

2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

20
24



STAY OK

RIPENSARE IL BENESSERE NEI LUOGHI DI LAVORO NELLE
PMI EUROPEE

RICERCA
TRANSNAZIONALE
REPORT

WWW.STAY-OK-PROJECT.EU



MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Autori

Giulia Parola

Co-Autori

Valeria Lavano, Nicola Vita, Enry Di Giacomo, Federica Bovio, Carlos Franco, Milagros Barrios, Wolfgang Schabereiter, Rainer Schabereiterand, Zayana Pompaeva, and Diana Medrea-Mogensen.

Partners

EXEO LAB

GEINNOVA

MUNICH BUSINESS SCHOOL

BRAIN PLUS

MALTESE-ITALIAN CHAMBER OF COMMERCE

WE ARE ENTREPRENEURS

Editing

Rocco Dolce

Disclaimer

Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili.

Indice

Prefazione	_____	04
1. Introduzione	_____	05
2. Note sulla metodologia	_____	08
3. Benessere sul posto di lavoro nelle microimprese	_____	12
4. Risultati principali	_____	25
Riferimenti	_____	27
Appendice	_____	28

Prefazione

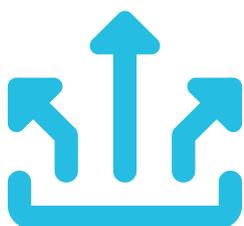
Questo report rappresenta una componente del Work Package 2, "Knowledge Acquisition", all'interno del progetto STAY OK - Rethinking Wellbeing at Workplaces in EU SMEs, cofinanziato dall'Unione Europea.

Il progetto mira ad affrontare i problemi di benessere sul posto di lavoro, concentrandosi sulle piccole imprese del settore dei servizi professionali. Il progetto mira a migliorare l'attrattiva delle piccole imprese sul mercato del lavoro e a mitigare la tendenza alle "grandi dimissioni".



LEADERSHIP

Per raggiungere questi obiettivi, STAY OK mira a creare un corso di leadership che copra vari argomenti come la pianificazione della carriera, il lavoro ibrido, l'intelligenza artificiale per la gestione delle risorse umane, l'eliminazione delle barriere tecnologiche per i lavoratori con disabilità, il benessere della comunità e l'equilibrio tra lavoro e vita privata.



RISULTATI

Oltre a questo report, il progetto svilupperà risultati come un curriculum formativo innovativo, un MOOC, un manuale per gli erogatori di istruzione e formazione professionale (VET) e un kit di strumenti digitali.



GRUPPI TARGET

I principali gruppi target del progetto includono i leader delle piccole imprese, gli erogatori di istruzione e formazione professionale (VET) e le organizzazioni di supporto alle imprese, come le società di consulenza, le associazioni di PMI, le Camere di commercio e altri soggetti che cercano di ampliare i propri servizi nel campo del benessere sul posto di lavoro.



PARTNERSHIP

STAY OK è gestito da sei organizzazioni, con EXEO LAB come partner principale. Le organizzazioni partner comprendono la Camera di Commercio Italo Maltese (Malta), la Munich Business School GmbH (Germania), Gestión Estratégica e Innovación SL (Spagna), brainplus GmbH (Austria) e We Are Entrepreneurs (Danimarca).

1. Introduzione

Come decidete se lavorare per una grande azienda, una piccola impresa o per voi stessi? È probabile che cerchiate l'opzione che meglio supporta il vostro benessere e che evitiate un posto di lavoro che può danneggiare la vostra **felicità, la vostra salute, le vostre relazioni o la vostra sicurezza finanziaria**.* Inoltre, è probabile che la vostra decisione comporti un compromesso tra queste diverse dimensioni del benessere.

Se vivete in Europa, è molto probabile che prima o poi lavoriate o addirittura dirigiate una piccola impresa. Questo perché i 23 milioni di micro, piccole e medie imprese (MSME)** del continente contribuiscono a circa tre quarti dell'occupazione totale e costituiscono circa il 99% di tutte le imprese.[1] Non sorprende che le MSME siano spesso considerate la spina dorsale dell'economia europea.

Lo stress da lavoro nelle PMI non è certo una novità e può derivare da una miriade di fonti che vanno dalle dinamiche organizzative interne alle pressioni esterne del settore.

Ciò è particolarmente vero per le imprese di servizi professionali, dove il valore deriva principalmente dagli sforzi intellettuali dei manager e dei dipendenti in stretta collaborazione con i clienti[2], e dove i professionisti si scontrano con scadenze rigorose e operano in orari di lavoro impegnativi, spesso superiori alle 65 ore settimanali[3].

Ad esempio, uno studio mirato[4] sui leader delle piccole e medie imprese francesi di servizi informatici e tecnologici mette in luce fattori di stress specifici come l'organizzazione del lavoro, le scadenze dei progetti, i rapidi cambiamenti tecnologici e la costante necessità di innovazione. Questi fattori di stress non solo mettono a dura prova la salute mentale dei dipendenti, ma sfidano anche la capacità dei manager di mantenere un ambiente di lavoro produttivo e positivo, oltre a influire direttamente sulla tensione dei proprietari delle piccole imprese[5].

Inoltre, le nuove forme di lavoro introdotte dalla trasformazione digitale e l'avvento di modelli remoti, mobili e ibridi nella maggior parte delle imprese pongono ulteriori sfide e opportunità per la gestione dei rischi psicosociali sul posto di lavoro.[6]

L'accelerazione dei processi digitali richiede alle PMI di affrontare la complessità di mantenere la coesione del team, gestire i confini tra lavoro e vita privata e garantire che i dipendenti rimangano impegnati e motivati nonostante la distanza fisica che può esistere tra loro e i loro manager.[4]

Tuttavia, secondo la ricerca, le piccole imprese raramente partecipano a iniziative strutturate di promozione del benessere a causa della **mancanza di risorse, motivazione, canali di comunicazione**, competenze sanitarie interne e prove convincenti dei benefici delle iniziative per la salute sul luogo di lavoro.[7]

Analogamente, uno studio recente[8] ha sostenuto che, forse non a caso, le piccole imprese spesso dispongono di risorse finanziarie limitate e di personale dedicato ad affrontare i problemi di salute mentale. Questo, a sua volta, potrebbe ostacolare la loro capacità di fornire programmi completi di supporto al benessere che le aziende più grandi potrebbero offrire.

Le ricerche dimostrano che gli approcci che si affidano esclusivamente alla consulenza di esperti o che si concentrano su problemi specifici, tipici delle PMI, sono meno efficaci nel migliorare gli aspetti della salute mentale e sociale rispetto a interventi più olistici di benessere sul posto di lavoro che coinvolgono sia i dirigenti che i dipendenti in modo ampio. [9]

Allo stesso modo, gli studiosi[10] dimostrano che, mentre gli interventi per il benessere finalizzati ai cambiamenti organizzativi di solito beneficiano l'organizzazione nel suo complesso, gli interventi incentrati sul singolo individuo spesso non riescono ad avere un impatto significativamente positivo sull'intera organizzazione.

Ma le piccole imprese sono davvero incompatibili con pratiche di benessere efficaci? Alcuni ricercatori[11] sostengono che le PMI sono in realtà meglio posizionate per creare un ambiente ideale sia per i manager che per i dipendenti per impegnarsi in attività di promozione della salute. In particolare, le piccole imprese sono particolarmente adatte a realizzare programmi di benessere grazie alle loro strutture organizzative semplici, al facile accesso alle informazioni e all'efficace comunicazione diretta.[12]

Questi aspetti organizzativi favoriscono la risoluzione dei problemi legati al lavoro attraverso conversazioni casuali e un ambiente di lavoro positivo, promuovendo lo spirito partecipativo ritenuto essenziale per un efficace benessere sul posto di lavoro. Questo impegno è cruciale per il successo delle iniziative per la salute sul posto di lavoro e trae vantaggio dal modo informale in cui spesso operano le microimprese.[13] Inoltre, le relazioni informali sul posto di lavoro nelle PMI potrebbero consentire una maggiore flessibilità nel rispondere ai **problemi di salute mentale**. [8]

Sebbene ciò sembri promettente, dobbiamo ancora stabilire come si presenta il benessere nelle piccole imprese, quali sono le sfide specifiche che i manager devono affrontare e come le affrontano. Il fatto è che molto è stato scritto sul benessere. Tuttavia, gran parte dell'attenzione è stata rivolta all'analisi dell'impatto delle condizioni di lavoro sulla salute e sul benessere dei dipendenti delle grandi imprese. Finora le PMI e le microimprese sono state considerate insieme. Non abbiamo quindi trovato prove dirette disponibili per le microimprese, che potrebbero costituire un'area di ricerca a sé stante.[15] Inoltre, l'adozione di una prospettiva comparativa migliorerebbe significativamente la nostra comprensione della diversità delle imprese europee e dei loro approcci alla gestione del benessere. [8]

È in questo contesto che si colloca l'oggetto del presente rapporto. Quest'ultimo è stato concepito per offrire una panoramica delle fonti di informazione su cui si basano i manager delle microimprese del settore dei servizi professionali per quanto riguarda il benessere sul posto di lavoro, le sfide che devono affrontare per gestire il proprio benessere e quello dei propri dipendenti e le pratiche messe in atto.

