'interno dell'azienda. Questi gruppi costituiscono la vera **spina dorsale manageriale** ed operativa del mercato del lavoro, ma **non si sentono valorizzati**. Inoltre, trattandosi di generazioni sandwich devono **garantire alte performance** lavorative sostenendo allo stesso tempo carichi di cura verso figli e genitori anziani.
- I **Baby Boomer**, pur dichiarandosi sereni vicini al traguardo pensionistico, rischiano di scivolare in una zona d'ombra fatta di **isolamento**, sentendosi **sempre più distanti dai flussi dell'innovazione**.

La salute come ecosistema

Uno dei messaggi più importanti della ricerca, che ben si collega al tema del benessere organizzativo è che **la salute non è un semplice fatto biologico**, ma piuttosto un ecosistema **nutrito dalle condizioni in cui viviamo e lavoriamo** e dalla **qualità delle relazioni umane**. Ci soffermiamo quindi su alcune componenti che contribuiscono o meno all'equilibrio di questo ecosistema soprattutto all'interno dei contesti lavorativi.

Stabilità e condizioni materiali

La **mente umana**, prima di aderire a qualsiasi discorso valoriale, ha bisogno di **certezze concrete e materiali**. **Salari adeguati, contratti stabili e chiarezza sul percorso professionale** non sono rivendicazioni di alcuni gruppi, ma vengono riconosciuti come **driver prioritari per il benessere delle persone di tutte le età**. Per i giovani, contratti precari e salari bassi si traducono, per esempio, in ansia per il futuro. Allo stesso modo, una mancata chiarezza sui percorsi di crescita e opportunità di promozione diffondono **incertezza tra lavoratori** e lavoratrici Gen Z e Millennial che sono nel mezzo della vita professionale e affrontano, allo stesso tempo, decisioni di vita importanti.

Carichi di lavoro e di cura

Carichi di lavoro e di cura **poco sostenibili** sono gli elementi più concreti di un **sentimento di stanchezza diffuso e trasversale**. Per quanto riguarda il lavoro emerge, oltre alla criticità dei carichi, una **difficoltà a disconnettersi** dalle richieste e dai task anche dopo le ore lavorative specialmente tra i Millennial. Esiste poi il peso invisibile del caregiving particolarmente impattante per le donne e le generazioni sandwich. Prendersi cura di figli, anziani e di persone fragili si traduce in un viaggio emotivo che spesso si fa **fatica a sostenere** specialmente in **assenza di supporto** e di **condizioni di flessibilità lavorativa** che favoriscono la conciliazione vita-lavoro.

Relazioni sane, reciprocità e fiducia

Le relazioni sane fuori e dentro il lavoro oltre a garantire fonte di **supporto pratico ed emotivo** sono una **fonte primaria di benessere** (per le persone e le aziende). Al contrario, la solitudine è uno dei fattori di rischio per la salute mentale. I dati della ricerca suggeriscono che pur lavorando in team strutturati e numerosi, le persone hanno **poca fiducia nei confronti dei/delle colleghi/e** con una conseguente **bassa richiesta di supporto in caso di difficoltà**. Le relazioni lavorative, orientate all'operatività e scandite dalla pressione degli obiettivi quotidiani, rischiano così di **perdere quella componente umana** fatta di confronto e reciprocità che contribuisce al benessere e **alla qualità**

delle performance di gruppo.

Motivazione e riconoscimento

Un focus esclusivo su competitività, raggiungimento di obiettivi e performance ha contribuito negli anni al **consolidamento di un modello di carriera poco sostenibile e ormai obsoleto**. Si è creato nel tempo un pericoloso equivoco: **scambiare la continuità operativa per condizione ottimale del lavoro**. I dati della ricerca dimostrano che le persone continuano a **svolgere i propri compiti con diligenza e focus**, ma a questa esecuzione impeccabile e puntuale non corrisponde un reale coinvolgimento emotivo.

A questo si aggiunge, specialmente per alcuni gruppi (donne, Baby Boomer, Gen X e Millennial), un **mancato riconoscimento del valore del lavoro e delle proprie competenze**. Emerge così il fenomeno dell'“**affaticamento motivazionale**”: si lavora per **senso del dovere e poco valorizzati**, perdendo nel tempo le proprie aspirazioni e il significato profondo del contenuto lavorativo. L'affaticamento motivazionale ha un impatto a cascata anche sulla performance e su altri aspetti del benessere organizzativo.

Competenze e benessere cognitivo

Una leva importante per la motivazione al lavoro è costituita da un **investimento continuo sulle competenze** colmando i **gap di genere e generazionali** specialmente in ambito STEM e nelle hard skills. In questo contesto, la formazione continua diventa una **strategia di sostenibilità umana**, una vera e propria “**assicurazione psicologica ed emotiva**”. Sentirsi aggiornati rispetto a rivoluzioni come l'intelligenza artificiale – diffusa e già utilizzata dal 65% del campione – riduce l'ansia di obsolescenza e restituisce alle persone il controllo sul proprio futuro (employability) fungendo da potente **catalizzatore per la longevità lavorativa**. Inoltre, dal punto di vista del benessere mentale e cognitivo, **imparare nuove nozioni e metodologie** stimola la **neuroplasticità cerebrale** e **riduce il rischio di burnout**, restituendo alle persone un forte **senso di inclusione e autoefficacia**.

Cultura inclusiva e rispetto delle identità

L'ecosistema del benessere personale e organizzativo non può prescindere da una cultura inclusiva, fondata sul **rispetto dell'identità individuale** e sul **contrasto ad ogni forma di discriminazione**. In questo scenario, i dati rilevati evidenziano che il 15% del campione della ricerca riferisce di aver **subito trattamenti ingiusti** nell'ultimo anno, manifestazioni riconducibili a fenomeni di ageismo verso i più senior e i più giovani (ageismo inverso) e di discriminazione di genere specialmente nei confronti delle donne Millennial. Sotto il profilo del benessere fisico e mentale, il permanere di percezioni di iniquità ed esclusione **incrementa significativamente i livelli di stress**, **riduce il senso di appartenenza** e accelera il **rischio di burnout**, con ricadute negative sulla coesione interna e sulla produttività dell'intera organizzazione.

