

**Alessandro Foti**
Vicepresidente AIAS, Coordinatore Lombardia, coordinatore e presidente di Commissioni Tecniche in UNI, capo-delegazione italiana in ISO, componente della Commissione di Indirizzo e Garanzia di ACCREDIA

# Dal decalogo alla prassi operativa: la salute psicofisica in azienda si costruisce insieme

## Un anno di Stati Generali su Benessere psicofisico, leadership, cultura organizzativa e nuovi rischi emergenti

**Dal Wellbeing Happiness Forum 2025 all'Innovation Training Summit 2026, il percorso degli Stati Generali sul Benessere ha trasformato dieci principi in prassi operative. Leadership, comunità e ascolto continuo emergono come leve concrete per intercettare i nuovi rischi psicofisici legati a digitalizzazione, AI e trasformazione del lavoro.**

Un anno fa, al Wellbeing Happiness Forum 2025 a Milano organizzato da EFI - Ecosistema Formazione Italia, un gruppo di HR manager, HSE manager e imprenditori coordinati da AIAS col supporto di AIDP si è seduto attorno a un tavolo per rispondere a una domanda semplice, ma solo in apparenza: cosa serve davvero, oggi, per costruire benessere psicofisico in azienda? Dal confronto ne è nato un decalogo. Non uno slogan da appendere in bacheca, ma un punto di partenza da verificare sul campo.



## IL DECALOGO PER LA SALUTE PSICOFISICA E IL BENESSERE IN AZIENDA

**1** No CEO = No Benessere in Azienda. Ovvero: Il CEO è il primo "people manager", senza il suo commitment, qualsiasi strategia di Benessere rischia di rimanere solo un bello slogan.

**2** Gli obiettivi di Benessere sono vivi e dinamici, non ci sono "iniziative a taglia unica" ma vanno ritagliate "su misura" per cluster di popolazione, età, tipologia di business, tipologia di contratti di lavoro (white/blue collars).

**3** L'AI può essere utilizzata al servizio del Benessere con l'obiettivo di dare consapevolezza e responsabilizzare le Persone verso una gestione attiva del proprio individuale Benessere.

**4** Lavorare sul Benessere in Azienda implica anche lavorare sul senso di Comunità dentro l'azienda (al di là delle Diversità).

**5** Riconoscere e valorizzare il Benessere di ogni singolo individuo genera, per osmosi, Benessere diffuso.

**6** È essenziale la partnership tra le due funzioni di HR e di HSE affinché le iniziative miranti al Benessere in Azienda siano il più possibile funzionali, pragmatiche e centrate.

**7** Il Benessere si diffonde con le emozioni: le storie vere e le esperienze condivise ispirano più di qualsiasi iniziativa.

**8** Sensibilizzazione e aumento della consapevolezza nelle aree del benessere per moltiplicare l'impatto degli strumenti offerti dall'azienda, mantenendo coerenza tra "dichiarato e agito" nell'ambiente di lavoro.

**9** Creiamo una cultura dell'accettazione dell'errore, che stimoli le persone a decisioni innovative.

**10** Dobbiamo abbattere i silos che identificano i vari reparti aziendali, i silos delle divisioni delle competenze, i silos che ci impongono di parlare con il nostro capo che poi parla con il suo capo che poi parla con il capo dell'altro reparto e che a sua volta parla con il mio collega di ufficio. Serve una comunicazione più fluida ed orizzontale per velocizzare le scelte/decisioni.



A distanza di sei mesi, all'Innovation Training Summit 2026 a Roma, lo stesso metodo di confronto è stato riproposto per capire come quei dieci principi si traducano – o fatichino a tradursi – nella vita reale delle organizzazioni. Il filo conduttore delle due tappe è la stessa domanda, posta a distanza di tempo: come stanno evolvendo i rischi emergenti legati alla salute psicofisica nei contesti di lavoro, e quali approcci si rivelano davvero efficaci di fronte a pressioni organizzative, trasformazione digitale e nuove forme di stress?

Il primo dato che emerge, e che vale la pena portare in azienda, è che il benessere non è un progetto accessorio. Quando il vertice aziendale non ci crede fino in fondo, qualsiasi iniziativa – per quanto ben progettata – rischia di restare uno slogan. "No CEO, no benessere in azienda": il primo punto del decalogo del 2025 è stato anche il primo a essere confermato, con forza, nel 2026. Dove il top management si espone in prima persona, il benessere si traduce in pratiche diffuse; dove resta delega, resta comunicazione.

Il secondo elemento operativo riguarda il passaggio dal benessere individuale a quello collettivo. Non avviene da solo. Serve una regia organizzativa: programmi di *education*, formazione per chi deve diffondere le iniziative di welfare, momenti di condivisione strutturati. Il commitment manageriale, anche qui, è la condizione senza la quale l'esperienza positiva di un singolo team resta un caso isolato invece di diventare cultura condivisa.

Terzo punto, forse il più utile per chi si occupa di prevenzione: i rischi che oggi mettono sotto pressione la salute psicofisica delle persone sono cambiati, e con essi devono cambiare gli strumenti. Sedentarietà, sovraccarico digitale, impatto dell'intelligenza artificiale sui ruoli, stress da reskilling, isolamento relazionale: sono le nuove voci di un rischio che la valutazione tradizionale spesso non intercetta per tempo. Da qui la richiesta, condivisa da HR e HSE, di un ascolto continuo e non episodico, capace di leggere il disagio prima che diventi crisi conclamata.

Un quarto punto, meno atteso ma ricorrente in entrambi gli incontri, riguarda le emozioni e la narrazione. Le persone si coinvolgono quando la storia raccontata dall'azienda coincide con quella vissuta ogni giorno. La coerenza tra dichiarato e agito, più che il numero di iniziative a calendario, è ciò che rende un piano di wellbeing credibile agli occhi di chi lo dovrebbe vivere.

A questo si lega la cultura dell'errore: superare la logica della colpa per trattare l'errore come materiale di apprendimento è risultata, nei tavoli di lavoro, una condizione abilitante tanto per l'innovazione quanto per la sicurezza psicologica delle persone, in linea con quanto la letteratura organizzativa associa da tempo alla riduzione degli infortuni e dei near miss.

Sul piano della misurazione, entrambi gli Stati Generali convergono su un limite condiviso: gli indicatori organizzativi generali non bastano più. Servono strumenti capaci di restituire l'esperienza concreta del singolo lavoratore, non solo la media aggregata di un reparto. È una sfida tecnica, ma prima ancora culturale: significa accettare che il benessere non si fotografa una volta l'anno con una survey di clima, ma si monitora nel tempo, per cluster di popolazione, età, tipologia contrattuale, senza inseguire iniziative "a taglia unica". Restano, dichiarati con onestà dai partecipanti, anche i limiti del percorso: livelli di maturità molto diversi tra le organizzazioni coinvolte, difficoltà a tradurre i principi in procedure operative, sistemi di misurazione non sempre formalizzati. Sono gli stessi limiti che, verosimilmente, incontra chi legge questo articolo nella propria realtà aziendale, ed è anche per questo che il confronto tra pari, HR e HSE assieme, resta uno degli strumenti più efficaci per accorciare le distanze.
Il percorso è proseguito a Milano il 21-22 ottobre con il Wellbeing Happiness Forum 2026, tornato proprio sul decalogo per fare ulteriori approfondimenti e definire contenuti concreti al fine di trasformare i principi generali in indicazioni operative verificabili.
Per chi si occupa di salute e sicurezza, è un invito a non aspettare la fotografia finale: il decalogo è già uno strumento di lavoro, da portare al tavolo con l'HR della propria organizzazione.