Le idee principali presentate in questo lavoro si basano sulle seguenti fonti. Il nucleo di questo rapporto si basa su una ricerca primaria, ovvero **121 interviste*** a dirigenti di microimprese del settore dei servizi professionali in sei Paesi europei (**Austria, Danimarca, Germania, Italia, Malta e Spagna**).



Durante la fase di raccolta dei dati primari, abbiamo trovato anche tre eccellenti esempi di buone pratiche attuate per promuovere il benessere sul posto di lavoro. Abbiamo deciso di integrare queste evidenze con altri sette esempi di buone pratiche identificate attraverso ricerche secondarie che hanno coinvolto PMI e organizzazioni non europee. Di conseguenza, abbiamo scelto di intervallare i **dieci "casi di eccellenza"** all'interno del testo, offrendo ai lettori preziose opportunità di apprendimento.

Dopo aver discusso con esperti del settore sul benessere sul posto di lavoro durante un **webinar internazionale** tenutosi il **24 aprile 2024** (Figura 1), abbiamo rivisto i nostri risultati preliminari ed estratto i principali spunti di riflessione. Gli spunti raccolti da questa relazione e dalla discussione che ne è seguita costituiranno la base di un programma di formazione professionale per dirigenti di PMI e di un relativo corso online aperto su larga scala (MOOC).

Munich Business School
University of Applied Sciences

STAY OK

MORE THAN ONE WAY TO CRACK AN EGG?

LEARN, EXCHANGE AND CONNECT

WELLBEING IN MICRO-ENTERPRISES & SMES

Join our webinar with expert panelists:

Dr. Jane Suttee, University of York
Prof. Olivier Torres, University of Montpellier
Dr. Peter Vandro, WU Vienna
Sabine Fléchet, Masawa
Prof. Stavroula Leka, Lancaster University

Project Partners:

EXEOLAB
Munich Business School
GEINNOVA
MALTESE - ITALIAN CHAMBER OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO
brain+ideen

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Please register online: www.munich-business-school.de

WHEN:
April 24, 2024
6:30 pm CEST

WHERE:
Online via Teams

HOSTED BY:
Dr. Giulia Parola, MBS

PROJECT:
STAY OK - Rethinking wellbeing at workplaces in the EU SMEs
[2023-1-IT01-KA220-VET-000154571]

QR code for registration

Figura 1: Poster per la promozione del webinar internazionale STAY OK

2. Note sulla metodologia

L'interrogatorio del dottor Schmidt

In una sala interrogatori protetta della stazione di polizia, il detective Alvarez, incaricato di indagare su un caso di spionaggio aziendale di alto profilo con implicazioni internazionali, interroga la dottoressa Melora Schmidt, una rinomata analista di dati. Sospettando che l'esperienza della dottoressa Schmidt potesse offrire spunti cruciali per il caso, il detective Alvarez cercava risposte.

Detective Alvarez: Si sieda, dottor Schmidt. (si schiarisce la gola, la sua voce profonda risuona nella stanza) Cominciamo.

Detective Alvarez: Quindi, dottor Schmidt, tutti i rapporti di ricerca devono essere asciutti come un deserto?

Dr. Schmidt: (Risata) Non necessariamente, Detective.

Detective Alvarez: (sorrisetto) Bene, sono contento che siamo sulla stessa lunghezza d'onda... Mi parli di questa ricerca a cui sta lavorando.

Dr. Schmidt: Abbiamo sviluppato un disegno di ricerca basato sulla raccolta di dati multimodali[16], seguendo ...

Detective Alvarez: (alza un sopracciglio) Lasciate che vi fermi qui... Raccolta dati multimodale?

Dr. Schmidt: In sostanza, un ricercatore capo con sede in Germania, il sottoscritto e collaboratori in altri cinque Paesi hanno condotto una raccolta di dati primari attraverso interviste sincrone e asincrone a 121 dirigenti di microimprese, per lo più nelle loro lingue locali.

Detective Alvarez: Potrebbe chiarire cosa intende per colloqui sincrini e asincrini?

Dr. Schmidt: Certo, detective. Le interviste sincrone sono state condotte di persona, al telefono o tramite strumenti di videoconferenza come Zoom, Skype o Microsoft Teams. Le interviste asincrone, invece, consistevano nell'inviare le domande ai nostri informatori via e-mail, consentendo loro di rispondere a loro piacimento.

Detective Alvarez: In quali Paesi lei e i suoi collaboratori avete raccolto i dati?

Dr. Schmidt: Austria, Danimarca, Germania, Italia, Malta e Spagna (conta i Paesi sulle dita mentre li elenca).

Detective Alvarez: Ah, la cara vecchia Europa (guarda in lontananza, perso nei suoi pensieri per un momento, prima di tornare a concentrarsi sul dottor Schmidt)... Ha tenuto un registro di quante interviste sono state fatte in ogni paese e di che tipo?

Dr. Schmidt: (Preso alla sprovvista, estrae rapidamente dalla tasca destra un foglio di carta sgualcito e macchiato, la Figura 2, e lo fa scorrere sul tavolo della sala interrogatori).

Type of interview Country ↓	Synchronous			Asynchronous	Total
	(in-person)	(telephone)	(video-telephony)	(email)	
Austria	0	6	0	16	22
Denmark	2	0	0	18	20
Germany	1	0	18	2	21
Italy	0	9	13	1	23
Malta	3	0	0	13	16
Spain	0	18	1	0	19
<u>Total</u>	6	33	32	50	121

Figura 2: Sintesi delle interviste condotte

Detective Alvarez: (guardando il giornale) Capisco... E quante volte avete intervistato ogni manager?

Dr. Schmidt: Solo una volta.

Detective Alvarez: Siete consapevoli che vi chiederò di fornire prove sul materiale utilizzato per le interviste.

Dr. Schmidt: (sorride, tirando fuori dalla borsa una cartellina) Sì, sono venuto preparato. Il programma dell'intervista, o copione che dir si voglia, si trova in appendice.

Detective Alvarez: Capito. (battendo le dita sui baffi) ... Quando sono avvenuti esattamente i colloqui?

Dr. Schmidt: Credo che sia stato nel... Tra dicembre 2023 e marzo 2024.

Detective Alvarez: Raccolta di dati multimodale, eh? Allora, come siete riusciti a farlo?

Dr. Schmidt: I collaboratori e io abbiamo riportato i dati raccolti attraverso le interviste in inglese, utilizzando risposte scritte, appunti o trascrizioni e traduzioni delle registrazioni delle interviste. A questo scopo, ho predisposto un sondaggio online con domande aperte e chiuse per semplificare il processo.

Detective Alvarez: Quindi, mi sta dicendo che avete raccolto dati da ogni parte, ma che alla fine tutto è stato centralizzato attraverso questo sondaggio online che lei e i suoi collaboratori avete compilato e che è arrivato sulla sua scrivania? "Esatto, detective", ha detto. **Dr.Schmidt**

Detective Alvarez: 121 interviste ... Come hai fatto a dare un senso a tutto questo?

Dr. Schmidt: Per prima cosa ho trasferito le risposte riportate da me e dai collaboratori per ogni informatore in file di dati separati, ciascuno in un documento Word, per l'esattezza.

Detective Alvarez: Solo questo processo deve aver richiesto un bel po' di tempo, vero?

Dr. Schmidt: (sospiri) Certo che sì.

Detective Alvarez: Cosa è successo dopo?

Dr. Schmidt: Per l'analisi dei dati ho quindi utilizzato la codifica strutturale [17], appropriata per le domande aperte.[18] A ogni domanda dell'intervista e ai relativi sondaggi è stato assegnato un codice, che abbiamo applicato al testo delle risposte in ogni file di dati. Questo ci ha permesso di organizzare e analizzare i dati in modo sistematico, cogliendo temi e categorie chiave nell'intero set di dati.