Epilogo - LONG-boarding: ovvero prendersi cura delle persone al lavoro

Lavorare più a lungo non significa necessariamente lavorare bene. Una carriera realmente sostenibile e orientata al benessere **non si misura solo dagli anni trascorsi in ufficio**, ma dalla **qualità dell'esperienza quotidiana**. Il contesto lavorativo è uno dei principali determinanti della nostra salute fisica e psicologica: quando l'ambiente offre il **giusto riconoscimento, autonomia e relazioni positive**, il lavoro rafforza l'**identità**, il **senso di scopo** e la **motivazione**. Il benessere organizzativo si costruisce quindi giorno per giorno disegnando **modelli di carriera sostenibili** e restando in ascolto delle persone che attraversano diverse fasi di vita. Per questo motivo, occuparsi del benessere fisico e mentale in azienda diventa una **necessità strategica** affinché le organizzazioni si costituiscano come ecosistemi che tutelano e nutrono la salute delle persone per tutto il ciclo di vita.

People care, accessibilità e work-life integration | Marsh Jointly

Cosa si intende per benessere organizzativo?

Oggi il benessere organizzativo non è più visto solo come un “benefit” o un vantaggio economico, ma come il **risultato di un'esperienza quotidiana** che dà valore sia alla nostra dimensione professionale che a quella personale. Stare bene in azienda significa trovare supporto per **realizzare i propri progetti di vita e di lavoro**, all'interno di un **ambiente che promuove l'equilibrio psico-fisico**, le **buone relazioni**, l'**inclusione** e la **sicurezza psicologica**. Benessere, infatti, non significa assenza di fatica, ma avere la possibilità di lavorare in un contesto in cui le **energie siano usate in modo sostenibile** e sia **normale chiedere aiuto**.

Come stanno le persone al lavoro: una fotografia tra generazioni e bisogni

Nonostante la crescente attenzione a questi temi, le ricerche ci dicono che solo il 9% delle persone dichiara di sentirsi davvero bene dal punto di vista psico-fisico e relazionale sul luogo di lavoro.

Il **malessere mentale**, infatti, ha subito un drastico peggioramento negli ultimi anni, ma non colpisce tutti allo stesso modo, concentrandosi in specifici gruppi di persone. I dati ci mostrano che le fasce d'età centrali, in particolare

tra i 30 e i 50 anni, sono quelle che sentono maggiormente la pressione, registrando livelli inferiori di benessere mentale e una maggiore interferenza tra lavoro e vita privata.

Le donne (specialmente under 40) e le persone che si prendono cura di familiari vivono in modo più acuto il **bisogno di supporto organizzativo**.

Al contrario, i **giovani under 30** e i colleghi **over 50** si dichiarano mediamente più **soddisfatti del proprio lavoro e della propria vita personale**. Questo ci insegna che il problema oggi non è il “benessere medio”, ma la **necessità di rispondere in modo mirato alle fragilità di chi sta vivendo momenti di vita più complessi**.

La velocità dei cambiamenti e i 3 profili di rischio

Il mondo del lavoro è attraversato da una “**permacrisi**”, ossia un’**instabilità continua che genera fatica emotiva**.

Per questo, il **malessere** non va letto come una fragilità individuale, bensì come il risultato di un **equilibrio dinamico tra le nostre risorse**, i vincoli lavorativi e le possibilità reali di azione.

Questa pressione prende forme diverse a seconda del ruolo:

- **Quality Keepers**. Ruoli focalizzati sul **rispetto delle procedure**, faticano quando c’è un forte **attrito tra gli standard richiesti e le risorse effettivamente a disposizione**. Quando stanno male si genera sovraccarico che porta a **rallentamenti, conflitti e colli di bottiglia**.
- **Relational Performer**. Ruoli **esposti al risultato e alla relazione continua con clienti e team**, vivono una forte **sovra-esposizione emotiva**. Quando stanno male si nota una **diminuzione della qualità del servizio, perdita di opportunità di business e aumento del turnover**.
- **Work Balancers**. Figure di coordinamento schiacciate tra **urgenze di business** e necessità di **sostenere emotivamente il team**, soffrono di **iper-responsabilità**. Se stanno male si nota scollamento tra **strategia e operatività**, crollo della produttività e peggioramento del clima.

Cosa possono fare le aziende?

Per affrontare queste sfide, le organizzazioni non possono limitarsi a iniziative isolate per “curare i sintomi”, ma devono **ripensare il modo di lavorare**, agendo sulle cause. Le aziende possono intervenire attraverso diverse azioni, quali:

- **Ascoltare in modo costante e autentico attraverso strumenti organizzativi**
Rendere l’**ascolto un’abitudine** per **intercettare le tensioni** prima che diventino insostenibili, **promuovendo conversazioni aperte e non giudicanti**. Il valore dell’ascolto organizzativo non riguarda solo il supporto al singolo, ma consente di **individuare i pattern di pressione organizzativa** e la possibilità di **strutturare azioni mirate**. L’ascolto non è (solo) uno **strumento di cura** del singolo, ma una **infrastruttura permanente di lettura organizzativa** che trasforma l’ascolto in **conoscenza utile all’azione organizzativa preventiva**.
- **Rinforzare le comunità aziendali**
Creare spazi in cui sia possibile **confrontarsi, fare domande, esprimere dubbi e segnalare criticità senza paura** di essere penalizzati, creando una **comunità professionale e manageriale**.
- **Fornire servizi mirati**
Superare l’idea di una **politica di benessere uniforme** e progettare **supporti e servizi mirati** per chi si trova nei momenti di maggiore fatica, **orientando le persone verso i giusti canali di assistenza**.
- **Supportare chi coordina**
Aiutare i manager a creare **condizioni di lavoro sostenibili** e migliorare continuamente le competenze manageriali per una **gestione ottimale del team** attraverso **percorsi individuali e formativi**.
- **Abilitare l’autonomia**
Verificare costantemente la **coerenza tra obiettivi e risorse** e dare maggiore autonomia definendo **regole condivise su disconnessione, gestione dei messaggi e tempi di recupero**, per abbassare la pressione quotidiana.