Detective Alvarez: (con uno sguardo scettico) E le risposte alle domande a risposta chiusa? Le avete ignorate?

Dr. Schmidt: (con un leggero rossore) Oh, non mi ero reso conto che fossero necessari così tanti dettagli.

Detective Alvarez: Ma di cosa si trattava?

Dr. Schmidt: Le domande a risposta chiusa riguardavano la raccolta di dati sul sesso, l'età, le dimensioni dell'impresa, l'industria e il settore degli informatori.

Detective Alvarez: Sono informazioni interessanti. Saranno sicuramente utili per l'indagine.

Dr. Schmidt: Sì, è proprio lì nella Tabella 1 (indica la cartella che ha dato al detective Alvarez qualche minuto prima).

Detective Alvarez: (apre finalmente la cartella per controllarne il contenuto) Controllerò questi file più tardi. Allora, cosa hai fatto con questi dati?

Dr. Schmidt: Utilizzando metodi misti, ho esaminato le frequenze dei codici all'interno dei dati qualitativi e ho cercato di collegarli a queste variabili per vedere se alcuni temi erano più comuni in specifici segmenti del campione.

Detective Alvarez: Va bene (tocca il tavolo per segnalare la fine dell'interrogatorio)... Grazie per l'approfondimento, dottor Schmidt.

Dr. Schmidt: (si alza per stringergli la mano) Prego, detective.

Riflessione post-intervista

Mentre il detective Alvarez rivedeva la trascrizione della conversazione con il dottor Schmidt, non riusciva a togliersi di dosso la sensazione che quell'interrogatorio fosse un pezzo mancante del puzzle per svelare il mistero del caso su cui stava indagando. Aprendo la cartella del dottor Schmidt, sfogliò la Tabella 1 con gli indici. Con un ritrovato senso dello scopo, decise di approfondire i risultati del rapporto di ricerca e di seguire tutte le piste che sarebbero potute emergere.

Tabella 1: Sintesi degli informatori e delle loro microimprese

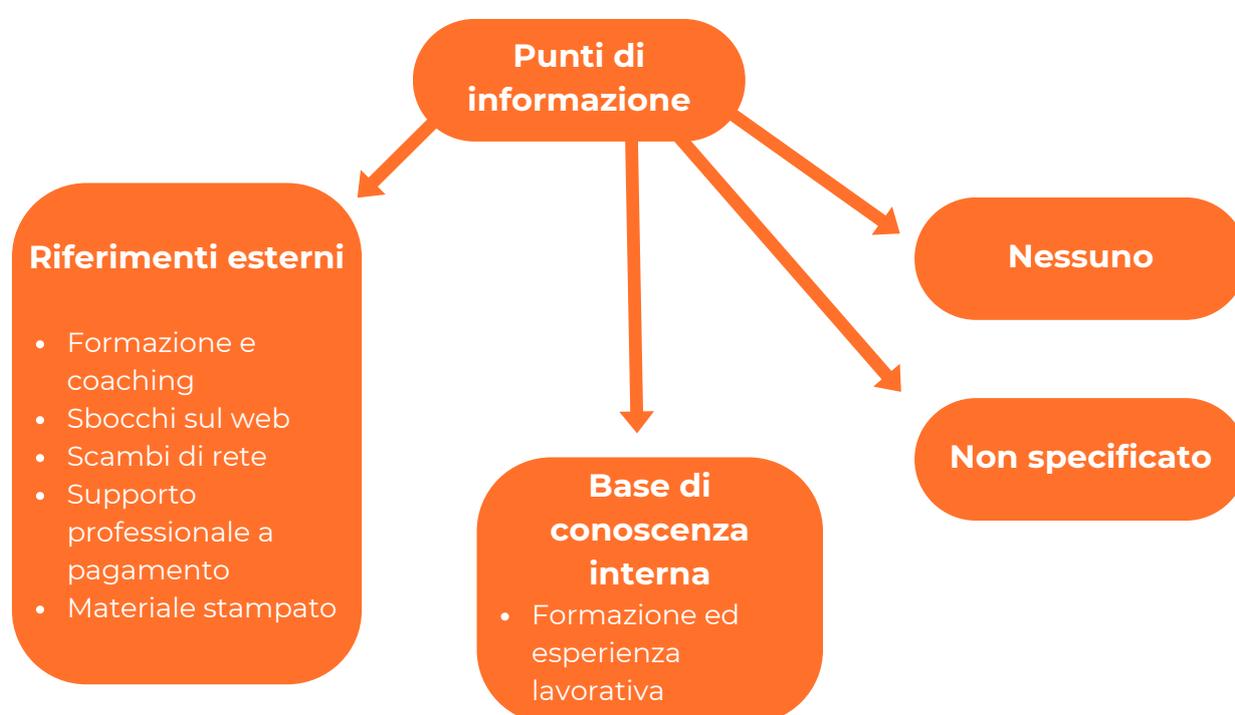
Variabili	Frequenza	Percentuali	Variabili	Frequenza	Percentuali
Paese			Genere		
Austria	22	18.18	Donna	62	51.24
Danimarca	20	16.53	Uomo	59	48.76
Germania	21	17.36	Totale	121	100.00
Italia	23	19.01	Età		
Malta	16	13.22	Giovani adulti (<40 years old)	31	25.62
Spagna	19	15.70	Adulti di mezza età (40-59 years old)	64	52.89
Totale	121	100.00	Adulti più anziani (>59 years old)	10	8.26
Settore			N/A	16	13.22
Privato a scopo di lucro	99	81.82	Totale	121	100.00
NGO	14	11.57	Industria		
Altro	8	6.61	"Servizi di pubblicità, marketing e comunicazione"	12	9.92
Totale	121	100.00	Consulenza (non specificata)	21	17.36
Taglia			E-commerce	1	0.83
1	18	14.88	Istruzione, formazione e ricerca	18	14.88
2	21	17.36	Consulenza finanziaria	2	1.65
3	12	9.92	Servizi finanziari	8	6.61
4	15	12.40	Consulenza sanitaria	1	0.83
5	18	14.88	Risorse umane e servizi per il personale	2	1.65
6	8	6.61	Consulenza informatica	6	4.96
7	5	4.13	Servizi informatici	4	3.31
8	6	4.96	Consulenza gestionale e aziendale	9	7.44
9	1	0.83	Servizi sociali, ambientali e culturali	13	10.74
10	17	14.05	N/A	24	19.83
Totale	121	100.00	Totale	121	100.00

3. Benessere sul posto di lavoro nelle microimprese

3.1 Punti di informazione

Da dove traggono le informazioni sul benessere lavorativo i manager delle microimprese? Secondo i dati raccolti, le fonti di informazione che assistono i manager e guidano le loro decisioni sul benessere sul posto di lavoro sono principalmente due: riferimenti esterni e base di conoscenze interne.

Figura 3: *Categorie e sottocategorie di punti vendita di informazioni*



In prevalenza, sono i **riferimenti esterni** a farla da padrone, con 64 informatori (58%) che si rivolgono a diversi interlocutori esterni per trovare spunti di riflessione. Tra questi, spiccano le sessioni di formazione e coaching, citate da 30 informatori (27%), in prevalenza donne manager del settore privato for-profit e più comunemente adottate in Danimarca e Italia, con una minore diffusione in Spagna e Germania.

Gli strumenti basati sul web, tra cui podcast, blog e altre risorse online, costituiscono un'altra fonte significativa, citata da 21 manager (19%). Mentre questo approccio guadagna poco terreno in Germania e passa inosservato ai manager di Malta, gode di un'ampia adozione in Austria.

Gli scambi di rete emergono come un canale di informazione vitale, riconosciuto da 18

partecipanti (16%), con una notevole inclinazione tra le donne. In pratica, si tratta di discussioni e colloqui informali con altri professionisti, familiari e amici, mentori e consulenti non retribuiti e, in un caso, con gli stessi dipendenti.

SKYLABS

offers digital strategy, IT consulting and system integration services for private companies and public entities. In light of widespread dissatisfaction stemming from recent economic crises, the company has chosen to prioritize the mental and physical health of its employees. They are recognized as the primary asset essential for expanding, and maintaining market share.



ITALY



51-200 EMPLOYEES



CONSULTANCY
(DIGITAL AND IT)



HIGHLIGHT:
REMARKABLY INNOVATIVE

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

Skylabs offers its employees a range of benefits including smart working, flexible hours, continuous training, and certification paths. Moreover, the organization highly regards the active participation of its employees in shaping decisions pertaining to workplace wellbeing. One of the innovative best practices adopted is an internal contest called 'Call For Benefit', where over 100 employees share ideas for implementing corporate welfare. The three prizes awarded are: immediate adoption of the winning project, direct involvement in company decisions, and a monetary reward based on podium placement. In 2022, the winning idea was a one-month paid sabbatical for employees reaching their sixth year, followed by monthly lunches with a chef and dream location smart working.



SOURCES

Forbes.it. (2022, July 26). La persona al centro dell'innovazione digitale: Il paradigma di skylabs. [The person at the center of digital innovation: The skylabs paradigm]. <https://forbes.it/2022/07/26/la-persona-al-centro-dellinnovazione-digitale-il-paradigma-di-skylabs/>
 People & Change 360. (2022, July 22). Il periodo sabbatico diventa benefit aziendale, ed è anche pagato. [Sabbatical becomes company benefit, and it's paid too]. <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/people-engagement/periodo-sabbatico-benefit-aziendale-pagato/>

Un sottoinsieme di manager (10 persone, 9%) opta per un supporto professionale a pagamento, rivolgendosi a consulenti HR e psicologi esterni. Questa strada è notevolmente assente sia in Germania che a Malta e si trova solo nel settore privato a scopo di lucro, probabilmente a causa dei costi associati.

Il materiale stampato, come libri e riviste, è citato da sette intervistati (6%). Tuttavia, al di là degli stereotipi, questa preferenza è più comune tra i giovani adulti ed è stata menzionata solo nelle imprese con meno di cinque dipendenti.

Mentre i riferimenti esterni sono stati citati più frequentemente, 11 persone (10%) hanno attinto alla loro base di **conoscenze interne**, in particolare alla loro formazione ed esperienza lavorativa, quando è stato chiesto loro quali fossero le fonti di informazione, soprattutto uomini e adulti più anziani. Questa tendenza trova maggiore risonanza in Germania e a Malta.

Infine, sei manager (5%) fanno riferimento a **fonti non specificate** e quattro (4%) ammettono di **non** essersi basati su nessuna.

3.2 Sfide

Che tipo di difficoltà incontrano i manager nella gestione del benessere sul posto di lavoro nelle microimprese? Abbiamo parlato dell'uso di diversi strumenti per trarre informazioni, ma questo si intreccia inevitabilmente con i tipi di sfide che i manager incontrano. I nostri informatori hanno fatto notare una serie di punti: in questo contesto, emergono tre tipi di sfide.

Figura 4: *Categorie e sottocategorie di sfide*



A livello macro, circa un terzo dei manager (36 persone, 33%) ha fatto riferimento a barriere strumentali, citando ostacoli sistemici al di fuori del loro controllo come impedimenti al progresso del benessere nelle loro aziende. In questo contesto, i vincoli economici ruotano attorno ai costi associati al miglioramento del benessere sul posto di lavoro, come ad esempio la necessità di assicurarsi uffici ben attrezzati in posizioni privilegiate, un'impresa particolarmente proibitiva nei grandi centri urbani. Le barriere strumentali includono anche le risorse limitate a disposizione (come il tempo e le finanze), le entrate fluttuanti dell'impresa e, in un caso, lo scarso potere contrattuale degli imprenditori individuali nelle trattative con i clienti più potenti.

Non sorprende che i vincoli economici siano particolarmente diffusi nelle ONG. Sono stati menzionati da 11 manager (8%).

ISGS

DREHSCHIEBE

is an NGO located in the village of Kapfenberg (Austria), providing diverse social and health-promoting services such as community nursing, mediation, and family support. With a small team, they cater to the needs of the local community in Styria.



AUSTRIA



1-10 EMPLOYEES



MEDIATION AND SOCIAL SUPPORT



HIGHLIGHT:

REMARKABLY EFFICIENT

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

ISGS staff are granted complimentary access to a variety of services typically provided by the organization for a fee to the community. These services span physical activities such as chair yoga and qigong, as well as mental wellbeing workshops on diverse topics such as nutrition, parenting, memory, and social events. Approval is required for staff participation, and engagement is restricted to leisure hours, ensuring activities are undertaken outside of regular work commitments. This offering not only supports the workplace wellbeing of ISGS employees but also fosters a positive workplace culture that values employee health and engagement, all while being mindful of the NGO's budget constraints.



SOURCES

W. Schabereiter, Email on workplace wellbeing at Integrierter Sozial- und Gesundheitssprengel (ISGS) Drehscheibe to G. Parola, February 26, 2024.

13 dei nostri informatori (12%) hanno anche indicato le carenze ambientali come barriere strumentali nella gestione del benessere nelle loro microimprese. Queste comprendono la confusione legislativa, le lungaggini burocratiche e l'impatto negativo della crisi economica sul benessere dei dipendenti. Inoltre, alcuni manager hanno menzionato le sedi remote degli uffici e gli edifici storici inadatti, che aggravano queste sfide. Questi problemi sono ulteriormente aggravati dalla mancanza di supporto e di formazione pratica, soprattutto per gli imprenditori espatriati. Le carenze ambientali sembrano avere l'impatto più marcato sui dirigenti in Italia e Spagna.

Infine, gli aspetti socioculturali emergono come un ulteriore tipo di barriera strumentale, con quattro manager (4%) in Austria e Danimarca che evidenziano questioni pervasive come la mancanza di consapevolezza del benessere sul posto di lavoro, lo stigma della salute mentale e la prevalenza di culture lavorative incentrate sull'orario.

Passando al livello organizzativo, vi è il paradosso che, anche se il benessere diventa onnipresente nella nostra vita professionale, gli sforzi compiuti dai manager per sostenerlo e scarlo hanno fatto sì che altre priorità organizzative vacillassero, **a causa di richieste organizzative contraddittorie**. Questa sfida è stata segnalata da 32 manager (30%) durante le interviste. La richiesta contraddittoria più comune menzionata da quasi la metà di questo gruppo (13 informatori, 12%) è stata la lotta associata al sostegno del benessere dei dipendenti mentre si soddisfacevano le richieste operative dell'azienda, soprattutto in termini di scadenze e di rapporti con i clienti, nonché di mantenimento del diritto alla privacy dei dipendenti.

Inoltre, 10 manager (9%) hanno incontrato difficoltà nell'estendere la flessibilità attraverso il lavoro a distanza o l'orario flessibile, cercando di stabilire un'identità organizzativa chiaramente definita e di mantenere la struttura all'interno dell'azienda. Un numero minore di manager (quattro informatori, 4%) ha menzionato la tensione causata dalla scalabilità delle pratiche di benessere tra i team, fornendo al contempo soluzioni personalizzate basate sulle esigenze individuali e sulle differenze generazionali. Infine, tre manager (3%) hanno fatto riferimento alle contraddizioni nel definire i confini professionali e personali quando si lavora con amici e familiari, una situazione comune nelle microimprese.

Il terzo tipo di sfida sottolineato dai manager intervistati (64 informatori, 44%) riflette gli ostacoli affrontati a livello individuale sotto forma di **ostacoli psicologici**. Questi includono sia la tensione e le carenze dei dipendenti che il peso del datore di lavoro. In un certo senso, dal momento che abbiamo parlato con i dirigenti, non sorprende che abbiano condiviso più informazioni su questi ultimi e meno sui primi. Sulla base delle interviste, la categoria dell'onere del datore di lavoro si riferisce al tributo al benessere degli informatori in mezzo ai rigori della gestione di una microimpresa. L'onere del datore di lavoro è stato descritto da 32 manager (29%) in termini di problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata, stress, depressione e burnout derivanti da sovraccarico, orari di lavoro prolungati e difficoltà di gestione del tempo. Sono stati evidenziati anche i conflitti tra i dipendenti, la solitudine (in particolare per gli imprenditori individuali) e l'incertezza nella gestione dell'impresa.

La tensione dei dipendenti e le carenze che influiscono sul benessere sul posto di lavoro sono state menzionate meno frequentemente, ma comunque identificate come sfide da 12 dei nostri informatori (11%). Si tratta di episodi di depressione e burnout tra i dipendenti, spesso legati al sovraccarico di lavoro, alla solitudine dovuta al lavoro a distanza, alla mancanza di fiducia, all'ansia e alle difficoltà di gestione del tempo.

SKLAR WILTON & ASSOC.