Fonti:

Marsh - Jointly & The European House - Ambrosetti (2025) – Ma quale benessere? Un framework per navigare nel complesso mondo del benessere nelle organizzazioni.

Marsh - Jointly (Febbraio 2026) – Survey VOICE Benchmark 2025.

Marsh - Jointly & Modus (2026) – Osservatorio JOY Balance III Edizione: Pressione lavorativa, ruoli esposti e pattern di fatica ricorrenti.

Marsh - Jointly & Osservatorio HR Innovation Practice (2025) – Il Corporate Wellbeing “mismatch”: come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda.

La guida

quattro prospettive
un metodo comune
sette dimensioni

La guida può essere letta dall'inizio alla fine oppure utilizzata in ottica modulare. Il lettore può **partire dal proprio ruolo** - persona, manager, team o organizzazione come contesto abilitante - oppure da una delle **sette dimensioni del benessere**.

In ciascun caso, viene suggerita la stessa sequenza di azioni: **comprendere, osservare, orientarsi, agire, verificare**.

Diversi punti di osservazione

Il benessere organizzativo può essere osservato attraverso **quattro prospettive**: persona, manager, team e organizzazione.

Ciascuno contribuisce attraverso responsabilità e leve di azione differenti, riassunte nella prossima tabella.

Persona

Comprendere il proprio equilibrio, riconoscere segnali e bisogni, rendere visibili gli ostacoli, chiedere supporto e proteggere energia, recupero e sviluppo.

Manager

Rafforzare chiarezza nell'organizzazione del lavoro, ascoltare senza interpretare, abilitare e orientare verso i canali appropriati.

Team

Definire modalità di lavoro condivise, migliorare collaborazione e inclusione; distribuire le responsabilità con trasparenza e rafforzare la sicurezza psicologica.

Organizzazione

Abilitare comportamenti virtuosi attraverso priorità, processi, risorse, leadership, competenze, strumenti e servizi coerenti.

L'organizzazione non è un quarto attore: è l'infrastruttura che rende possibili le azioni di persone, manager e team e attraversa tutte le dimensioni della guida. Non sostituisce la responsabilità dei singoli ruoli, ma offre una piattaforma e uno spazio di azione dove il contributo di ciascuna persona può fare la differenza.

Un metodo comune

Qualunque sia il punto di accesso scelto a questa guida - il ruolo o la dimensione del benessere - il percorso è lo stesso:

Comprendere

Che cosa significa questo tema per il mio ruolo e perché conta?

Osservare

Quali fatti, segnali e condizioni posso rilevare?

Orientarsi

Su quali leve posso agire direttamente e quali risorse o responsabilità devo coinvolgere?

Agire

Quale passo concreto possiamo introdurre, chi può attivarlo e con quali risorse?

Verificare

Che cosa è cambiato?
Che cosa mantenere, modificare o interrompere?

Le 7 dimensioni del benessere organizzativo

viste da diverse prospettive

Vediamo ora come le sette dimensioni del benessere organizzativo si declinano secondo le quattro prospettive: persona, manager, team e organizzazione.

Dimensione		Persona	Manager	Team	Organizzazione
	Salute psicologica e fisica	Energia, recupero, supporto	Ritmi, organizzazione del lavoro, orientamento	Sinergie, aiuto, confini	Prevenzione, servizi e accesso alle risorse
	Qualità e organizzazione del lavoro	Chiarezza di ruolo e priorità	Obiettivi e capacità	Comprensione e coordinamento	Processi, risorse, governance
	Relazioni, leadership e sicurezza psicologica	Possibilità di contribuire, dare/ricevere feedback	Ascolto, follow up, role-modeling	Confronto e gestione conflitti	Leadership, cultura, processi
	Inclusione, opportunità e appartenenza	Strumenti e accessibilità	Partecipazione e opportunità	Coinvolgimento e condivisione	Politiche, processi e procedure
	Sviluppo, competenze e significato	Priorità di sviluppo, senso e contributo attivo	Supporto, feedback e opportunità	Condivisione e apprendimento	Accesso a opportunità e mobilità
	Benessere digitale e work-life integration	Focus e confini	Accesso, valorizzazione e uso efficace delle risorse	Canali, collaborazione e modalità di lavoro	Tecnologia e flessibilità
	Fasi di vita, bisogni e supporto	Bisogni e risorse	Ascolto non invasivo	Reciprocità e supporto	Servizi nelle diverse fasi di vita



Le Domande e le Bussole

strumenti pratici.



Dall'orientamento all'azione

Questa sezione propone due strumenti complementari, utilizzabili dalle prospettive di persona, manager, team e organizzazione.

Domande

per orientarsi **aiutano a comprendere il punto di partenza**, osservare ciò che accade e riconoscere le leve, le risorse o le responsabilità da coinvolgere.

Bussole operative

aiutano a **tradurre questa prima riflessione in un passo concreto e verificabile**. Non attribuiscono giudizi o punteggi e non valutano persone, performance o stato di salute. La sequenza comune è: comprendere il tema, osservare fatti e condizioni, orientarsi tra leve e responsabilità, scegliere un passo concreto e verificarne gli effetti.

Nota di utilizzo

Le Domande per orientarsi e le Bussole operative hanno finalità informative, formative e di orientamento.