 CANADA
  11-50 EMPLOYEES
  CONSULTANCY (BRAND AND RETAIL)

is a strategy and insights advisory firm assisting businesses to drive growth and enhance brand strength. The team consists of experienced marketing advisors, insight professionals, facilitators who genuinely like hanging out together and collaborate to provide solutions.



HIGHLIGHT:
REMARKABLY EFFECTIVE

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

The passing of the founder Luke Sklar through suicide in 2018 profoundly impacted the organization. To honor Luke's memory, the enterprise prioritized mental health, restructuring the benefits plan to meet diverse needs. This included introducing a healthcare spending account, an employee assistance program, a personal spending account, and transitioning to a fully flexible workplace model. They also developed a comprehensive mental health plan and effective training methods. Initiatives supporting personal and professional growth include the Whole Person Development Program, Biannual Offsite Retreats, and On-the-Spot and Milestones Rewards. These efforts led to tangible improvements in annual employee engagement survey outcomes over the past years.



SOURCES

Businesshealth. (2019, June 5). Profiles in businesshealth® - Sklar Wilton & Associates. https://businesshealth.ca/journal_article/profiles-in-businesshealth-sklar-wilton-associates/

Fit + Healthy 365 . (2018, May 11). Best practices for creating a worldclass employee wellness program. <https://www.fithealthy365.com/best-practices-for-creating-a-worldclass-employee-wellness-program/>

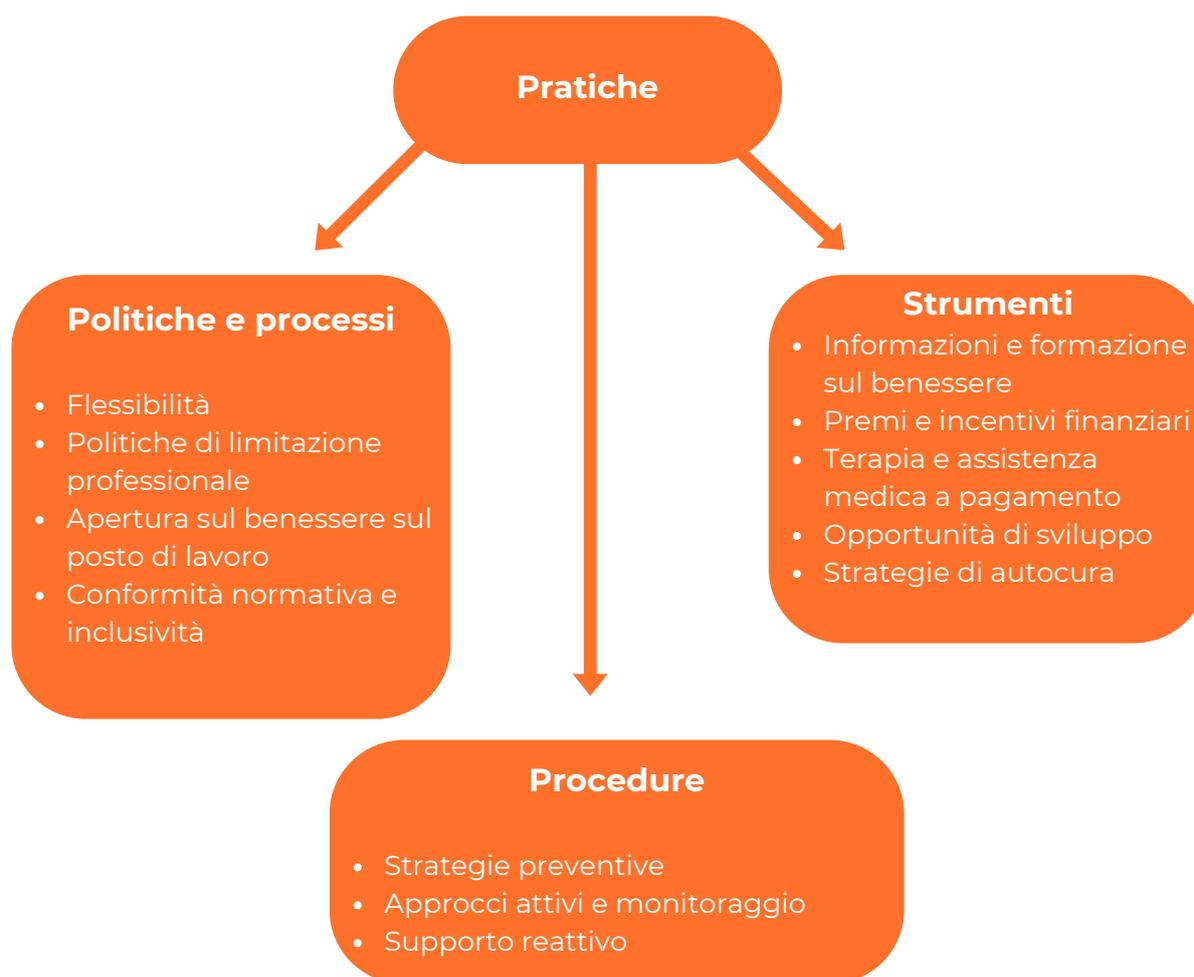
Mental Health Research Canada. (2022, January 26). Let's talk workplace wellness on Bell Let's Talk Day. <https://www.mhrc.ca/lets-talk-workplace-wellness>

I manager che si sforzano di introdurre pratiche di benessere per affrontare queste e altre sfide si sono occasionalmente scontrati con la passività o la resistenza dei dipendenti, percepite come un ostacolo in sé.

3.3 Pratiche: Benessere in azione

Quali pratiche di benessere sul posto di lavoro attuano i manager delle microimprese? I nostri dati hanno rivelato una varietà di applicazioni, in quanto le intuizioni dei manager intervistati hanno articolato una varietà di pratiche. Queste pratiche, che delineiamo nei paragrafi successivi, comprendono politiche e processi, procedure e strumenti.

Figura 5: *Categorie e sottocategorie di pratiche*



3.3.1 Politiche e processi

La stragrande maggioranza degli imprenditori intervistati (92 informatori, 84%) ha indicato la presenza di **politiche e processi** strutturati volti a promuovere il benessere sul posto di lavoro nelle loro microimprese. Le politiche, in questo contesto, delineano linee guida stabilite, solitamente applicate a tutti i dipendenti, che delineano i processi lavorativi, incapsulando il flusso concettuale del lavoro.

La politica predominante è la flessibilità, rilevata da 73 informatori (66%), che si manifesta in processi quali l'offerta di **orari di lavoro flessibili**, l'adozione di approcci orientati alla performance e fondati sulla fiducia e sull'autonomia, contrapposti alla rigidità delle culture lavorative incentrate sull'orario, l'offerta di modalità di lavoro a distanza, **mobili o ibride, e l'adattamento delle modalità di congedo** secondo le necessità. Le politiche di flessibilità sembrano essere emblematiche delle microimprese più piccole (cinque dipendenti o meno). Le politiche di confine professionale, sollevate da 19 informatori (17%), divergono in due direzioni. In primo luogo, delineano processi che stabiliscono i confini all'interno del luogo di lavoro, con l'obiettivo di preservare l'equilibrio tra vita privata e vita professionale, definendo i limiti dell'orario di lavoro, selezionando progetti con clienti affidabili per salvaguardare il benessere dei dipendenti e riconoscendo i vincoli delle responsabilità dei manager quando si impegnano con i freelance. In secondo luogo, queste politiche includono anche processi per abbattere i confini, in particolare all'interno del rapporto manager-lavoratore. In particolare, i manager sottolineano la promozione di processi caratterizzati da un processo decisionale condiviso, un'elevata trasparenza e una gerarchia minima o nulla, un modello che alcuni informatori hanno definito "gestione partecipativa". I nostri intervistati hanno spiegato che uno stile di gestione partecipativa può favorire il benessere dei dipendenti promuovendo l'inclusività, la collaborazione e il senso di appartenenza, che a loro volta possono portare a un aumento della soddisfazione lavorativa e del morale.

HATMILL

is made up of a team of over 45 supply chain and logistics specialists. As a 'teal' organization, it operates on principles of self-organization and self-management, where employees take responsibility for their governance and interpersonal interactions. They eschew traditional job titles and hierarchical structures, opting instead for fluid roles and project-based self-selection.



UNITED KINGDOM



11-50 EMPLOYEES



CONSULTANCY
(SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS)



HIGHLIGHT:
REMARKABLY INNOVATIVE

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

In 2021, Hatmill underwent a significant transition to an employee-owned model, marking a pivotal moment for the team. Founder Simon Dixon transferred 100% of shares to an Employee-owned Trust (EOT), ensuring that employees now share in the financial success of the business. This transition also allows employees to benefit from future company achievements and from the proceeds of share transfers triggered by a longstanding Employee Management Incentive (EMI) scheme. Despite the change in ownership structure, Hatmill's unique operating model and culture remain unchanged and the organization maintains its 'teal' approach, characterized by a non-hierarchical structure that empowers employees to address challenges directly.



SOURCES

Careers. Hatmill. (n.d.). <https://hatmill.com/about-us/careers/>
The Chartered Institute of Logistics and Transport. (2021, April 30). Hatmill becomes employee-owned. <https://ciltuk.org.uk/News/Latest-News/ArtMID/6887/ArticleID/34804/Hatmill-becomes-employee-owned>

Queste politiche sono risultate particolarmente diffuse nelle microimprese, dove i manager hanno paragonato l'ambiente a un contesto familiare, lavorando spesso a fianco di amici. Le politiche di limitazione professionale erano più diffuse tra i manager in Germania e in Italia,

soprattutto tra i manager giovani e di mezza età, e naturalmente non riguardava le imprese individuali. Un'altra politica degna di nota è stata l'enfasi sull'**apertura del benessere sul posto di lavoro**, citata da 14 informatori (13%). Questa politica ha influenzato processi come la creazione di canali di comunicazione tra manager e dipendenti in merito a questioni di benessere. In questo contesto, un manager ha descritto il proprio ruolo come quello di "prestare ascolto", ascoltando attivamente i dipendenti quando si presentano i problemi. Inoltre, i dirigenti hanno parlato di affrontare apertamente lo stigma della salute mentale sul posto di lavoro. In particolare, le politiche di apertura sono risultate più diffuse in Austria e sono state associate più comunemente ad adulti di mezza età e anziani rispetto alle loro controparti più giovani.

Le politiche di conformità normativa e di inclusione sono state citate da otto manager (7%). Queste comprendono l'adesione alle normative nazionali in materia di benessere sul posto di lavoro, oltre a iniziative volte a promuovere l'inclusività attraverso l'attuazione di piani per l'uguaglianza di genere, l'assegnazione di priorità all'impiego di donne e madri lavoratrici e, in un caso, l'accoglienza di persone con disabilità. La conformità normativa e le politiche di inclusione non sono state menzionate dagli informatori a Malta e in Spagna e sono state più frequentemente evidenziate dagli adulti di mezza età e dagli anziani.

3.3.2 Procedure

Le procedure comprendono un insieme più concreto e specifico di attività volte a implementare i processi stabiliti dalle politiche della microimpresa. Nel nostro studio, le procedure sono emerse come un punto focale, menzionato da 37 informatori, pari al 34% delle risposte totali. Queste procedure comprendono strategie preventive, approcci attivi e monitoraggio, nonché misure di supporto reattive.

Le strategie preventive si concentrano sull'ottenimento di vantaggi sostenibili migliorando il benessere sul posto di lavoro in modo proattivo, anche prima che i problemi di benessere si manifestino. Questo atteggiamento proattivo non solo favorisce un ambiente di lavoro più sano, ma coltiva anche una forza lavoro motivata. Tra gli intervistati, **le strategie preventive** sono state le procedure più citate, menzionate da 22 informatori (20%).

Spesso si tratta di incoraggiare attivamente la proattività nelle pratiche di benessere attraverso la comunicazione verbale, l'organizzazione di attività sociali spontanee come riunioni informali fuori dall'ufficio o incontri improvvisati che alcuni manager hanno definito "momenti in sala riunioni", spesso davanti a un caffè mattutino.

Inoltre, alcuni manager pianificano in anticipo le attività sociali per i propri dipendenti, tra cui sessioni di team building, escursioni, tour della città, serate di gioco, concerti e feste per facilitare il legame di squadra.

Sempre nell'ambito di questa categoria, le pratiche strategiche di assunzione comportano una valutazione approfondita dell'allineamento dei potenziali dipendenti con l'identità dell'organizzazione, contribuendo così a migliorare il benessere sul posto di lavoro assicurando un adattamento culturale e promuovendo il senso di appartenenza tra i membri del team. Le strategie preventive sono risultate più diffuse in Germania e leggermente preferite dalle donne manager.

PENDULA

develops customer engagement technology. The organization enables teams to provide dynamic and meaningful two-way customer interactions to inspire, engage, and retain customers on a large scale. They offer flexible work arrangements, supporting remote, hybrid, and international work settings, empowering employees to work where and when they prefer.



AUSTRALIA



11-50 EMPLOYEES



SOFTWARE DEVELOPMENT



HIGHLIGHT:

REMARKABLY EFFECTIVE

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

Despite embracing a fully hybrid working model across all office hubs, Pendula places a strong emphasis on team bonding. Under the guidance of Experience Manager Amanda Baillie, a new wellness benefit was introduced in 2022, allowing each employee to select a wellbeing activity of their choice. Expanding on this initiative, Pendula now offers monthly team activities such as in-office yoga, meditation, and massages in collaboration with a local self-care provider. This program not only fosters valuable face-to-face interaction but also received positive feedback from employees, resulting in a relaxed and significantly energized atmosphere, contributing to Pendula's fifth-place ranking at Australia's Best Workplaces™ 2023 SMALL.



SOURCES

Blys. (2023, January 19). The 15-minute activity that kickstarted Pendula's workplace wellbeing program. <https://getblys.com.au/blog/pendula-customer-story/>
Great Place To Work® Institute. (n.d.). Australia's best workplace™ 2023 SMALL. <https://greatplacetowork.com.au/awards-list/australia-best-workplaces-2023-small-companies/>

KAÏBEE

Kaïbee is an IT consulting firm that supports IT talents' careers with a pragmatic, crafty, agile, and meritocratic approach. The organization encourages everyone to contribute to its success in various roles. This process fosters a real pact of trust with employees, unlocking their present and future potential and integrating their career aspirations within Kaïbee's framework.



FRANCE



51-200 EMPLOYEES



CONSULTANCY (IT)



HIGHLIGHT:

REMARKABLY TAILORED

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

At Kaïbee, employees are recruited based on their profile rather than their future tasks to establish trust. An onboarding schedule ensures each Kaïber is the only 'newcomer' for at least two weeks, allowing for a thorough welcome and alignment of expectations. Proactive engagement begins well before the employment contract starts, often with a first onboarding day held weeks or months in advance. During this process, each Kaïber receives event invitations, a personalized welcome and the chance to film a short video produced and edited by a professionals to present their personality to the future team. Any pre-employment time invested by a Kaïber is compensated with additional leave. The organization wellbeing efforts pay off with a stellar 4.9/5 employee rating on Glassdoor.



SOURCES

Glassdoor. (n.d.). Working at Kaïbee. https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Kaïbee-EI_IE1560321_11_17.htm
Kaïbee. (2020, November 25). L'intégration à Kaïbee : Welcome aboard! [Integration at Kaïbee: Welcome aboard!]. <https://kaïbee.fr/lintegration-a-kaïbee-welcome-aboard/>

Gli approcci attivi e il monitoraggio, menzionati da 19 informatori (17%) nelle nostre conversazioni, rappresentano un'altra procedura chiave impiegata dai manager per instillare pratiche di benessere all'interno delle microimprese e comportano la fornitura alle loro organizzazioni di meccanismi di feedback. Vale la pena notare che queste pratiche non sono utilizzate dagli imprenditori individuali. Per comprendere meglio il benessere sul posto di lavoro, i manager hanno utilizzato incontri regolari con cadenza settimanale, bisettimanale o mensile. In un caso, queste procedure includevano una valutazione interna condotta da consulenti esterni sui temi del benessere.

CUEIM

is a university network that places at the center of its mission the commitment to disseminate academic managerial knowledge and skills in support of the socioeconomic development processes for a sustainable future. The non-profit operates from four offices, it advocates for flexible and remote work options, along with ensuring employees' right to disconnect.



ITALY



11-50 EMPLOYEES



RESEARCH



HIGHLIGHT:
REMARKABLY TAILORED

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

In acknowledging the unique psychological and motivational profiles of its employees, in 2017, the organization partnered with a DISC provider for behavioral assessments aimed at enhancing workplace communication, teamwork, and productivity. The latter partly informed personalized approaches tailored to individual psychological profiles, which characterize the organization. In addition to hosting an annual training session on workplace wellbeing, CUEIM has assigned a dedicated staff member to address cross-cutting issues around wellbeing through bilateral reviews with employees to ensure ongoing support and launched "The Good Business Academy," an initiative educating business owners on creating positive impacts on their stakeholders, primarily their employees.