Non sostituiscono i processi aziendali o specialistici e non devono essere utilizzate per formulare diagnosi, valutazioni individuali o conclusioni sulle persone. Quando una situazione supera le leve disponibili, gli strumenti aiutano a individuare il livello organizzativo, la risorsa o il canale competente, nel rispetto delle regole applicabili e della riservatezza.

Domande

Cosa si intende per benessere organizzativo?

Le domande orientative aiutano ciascun attore a leggere una situazione dal punto di vista del proprio ruolo. Non richiedono di arrivare a una valutazione o a una soluzione immediata. Invitano a distinguere ciò su cui è possibile agire direttamente da ciò che richiede altre leve, risorse o responsabilità.

Come utilizzarle

- **Comprendere:** scegli la prospettiva più pertinente tra persona, manager, team e organizzazione
- **Osservare:** individua i fatti, i segnali e le condizioni rilevanti.
- **Orientarsi:** distingui ciò su cui puoi agire dalle leve, risorse o responsabilità da coinvolgere.
- **Agire:** scegli un passo concreto, coerente con il tuo ruolo.
- **Verificare:** osserva nel tempo se il passo è stato utile o richiede un adattamento.

Persona

Per riconoscere dove si può agire, cosa richiede risorse, e come attivarle

Utile	Punto di osservazione	Domanda guida
Rendere visibili priorità, vincoli e bisogni.	Quando una situazione dipende anche da condizioni organizzative, le sole leve individuali possono non essere sufficienti.	“È qualcosa su cui posso agire direttamente o serve coinvolgere qualcun altro?”
Rendere visibili le condizioni necessarie per concentrazione, recupero e i confini.	Osservare se le condizioni definite sono realisticamente sostenibili nel tempo.	“Cosa posso modificare nel mio modo di lavorare e cosa richiede un confronto?”
Individuare una priorità di sviluppo.	Lo sviluppo genera valore soprattutto quando trova spazio nell'attività quotidiana.	“Dove posso mettere in pratica questa competenza nel mio lavoro?”
Attivare un supporto quando può essere utile.	Bisogni e situazioni diverse possono richiedere risorse o interlocutori differenti.	“Di cosa ho bisogno e quale risorsa, confronto o canale può essermi più utile?”

Azione pratica:

Entro 7 giorni: scegli un aspetto su cui puoi agire. Se richiede leve diverse dalle tue, rendilo visibile e individua con chi affrontarlo.

Verificare:

Chiediti: “Quello che ho fatto mi sta aiutando? Devo continuare, cambiare approccio o cercare un supporto diverso?”

Manager

Per individuare le leve disponibili e creare le condizioni per agire

Utile	Punto di osservazione	Domanda guida
Verificare priorità e coordinare le attività nel team.	Osservare quando il numero o la sovrapposizione delle priorità rende difficile scegliere e focalizzarsi.	“È sufficientemente chiaro cosa viene prima, cosa può attendere e quali trade-off sono possibili?”
Partire da fatti ed elementi osservabili.	Non tutto ciò che osserviamo richiede un'interpretazione: distinguere fatti e ipotesi aiuta a capire su quali leve è possibile agire.	“Cosa sto osservando concretamente e su cosa possiamo agire?”
Favorire partecipazione, feedback e opportunità di sviluppo.	Creare uno spazio di confronto non garantisce da solo che prospettive e bisogni diversi possano emergere.	“Ho creato le condizioni perché prospettive diverse possano contribuire?”
Concordare un passo successivo e dare seguito.	Verificare che quanto concordato trovi effettiva attuazione.	“Qual è il prossimo passo, chi ha la leva per agire e quando verifichiamo cosa è cambiato?”

Azione pratica:

Scegli una leva nel tuo perimetro: chiarisci una priorità, rimuovi un ostacolo, facilita un confronto o coinvolgi il livello appropriato.

Verificare:

Chiediti: “Ho creato le condizioni per fare un passo avanti o serve coinvolgere un supporto diverso?”

Team

Per esplicitare come lavoriamo insieme e riconoscere ciò che possiamo modificare

Utile	Punto di osservazione	Domanda guida
Definire insieme canali, urgenze e tempi di risposta.	Aspettative diverse o implicite possono generare pressione, interruzioni o poca chiarezza.	“Abbiamo aspettative condivise su cosa è urgente, quale canale usare e quando è necessaria una risposta?”
Proteggere momenti di collaborazione e focus.	Le modalità di lavoro possono cambiare e ciò che era utile può non esserlo più.	“Le nostre riunioni e modalità di collaborazione ci aiutano ancora a lavorare bene?”
Rendere normale chiedere aiuto, esprimere punti di vista diversi e confrontarsi.	Non tutte le prospettive, difficoltà o esigenze emergono necessariamente nello stesso modo.	“Stiamo creando spazio perché prospettive diverse possano emergere e contribuire?”
Rendere chiare responsabilità, sinergie e opportunità.	Attività, conoscenze o responsabilità possono concentrarsi o creare dipendenze poco visibili.	“È chiaro chi fa cosa, dove dipendiamo gli uni dagli altri e cosa possiamo rendere più semplice?”
Verificare periodicamente le regole condivise dal gruppo.	Gli accordi possono richiedere adattamenti quando cambiano priorità, bisogni o modalità di lavoro.	“Quali accordi ci aiutano ancora e quali possiamo adattare?”

Azione pratica:

Scegliete fino a tre accordi di team da rendere espliciti, sperimentateli nel lavoro quotidiano e definite insieme quando verificarli.

Verificare:

“Questi accordi ci stanno aiutando a lavorare meglio insieme? Cosa manteniamo e cosa possiamo adattare?”