SOURCES

Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale (CUEIM). (n.d.). About us. <https://www.cueim.org/>

G. Zarlenga. Interview on workplace wellbeing at CUEIM by V. Lavano, January 19, 2024.

Infine, la celebrazione dei successi dei dipendenti è stata evidenziata come un modo per promuovere attivamente il benessere sul posto di lavoro. Gli approcci attivi e il monitoraggio sono stati particolarmente comuni in Germania, mentre non sono stati riportati a Malta.

Le misure di supporto reattivo per i problemi di benessere sono state menzionate da nove manager (8%). Queste procedure entrano in gioco dopo che un problema di benessere è stato identificato dal manager o sollevato dai dipendenti. Se si guarda più da vicino, queste includono soluzioni personalizzate, incontri bilaterali su richiesta e riassegnazione delle responsabilità lavorative.

È interessante notare che le procedure di supporto reattivo non sono state menzionate a Malta e in Spagna e sono state più frequentemente citate dai manager di mezza età.

BESONDERS SEIN

is a digital marketing agency deeply committed to employer branding and New Work. They are characterized by skilled leadership, marketing expertise, and design, encouraging individuals to embrace uniqueness and combine appreciation, profit, and meaning.



GERMANY



11-50 EMPLOYEES



ADVERTISING AND MARKETING



HIGHLIGHT:

REMARKABLY EFFICIENT

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

Since 2015, Managing Director Daniela Köhler has led a weekly 'success meeting', embodying the company's ethos. Psychologists highlight the enduring impact of acknowledging successes and expressing gratitude on individual satisfaction. Therefore, every Wednesday, Daniela invites employees to lunch to celebrate both minor and major triumphs, fostering collective agency development. Despite initial skepticism, employees now perceive successes as genuine achievements, contributing to improved work quality and confidence. The Wednesday team meeting has become a routine, with everyone readily identifying successes within a weekly timeframe. This proactive approach also averts latent employee dissatisfaction.



SOURCES

Besonders Sein. (2023, October 23). Warum unser Teammeeting besonders ist | Erfolgsmeeting. [Why our team meeting is special | Success meeting]. <https://besonders-sein.de/besonders-sein-insights-warum-unser-teammeeting-besonders-ist/>

3.3.3 Strumenti

A livello più tangibile, nelle nostre interviste esplorative è emerso uno spettro di strumenti che illustra le diverse risorse e gli strumenti utilizzati dai manager per migliorare il benessere sul posto di lavoro.

In primo luogo, 18 manager (il 16% dei nostri informatori) hanno condiviso l'offerta di **informazioni e formazione sul benessere ai dipendenti**. Si tratta di iniziative come la formazione sulla consapevolezza del benessere e l'educazione a tecniche efficaci di gestione del tempo e dello stress.

Inoltre, 16 manager (il 15% del totale) hanno evidenziato l'offerta di premi e incentivi finanziari come componente chiave delle loro iniziative di benessere sul posto di lavoro.

Questa categoria comprende un'ampia gamma di offerte, che vanno da interessanti pacchetti retributivi e incentivi alla produttività a regali spontanei e alla messa a disposizione di spazi d'ufficio ben attrezzati. In particolare, un manager è andato oltre, fornendo l'accesso a una sala fitness come parte dei servizi del suo posto di lavoro. Inoltre, in questa categoria sono stati inclusi programmi di benessere, budget extra per l'aggiornamento professionale dei dipendenti, tessere per la palestra e sovvenzioni per i trasporti, per sostenere ulteriormente il benessere generale dei dipendenti.

Un sottoinsieme più ristretto di manager (sei informatori, 6%) ha affrontato i problemi di salute mentale offrendo ai dipendenti **terapia o assistenza medica a pagamento**. Ciò ha comportato un impegno diretto con psicologi o agenzie professionali, oltre a iniziative come congedi extra per la salute mentale e servizi di consulenza interni. Inoltre, alcuni manager (tre informatori, 3%) in Austria, Germania e Malta, operanti nei servizi informatici e nella consulenza finanziaria, hanno dichiarato di offrire opportunità di sviluppo ai propri dipendenti. Queste opportunità vanno dalla consulenza informale sulla carriera a programmi completi di mentoring e sessioni di business coaching.

Infine, tre manager di mezza età (3%) provenienti da Austria, Danimarca e Germania hanno condiviso la loro personale adozione di **strategie di autocura** come mezzo per migliorare il proprio benessere. Queste strategie includono vacanze regolari, meditazione e attività fisiche come lo sport.

ENGINUITY
Enginuity is an NGO committed to discovering innovative methods for addressing skills gaps within UK engineering and manufacturing. With a fully remote workforce, the company recognizes the challenges of working from home. Therefore, it prioritizes the physical, mental, and social wellbeing of its employees, using a proactive and preventative approach.

 UNITED KINGDOM  51-200 EMPLOYEES  EDUCATION AND TRAINING

 HIGHLIGHT:
REMARKABLY HOLISTIC

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

Enginuity's workplace wellbeing program includes mental health first aiders who offer confidential support and guidance, an Employee Assistance Programme (EAP) offering 24-hour confidential advice and free counseling for employees and their families. The organization also grants entry to a wellbeing portal and interactive app for accessing videos, podcasts, and health information, alongside regular communications. Additional benefits include a healthcare cash plan, occupational health support, lunch and learn workshops, mental wellbeing e-learning, menopause training and resources, wellbeing challenges throughout the year, virtual mindfulness, yoga, and pilates sessions, financial wellbeing webinars and resources, and dedicated mental health training for line managers.

 **SOURCES**
Enginuity. (n.d.). Employee wellbeing at Enginuity. <https://enginuity.org/news-events/employee-wellbeing-at-enginuity>
This Can Happen. (2023). Best Mental Wellbeing in the Workplace Strategy: SME. <https://www.thiscanhappenglobal.com/>

RADIAL

provides 'hands on' finance support to Private Equity investors and SMEs. The company implements a hybrid workplace policy that fosters inspiration, motivation, and a shared set of values. Employees are encouraged to reach their full potential, benefiting both themselves and clients. Moreover, the organization ensures complete transparency regarding salaries, new projects and its financial outlook.



GERMANY



1-10 EMPLOYEES



CONSULTANCY
(FINANCE)



HIGHLIGHT:

REMARKABLY HOLISTIC

WORKPLACE WELLBEING BEST PRACTICES

At Radial, employees have access to various initiatives designed to enhance their physical and mental wellbeing. Recognizing the demanding nature of consultancy roles, Co-Founder Dr. Sascha Haggemüller, CPA and also a certified business coach, provides on-demand business coaching to the team to support his employees in navigating their careers effectively. Moreover, employees at Radial enjoy full flexibility in choosing their work environment, whether it is a modern office equipped with ergonomic furniture, home office, or mobile work options. The organization also offers a comprehensive benefits program, including gym memberships, transportation subsidies, internal training courses, and an annual budget of 1000 EUR per employee for further education.



SOURCES

Radial. (2024, February). Radi(c)al(Ly) different. <https://radial.consulting/>
S. Haggemüller, Interview on workplace wellbeing at Radial by G. Parola, February 10, 2024.

4. Risultati principali

È chiaro che il solo resoconto dei dati non è in grado di trasmetterne il significato, poiché richiede un'interpretazione. Le intuizioni iniziali di questa sezione del rapporto sono state condivise e arricchite da discussioni con esperti del settore durante il nostro recente **webinar**.

In termini di sbocchi informativi, i nostri dati rivelano che quasi un terzo dei manager intervistati si affida già alla formazione e al coaching come fonti di informazione sul benessere sul posto di lavoro. Questo dato è particolarmente significativo, soprattutto se si considera che il progetto STAY OK prevede una formazione pilota. Sarà fondamentale differenziarlo dalle offerte attualmente disponibili. Un punto importante sollevato da alcuni dei nostri informatori è la percezione della mancanza di praticità dei programmi di formazione esistenti.

Tra le sfide identificate, una scoperta sorprendente è che non tutte le microimprese operano in condizioni di povertà di risorse, dato che solo una piccola parte dei manager intervistati ha citato vincoli economici. Questo dato può contribuire a spiegare perché la grande maggioranza delle organizzazioni al centro di questo studio ha politiche e processi di benessere in atto, pur essendo tutte microimprese. In alternativa, ciò potrebbe essere legato a vari fattori, come le richieste nazionali relative alle normative sul posto di lavoro, la forte concorrenza per i talenti nel settore dei servizi professionali o anche un pregiudizio di autoselezione tra i manager che hanno partecipato allo studio.

Sempre nella categoria delle sfide, spiccano le barriere psicologiche, ma solo il **6% dei manager cita strumenti specificamente incentrati sulla salute mentale**. Questa osservazione solleva il dubbio che l'implementazione di misure ed eventi per il benessere alla moda o di tendenza abbia la precedenza sull'affrontare problemi più profondi.

Per quanto riguarda le pratiche attuate, è chiaro che il benessere riveste un'importanza significativa anche nelle microimprese. Il fatto che il **20% dei manager impieghi strategie preventive e il 17% si impegni in un monitoraggio e controllo attivo è un segnale incoraggiante**.

Tuttavia, la flessibilità, politica fondamentale, rappresenta un'arma a doppio taglio. Da un lato, infatti, consente di soddisfare le esigenze organizzative offrendo lavoro a distanza o orari flessibili, ma dall'altro complica gli sforzi per stabilire un'identità organizzativa chiaramente definita e mantenere la struttura all'interno dell'azienda. Inoltre, le tensioni e le carenze dei dipendenti, come la solitudine derivante dal lavoro a distanza, meritano attenzione e considerazione.

Durante le discussioni sui risultati preliminari, gli esperti hanno sottolineato alcuni suggerimenti chiave volti a migliorare il **programma STAY OK** per affrontare meglio le complessità del benessere sul posto di lavoro. Tra queste raccomandazioni vi è l'inclusione di una chiara panoramica degli strumenti legislativi esistenti e degli standard internazionali relativi al benessere sul posto di lavoro. I relatori hanno sottolineato l'importanza di fornire una guida completa per orientarsi in questi contesti, per garantire che le organizzazioni possano implementare efficacemente strategie in linea con le best practice globali.

Inoltre, i relatori hanno sottolineato l'importanza di dotare i manager delle competenze necessarie per navigare tra richieste organizzative contraddittorie. In particolare, hanno evidenziato la necessità per i manager di bilanciare abilmente le considerazioni sul benessere con i requisiti operativi. Ciò significa non solo riconoscere l'importanza del benessere dei dipendenti, ma anche capire come integrare queste priorità nei processi decisionali quotidiani dell'organizzazione.

Inoltre, ha evidenziato l'importanza delle **relazioni dei manager con gli investitori** e ha sottolineato la necessità che gli investitori diano priorità alle aziende che mettono al centro il benessere dei dipendenti. I relatori hanno sostenuto che il capitale umano è la risorsa principale delle PMI e che trascurare il benessere dei dipendenti può compromettere in modo significativo il successo dell'organizzazione. Hanno sottolineato che investire in iniziative di benessere è essenziale per la sostenibilità a lungo termine delle piccole imprese.

Riferimenti

- [1] European Commission. (2023). Annual Report on European SMEs 2022/2023. https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24_en?filename=Annual+Report+on+European+SMEs+2023_FINAL.pdf
- [2] Kronblad, C. (2020). Digital Innovation in law firms: The dominant logic under threat. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 512–527.
- [3] Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.
- [4] Thurik, R., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., & Torrès, O. (2023). Techno-overload and well-being of French small business owners: Identifying the flipside of Digital Technologies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(1–2), 136–161.
- [5] Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., & Thurik, R. (2021). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 58(2), 717–739.
- [6] Murray, G., Gesualdi-Fecteau, D., Lévesque, C., & Roby, N. (2023). What makes work better or worse? an analytical framework. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(3), 305–322.
- [7] Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- [8] Irvine, A., & Suter, J. (2023). Managing mental health problems in the workplace: Are small businesses different? *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1161–1179.
- [9] Saito, J., Odawara, M., Takahashi, H., Fujimori, M., Yaguchi-Saito, A., Inoue, M., Uchitomi, Y. and Shimazu, T. (2022). Barriers and facilitative factors in the implementation of workplace health promotion activities in small and medium-sized enterprises: a qualitative study. *Implementation Science Communications*, 3(1).
- [10] Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588.

Appendice

INTRODUZIONE

Benvenuti alla nostra intervista sul benessere sul posto di lavoro!

Questa intervista è suddivisa in quattro sezioni e ha lo scopo di informare lo sviluppo di un programma di formazione mirato sul benessere sul posto di lavoro per i leader aziendali come voi.

In questa intervista, il benessere sul posto di lavoro è inteso come "salute e comfort fisico, salute mentale, preponderanza di affetti positivi rispetto a quelli negativi e atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro". (Cooper & Leiter, 2017, p.1).

Vi assicuriamo che le vostre risposte sono strettamente confidenziali. Una volta analizzati i dati per la relazione finale, le risposte individuali non saranno identificabili. La vostra partecipazione è preziosa e apprezziamo il vostro tempo e il vostro contributo per promuovere un ambiente di lavoro più sano e solidale.

Grazie per il vostro impegno nel migliorare il benessere sul posto di lavoro.

SEZIONE I: DATI DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL LEADER

La sezione I mira a raccogliere informazioni sull'organizzazione, oltre a dettagli demografici e informazioni di base sul leader.

1. Qual è la dimensione della vostra azienda in termini di numero di dipendenti?
2. L'azienda opera nel settore privato a scopo di lucro, in una ONG o in un altro settore?
3. In quale settore opera la vostra azienda, ad esempio servizi di marketing, servizi software, servizi finanziari, consulenza, ecc.
4. Quali sono il suo sesso e la sua età?
5. Potete fornire dettagli sul vostro background professionale, comprese le vostre esperienze e competenze all'interno dell'organizzazione?
6. Può fornire dettagli sul suo percorso formativo, compresi i titoli di studio ed eventuali formazioni o certificazioni specialistiche?

SEZIONE II: ESPERIENZA DEI LEADER IN MATERIA DI BENESSERE SUL POSTO DI LAVORO

La sezione II mira a raccogliere informazioni sull'esperienza dei leader in materia di benessere sul posto di lavoro e sulle sfide incontrate.

1. Qual è la vostra esperienza nel supportare i vostri dipendenti con il benessere sul posto di lavoro?
2. Quali tipi di sfide ha incontrato nella gestione del benessere sul posto di lavoro nella sua organizzazione?
3. Quanto siete stati fiduciosi nell'affrontare queste sfide su una scala da 1 (non fiducioso) a 5 (molto fiducioso)?
4. Per quanto riguarda queste sfide, quali sono stati i loro effetti su:
 - Prestazioni dei dipendenti?
 - Operazioni e crescita dell'azienda?
 - Voi stessi?

SEZIONE III: FONTI DI INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO PER I LEADER SUL BENESSERE SUL POSTO DI LAVORO

La sezione III esplora le modalità con cui i leader ottengono informazioni e indicazioni sul benessere sul posto di lavoro.

1. A quali fonti si affida per ottenere informazioni e indicazioni sul benessere sul posto di lavoro?
 - Formazione/coaching?
 - Consulenti HR esterni?
 - Altre fonti di informazione e orientamento?

SEZIONE IV: GLI ATTUALI APPROCCI DEI LEADER AL SOSTEGNO DEL BENESSERE SUL POSTO DI LAVORO

La sezione IV mira a raccogliere informazioni sugli approcci attuati all'interno dell'organizzazione del leader per sostenere il benessere sul posto di lavoro.

1. Quali approcci utilizzate per implementare il benessere sul posto di lavoro nella vostra organizzazione?
 - Schemi di accreditamento (ad esempio, ENSHPO)?
 - Politiche di benessere sul posto di lavoro dell'organizzazione?
 - Consulenza/terapia interna offerta ai dipendenti?
 - Formazione sul benessere sul posto di lavoro offerta ai dipendenti?
 - Informazioni sul benessere sul luogo di lavoro disponibili per i dipendenti?
 - Promozione di un ambiente favorevole a nuove forme di lavoro (tra cui orari flessibili, lavoro a distanza, home-office)?
 - Meccanismi di monitoraggio, vigilanza e supporto proattivo del benessere sul posto di lavoro?
 - Culture di apertura sul benessere (inclusa la salute mentale) sul posto di lavoro?
 - Tipi di adattamento e supporto offerti (ad esempio, permessi, orari di lavoro flessibili)?



STAY OK

www.stay-ok-project.eu



MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



finanziato dall'Unione Europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili.

Numero del progetto: 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571