Organizzazione

Per valutare gli impatti sul lavoro e individuare le leve da attivare

Utile	Punto di osservazione	Domanda guida
Integrare il benessere nel design del lavoro.	Cambiamenti organizzativi, ruoli e processi possono modificare concretamente la qualità dell'esperienza di lavoro.	"Quale impatto può avere questa scelta su ruoli, attività, tempi, modalità di lavoro e accessibilità?"
Mettere i/le manager nelle condizioni di agire nel proprio ruolo.	Le responsabilità manageriali funzionano meglio quando sono accompagnate da strumenti, informazioni e leve adeguate.	"I manager hanno informazioni, strumenti e leve sufficienti per agire nel proprio perimetro?"
Collegare ascolto, evidenze e decisioni.	L'ascolto genera valore quando è collegato a possibilità di azione e restituzione.	"Che cosa abbiamo compreso, su cosa possiamo agire e che cosa restituiamo?"
Progettare servizi accessibili e utilizzabili.	Verificare se modalità, strumenti o requisiti di accesso rispondono a esigenze diverse.	"Chi potrebbe incontrare barriere nell'accedere o utilizzare questa risorsa e cosa possiamo rendere più accessibile?"
Leggere insieme benessere, qualità del lavoro e risultati.	Un singolo indicatore restituisce solo una parte del quadro.	"Quali evidenze dobbiamo leggere insieme per comprendere il contesto e orientare le decisioni?"

Azione nel prossimo trimestre:

Scegliere una leva organizzativa su cui intervenire, definire un'azione concreta, chiarire chi può attivarla e stabilire quando verificarne gli effetti.

Verificare:

L'intervento sta producendo l'effetto atteso? Cosa mantenere, cosa adattare e quali altre leve è necessario coinvolgere?

Bussole operative

Trasformare l'osservazione in un passo concreto e verificabile

Le bussole operative accompagnano il passaggio dall'orientamento all'azione. Possono essere utilizzate su una situazione specifica o su una delle sette dimensioni del benessere organizzativo.

Come utilizzarle

- **Comprendere:** definisci il tema o la situazione su cui vuoi lavorare.
- **Osservare:** descrivi fatti, segnali e condizioni osservabili.
- **Orientarsi:** scegli le aree pertinenti e distingui le leve disponibili dalle risorse e dai livelli di responsabilità da coinvolgere.
- **Agire:** definisci un solo passo concreto e chiarisci chi può attivarlo.
- **Verificare:** scegli un segnale osservabile, fissa una data di verifica e osserva gli effetti del passo scelto.

Mantenere, Approfondire e Attivare sono le tre possibili direzioni che emergono nella fase Orientarsi. Per ogni area, la bussola aiuta a distinguere:

- **Punto fermo | Mantenere:** ciò che sta funzionando e può essere consolidato.
- **Da esplorare | Approfondire:** ciò che richiede ulteriori elementi, ascolto o confronto.
- **Passo successivo | Attivare:** l'azione, la risorsa o il livello di responsabilità da coinvolgere.
- **Verificare:** dopo aver attivato il passo scelto, osserva che cosa è cambiato e decidi che cosa mantenere, adattare o ripensare.



Persona

Check individuale: fermarsi, osservare, orientarsi

Una bussola personale di 10 minuti, applicabile a qualsiasi dimensione del benessere organizzativo, per scegliere il passo successivo senza autovalutarsi.

Domanda/area	Mantenere	Approfondire	Attivare
Che cosa sto osservando?	La situazione è sostenibile e comprensibile.	Noto segnali ricorrenti di fatica, ambiguità o difficoltà.	I segnali sono persistenti o incidono sulle attività quotidiane
Priorità e aspettative	So cosa viene prima e cosa può aspettare.	Alcune richieste risultano concorrenti o richiedono un chiarimento.	Le richieste appaiono tutte urgenti e non riesco a individuare con chiarezza priorità o margini di azione.
Risorse disponibili	Conosco e utilizzo risorse, competenze e supporti utili.	Le risorse esistono, ma non so bene come attivarle.	Non vedo risorse immediatamente accessibili o non riesco ad attivarle autonomamente.
Confini e condizioni	Mantengo concentrazione, recupero e confini sostenibili.	Concentrazione, recupero o confini risultano discontinui e richiedono attenzione.	Le difficoltà nel recupero o nel mantenere confini adeguati sono ricorrenti e richiedono un confronto.
Conversazione utile	Posso mantenere le pratiche che risultano utili nel tempo.	Devo chiarire una priorità, un bisogno o un ostacolo.	Può essere utile attivare un confronto con il manager o il canale aziendale appropriato.

La mia bussola, il prossimo passo

Mantenere	Approfondire	Attivare	Verificare
Cosa voglio continuare	Cosa devo capire meglio	Quale confronto o risorsa serve	Quando verifico l'effetto

Domanda bussola:

“Quello che osservo posso gestirlo con le leve che ho, devo comprenderlo meglio o è utile attivare un supporto?”

Manager

Bussola per una conversazione di sviluppo

Da utilizzare prima, durante e dopo il confronto. Il focus è su condizioni di lavoro, sviluppo e supporti, non sulla valutazione della persona.

Domanda/area	Mantenere	Approfondire	Attivare
Fatti osservabili	Ho esempi specifici e contestualizzati.	Ho segnali parziali da verificare.	Sto formulando interpretazioni sulla persona.
Obiettivi e successo	Priorità, responsabilità e risultati attesi sono chiari.	Alcuni elementi sono ambigui o concorrenti.	Le richieste sono incoerenti o prive di priorità.
Priorità, risorse, competenze	Priorità e risorse sono adeguate agli obiettivi.	Emergono vincoli o gap da approfondire.	Priorità, risorse o competenze richiedono un riallineamento.
Ascolto non invasivo	Il confronto resta su lavoro, sviluppo e supporti.	La conversazione tende verso interpretazioni personali.	Vengono richiesti dettagli personali o sanitari non necessari.
Spazio di confronto	Domande, dubbi e feedback sono accolti.	La partecipazione è limitata o prudente.	Non esiste uno spazio effettivo di confronto.
Margini di azione	È chiaro cosa mantenere o migliorare.	Le ipotesi devono essere precisate.	Il problema supera le leve manageriali disponibili.
Seguito e verifica	Azione, responsabilità, indicatore e data sono definiti.	Il seguito o il criterio sono generici.	La conversazione si chiude senza decisioni o verifica.

Output della conversazione

Priorità	Ostacolo	Sviluppo/risorsa	Azione e Owner	Follow-up
Da chiarire	Da rimuovere	Da rafforzare	Da concordare	Data

Domanda bussola:

Il confronto ha reso più chiari priorità, ostacoli e risorse attivabili? Ho ascoltato senza interpretare la persona? Abbiamo concordato un'azione concreta, un owner e una data di verifica?

Team

Bussola per un team meeting

Da utilizzare in una retrospettiva, in un meeting periodico, all'avvio di un progetto o nella revisione degli accordi di lavoro.

Domanda/area	Mantenere	Approfondire	Attivare
Priorità e risorse condivise	Priorità e capacità sono condivise.	Emergono sovrapposizioni o vincoli da gestire.	Ritmi sostenuti compromettono priorità e focus.
Riunioni e comunicazioni	Canali, scopi e tempi di risposta sono chiari.	Esistono ridondanze o aspettative implicite da chiarire.	Riunioni, comunicazioni o interruzioni incidono sulla continuità del lavoro.
Collaborazione e dipendenze	Responsabilità e dipendenze sono chiare e visibili.	Alcune dipendenze o attività invisibili creano frizione.	Attività o conoscenze essenziali risultano concentrate stabilmente su un numero limitato di persone.
Partecipazione e inclusione	Contributi diversi trovano spazio nelle decisioni.	Alcune voci emergono con minore frequenza.	Esclusioni o comportamenti non rispettosi non vengono affrontati.
Aiuto, dissenso, feedback	È possibile chiedere aiuto, esprimere un punto di vista e segnalare rischi.	Il confronto avviene con cautela e solo in alcune situazioni.	Il silenzio sostituisce il confronto o i problemi restano impliciti.
Apprendimento e sviluppo	Le competenze e le conoscenze vengono condivise e applicate nel lavoro.	Le opportunità sono discontinue.	Conoscenze e opportunità sono concentrate o assenti.

Da osservazione ad accordo

Accordo	Owner	Segnale osservabile	Data di verifica

Domanda bussola

Flow del meeting: comprendere la dimensione; osservare ciò che funziona e crea frizione; scegliere al massimo tre accordi; verificare se mantenerli, modificarli o interromperli.

Organizzazione

Bussola di impatto organizzativo

Da utilizzare nella revisione annuale di processi e policy, nella progettazione di una nuova iniziativa o nell'introduzione di tecnologie e cambiamenti organizzativi.

Domanda/area	Mantenere	Approfondire	Attivare
Finalità e valore	Finalità chiara e bisogno supportato da elementi verificabili.	Il bisogno è plausibile, ma gli elementi disponibili sono parziali.	Il problema da affrontare o il risultato atteso non sono definiti con sufficiente chiarezza.
Impatto sul lavoro	Semplifica il lavoro o ne migliora la qualità.	Aggiunge attività o passaggi da valutare.	Introduce complessità, duplicazioni o inefficienze operative.
Ruoli e responsabilità	Decisioni, owner e modalità di escalation sono chiari.	Alcune responsabilità si sovrappongono.	Responsabilità trasferita senza leve o risorse.
Capacità e competenze	Tempo, risorse e competenze sono adeguati.	Servono supporti, adattamenti o competenze aggiuntive.	L'iniziativa richiede risorse o capacità non disponibili.
Inclusione e accessibilità	Bisogni e accessi differenti sono considerati.	Alcune popolazioni o barriere richiedono analisi.	La soluzione crea effetti differenziati sulle modalità di lavoro.
Tecnologia e processi	Strumenti integrati nei processi che ne facilitano l'utilizzo.	Sovrapposizioni o dipendenze da gestire.	Più frammentazione, controllo e difficoltà operative.
Leadership e sponsorship	Manager dotati/e di messaggi, strumenti e leve.	Sponsorship non ancora tradotta in comportamenti.	Cambiamento richiesto senza informazioni o leve.
Ascolto e misurazione	Baseline, indicatori, feedback e follow-up definiti.	Indicatori presenti, ma uso decisionale poco chiaro.	Dati raccolti senza restituzione, owner o azioni.
Rischi e supporti	Rischi, canali e modalità di escalation conosciuti.	Alcuni rischi richiedono validazione specialistica.	Impatti su salute, sicurezza, privacy o riservatezza non considerati.

Orientamento

alla decisione organizzativa

Mantenere/procedere	Approfondire/adattare	Attivare/progettare
Condizioni adeguate e responsabilità chiare.	Definire modifiche, owner e verifica ravvicinata.	Affrontare prima rischi, incoerenze o carenze strutturali.

Domanda bussola

L'ascolto genera fiducia quando è seguito da una restituzione chiara: che cosa è emerso, che cosa può essere affrontato, quale livello è competente e quando sarà effettuata la verifica. Non tutte le richieste possono tradursi nella soluzione attesa, ma ogni evidenza rilevante deve ricevere una risposta trasparente.

Attraverso le

7 dimensioni del benessere organizzativo

Le sette dimensioni descrivono aspetti distinti ma interdipendenti dell'esperienza di lavoro. Non sono compartimenti separati e non richiedono di intervenire su tutto contemporaneamente. Aiutano a scegliere il punto di partenza più rilevante e a osservarlo dalle prospettive di persona, manager, team e organizzazione.

- 1. Salute psicologica e fisica**
- 2. Qualità e organizzazione del lavoro**
- 3. Relazioni, leadership e sicurezza psicologica**
- 4. Inclusione, opportunità e appartenenza**
- 5. Sviluppo, competenze e significato**
- 6. Benessere digitale e work-life integration**
- 7. Fasi di vita, bisogni e supporto**

Come utilizzare le sette dimensioni con questa guida

Comprendere la dimensione → Osservare fatti e condizioni → Orientarsi rispetto alla prospettiva, alle leve e alle responsabilità → Agire con un passo concreto → Verificare l'effetto.

Dimensione 1

Salute psicologica e fisica

Domanda guida

In quale misura ritmi e spazi favoriscono energia, concentrazione e recupero?

Agire: alcuni consigli per ciascuna prospettiva

Persona	Manager	Team	Organizzazione
Riconoscere energia e bisogni e orientarsi verso supporti appropriati quando utile.	Favorire modalità di lavoro attente ai ritmi e orientare verso i supporti disponibili.	Rispettare pause e focus; rendere normale chiedere aiuto.	Prevenzione, accessibilità di servizi e modalità di lavoro coerenti con la tutela della salute e sicurezza.

Verificare

Spazi di recupero, riduzione delle interruzioni non necessarie e conoscenza dei supporti disponibili e relative modalità di accesso.

Strumento pratico

Check energia e recupero: cosa funziona, cosa migliorare, quali supporti possono aiutare?

Dimensione 2

Qualità e organizzazione del lavoro

Domanda guida

Che cosa facilita o ostacola un contributo efficace e sostenibile?

Agire: alcuni consigli per ciascuna prospettiva

Persona	Manager	Team	Organizzazione
Rendere visibili conflitti di priorità e attività a basso valore.	Allineare obiettivi, capacità, tempi e trade-off.	Coordinarsi efficacemente su attività, dipendenze e urgenze reali.	Processi semplici, risorse coerenti e governance delle priorità.

Verificare

Chiarezza, coordinamento e focus sul lavoro di valore.

Strumento pratico

Lista priorità: fare ora, pianificare, delegare, interrompere.

Dimensione 3

Relazioni, leadership e sicurezza psicologica

Domanda guida

È possibile chiedere aiuto, dissentire e segnalare problemi senza conseguenze ingiuste?

Agire: alcuni consigli per ciascuna prospettiva

Persona	Manager	Team	Organizzazione
Fare domande, chiedere feedback e segnalare criticità.	Ascoltare senza interpretare e dare seguito concreto.	Definire rituali di confronto, feedback e gestione dei conflitti.	Leadership coerente, tutela, escalation e cultura dell'apprendimento.

Verificare

Aumentano le segnalazioni tempestive e i follow-up visibili?

Strumento pratico

Domanda di chiusura: quale rischio o punto di vista non abbiamo considerato?

Dimensione 4

Inclusione, opportunità e appartenenza

Domanda guida

Le modalità di lavoro permettono a tutte le persone di contribuire?

Agire: alcuni consigli per ciascuna prospettiva

Persona	Manager	Team	Organizzazione
Rendere visibili barriere e bisogni di accessibilità.	Favorire partecipazione, ascolto e accesso alle opportunità.	Creare modalità di collaborazione inclusive e accessibili.	Offrire policy, dati e servizi che riducono barriere e valorizzano le risorse disponibili.

Verificare

Partecipazione e opportunità sono più distribuite? Potenziali barriere sono state mitigate o rimosse, o c'è un piano per farlo?

Strumento pratico

Check rapido: partecipazione, ascolto, accesso alle opportunità e visibilità.

Dimensione 5

Sviluppo, competenze e significato

Apprendimento, riconoscimento, crescita e valore del contributo.

Domanda guida

Le persone hanno competenze e opportunità per affrontare il cambiamento?

Agire: alcuni consigli per ciascuna prospettiva

Persona	Manager	Team	Organizzazione
Scegliere una priorità di sviluppo collegata al lavoro reale.	Creare pratica, feedback, riconoscimento e prospettive.	Condividere conoscenze e rendere visibile il contributo.	Fabbisogni anticipati, mobilità e opportunità inclusive.

Verificare

Competenze applicate, maggiore condivisione e chiarezza sul contributo.

Strumento pratico

Piano di 30 giorni: una competenza, un'applicazione, un feedback, un'evidenza.

Dimensione 6

Benessere digitale e work-life integration

Tecnologia, flessibilità, concentrazione, canali e rispetto per gli spazi individuali e lavorativi.

Domanda guida

Quali modalità digitali facilitano il lavoro e quali possono generare frammentazione?

Agire: alcuni consigli per ciascuna prospettiva

Persona	Manager	Team	Organizzazione
Favorire la concentrazione e usare notifiche in modo consapevole.	Rendere esplicite aspettative e promuovere comportamenti coerenti con le modalità di lavoro condivise.	Concordare canali, criteri di urgenza, riunioni e tempi di risposta e disconnessione.	Tecnologia e flessibilità, progettate per ridurre frammentazione.

Verificare

Riduzione delle interruzioni non necessarie e delle riunioni prive di una chiara finalità; maggiore chiarezza e rispetto delle modalità condivise

Strumento pratico

Concordate come utilizzare i diversi canali, quando una richiesta richiede attenzione immediata, quali sono le aspettative sui tempi di risposta e come proteggere momenti di concentrazione e disconnessione.

Dimensione 7

Fasi di vita, bisogni e supporto

Domanda guida

Quali risorse possono essere attivate senza invadere la sfera personale?

Persona	Manager	Team	Organizzazione
Riconoscere bisogni e supporti senza dover condividere dettagli personali.	Ascoltare senza richiedere dettagli personali e agire su lavoro, tempi e risorse.	Favorire collaborazione e reciprocità senza sostituirsi ai canali specialistici.	Servizi mirati, forme di flessibilità coerenti con le regole applicabili e canali riservati.

Verificare

Conoscenza e accessibilità dei supporti disponibili; soluzioni periodicamente rivalutate rispetto ai bisogni e alle esigenze organizzative.

Strumento pratico

Scheda personale: bisogno, priorità da chiarire, risorsa, data di verifica.

Dove trovo supporto.

Dalla bussola al supporto più adatto.

La bussola aiuta a riconoscere il livello di azione appropriato. Quando le leve disponibili non sono sufficienti, la bussola aiuta a individuare la risorsa, il livello organizzativo o il canale più appropriato.

Se ho bisogno di...	Posso orientarmi verso...	Da sapere
Un confronto riservato su una situazione delicata	Canali aziendali di ascolto e orientamento	Verificare modalità di accesso e condizioni di riservatezza.
Indicazioni su comportamenti non rispettosi	Funzioni e figure aziendali formalmente competenti	Fare riferimento ai canali e alle procedure previste.
Supporto psicologico o personale	Servizi di supporto alla persona disponibili	Il manager può orientare verso le risorse disponibili, senza assumere un ruolo specialistico.
Supporto su salute e prevenzione	Coperture sanitarie e servizi di welfare collegati	Consultare i canali ufficiali per informazioni aggiornate.
Strumenti per un team	Checklist, accordi di team e risorse su sicurezza psicologica	Definire un passo concreto e stabilire quando verificarne l'effetto.

Prima di condividere informazioni

Ogni canale prevede specifiche modalità di accesso e gestione delle informazioni. Prima di condividere informazioni personali o sensibili, è utile verificare le indicazioni del servizio o rivolgersi al punto di contatto appropriato.

La forza di una partnership:

insieme per il benessere organizzativo

Questa guida nasce dalla collaborazione tra organizzazioni, associazioni e realtà con competenze complementari. Ricerca, inclusione, salute mentale, welfare, esperienza delle famiglie e impatto sociale si incontrano per offrire una lettura concreta e plurale del benessere organizzativo.



Banca europea di origine olandese con presenza globale in più di 100 Paesi, 41 milioni di clienti e 60.000 dipendenti. In Italia è presente con le attività di Retail Banking, Wholesale Banking, Business Banking e Private Banking & Investments & Wealth ha una mission chiara: aiutare le persone a essere un passo avanti nella vita e nel business.



Valore D è la prima associazione di imprese in Italia impegnata dal 2009 a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano l'innovazione, il progresso e la crescita delle organizzazioni e del nostro Paese.



Fondazione Progetto Itaca ETS promuove programmi di informazione, prevenzione, supporto e riabilitazione rivolti alle persone con disturbi della salute mentale e alle loro famiglie. Opera per favorire l'orientamento alla cura e contrastare stigma e pregiudizio.



Dynamo Camp offre gratuitamente programmi di Terapia Ricreativa Dynamo® a minori con patologie gravi o croniche, disturbi del neurosviluppo o condizioni di disabilità. Le attività valorizzano capacità, partecipazione e fiducia in sé, contribuendo alla qualità di vita dei partecipanti e delle famiglie.



Marsh Jointly sviluppa soluzioni integrate e consulenza per il corporate wellbeing, combinando servizi, flexible benefit, supporto alla genitorialità e alla cura familiare e iniziative per il benessere mentale e fisico. Opera attraverso una piattaforma digitale e un approccio data-driven.



Alastair Shooting Star Fund, istituito presso Fondo Filantropico Italiano ETS, sostiene l'accesso di adolescenti e giovani adulti in difficoltà a programmi dedicati alla salute mentale, alle problematiche comportamentali e alle dipendenze, con attenzione alle persone con minori possibilità economiche e alle loro famiglie.

Dalla lettura all'azione

Scegliere un punto di partenza e trasformarlo in azione.

Questa guida non pretende di essere esaustiva e non chiede di fare tutto.

Invita a scegliere il punto di partenza più utile e a compiere un passo concreto, coerente con il proprio ruolo e con le leve realmente disponibili, per favorire una riflessione consapevole e un cambiamento osservabile.

Perché conta

Collegare benessere, qualità del lavoro e sostenibilità dei risultati.

Come orientarsi

Scegliere il ruolo, la dimensione e il livello di intervento appropriato.

Il mio contributo

Agire come persona, manager, team o organizzazione senza confondere le responsabilità.

Quale strumento uso

Utilizzare la bussola e la checklist più adatta per trasformare l'osservazione in un passo concreto.

Su cosa intervengo

Scegliere una delle sette dimensioni e definire una modifica osservabile.

Dove trovo supporto

Attivare risorse, canali e competenze quando la situazione supera le leve disponibili.

Il benessere organizzativo cresce quando persone, manager, team e organizzazione riconoscono ciò che funziona, rendono visibili gli ostacoli e agiscono nella stessa direzione. Una conversazione utile, un accordo di team, una priorità chiarita o un processo riprogettato possono essere il primo passo. La qualità del lavoro si costruisce così: attraverso scelte concrete, responsabilità chiare e verifiche nel tempo.

E ora?

Scegli una dimensione e la prospettiva da cui osservarla. Usa la bussola per decidere se mantenere, approfondire o attivare. Definisci un passo concreto e una data per verificarne l'effetto.



Lavorare bene, ogni giorno

Le organizzazioni non sono ambienti separati dalla vita delle persone. Sono ecosistemi nei quali qualità del lavoro, relazioni, leadership, sviluppo, inclusione e tecnologia influenzano ogni giorno energia, motivazione e possibilità di contribuire. Per questo il benessere organizzativo non è un'iniziativa accessoria, ma una condizione che sostiene le persone, rafforza la qualità del lavoro e rende più sostenibili i risultati nel tempo. Questa guida è solo un piccolo pezzo di un sistema da costruire insieme ogni giorno.

**Il benessere prende forma
nel modo in cui lavoriamo, insieme.**

Ringraziamenti

Un ringraziamento a tutte le persone e alle organizzazioni partner che hanno condiviso ricerche, esperienze, strumenti e punti di vista. Il loro contributo ha reso possibile costruire una guida più completa, accessibile e orientata all'azione. Grazie anche a chi utilizzerà questa “bussola” come stimolo per aprire conversazioni, rendere visibili gli ostacoli e trasformare il benessere organizzativo in pratiche concrete e verificabili.



do your thing