

A gentile richiesta

Come gestire il decesso di un dipendente: obblighi e procedure per il datore di lavoro

“Due giorni fa un nostro collaboratore è venuto a mancare. È la prima volta che un evento di questo tipo si verifica in azienda e vorremmo avere indicazioni sulle procedure da seguire e sugli obblighi retributivi previsti in queste circostanze.” Il contratto di lavoro cessa con la morte del lavoratore. La cessazione del contratto di lavoro è la conseguenza dell'impossibilità per il lavoratore di svolgere personalmente la propria attività, situazione che provoca degli effetti a livello contrattuale, ma anche di gestione del personale. La notizia del decesso andrà comunicata ai collaboratori dal datore di lavoro, secondo le modalità da questi ritenute opportune. Se il decesso avviene durante lo svolgimento dell'attività lavorativa (es: incidente), anche a seconda delle circostanze, il datore di lavoro può valutare la possibilità/opportunità di fornire un servizio di sostegno per i collaboratori che erano a più stretto contatto con il dipendente. Quest'ultimo gesto è tuttavia un aspetto discrezionale del datore di lavoro, ma viene molto apprezzato dai dipendenti che attraversano un momento di

difficoltà, in quanto viene posto un grande accento sul loro benessere psicologico in un momento delicato. Da un punto di vista contrattuale invece il datore di lavoro è tenuto a versare il salario fino alla data del decesso, oltre alla quota parte vacanze non usufruite, indennità per lavoro straordinario, indennità spese, tredicesima mensilità (se pattuita), oltre ad altre prestazioni previste contrattualmente. In caso di mancato pagamento gli eredi del defunto possono far valere le pretese ed esigere il pagamento di quanto dovuto. Oltre all'obbligo di pagamento del salario, l'art. 338 cpv. 2 CO impone al datore di lavoro di versare anche una prestazione supplementare ai superstiti se il contratto era ancora in vigore al momento del decesso. In merito all'obbligo di versamento dell'indennità non vi sono distinzioni fra contratto di durata determinata o indeterminata, l'indennità va pagata in entrambi i casi. In base a questa normativa il datore di lavoro deve pagare, a partire dalla data del decesso e per un mese il salario, e se il contratto è durato più di cinque anni lo deve pagare per due mesi. L'indennità prevista dall'art. 338 cpv. 2 CO deve essere pagata se il lavoratore lascia il coniuge, il partner registrato, o figli minorenni, o in mancanza di questi eredi, altre persone verso le quali adempiva un obbligo di assistenza. Ad esempio, in una sentenza del Canton Zurigo il coniuge, anche se separato, ha avuto diritto al pagamento di questa indennità perché ancora sposato con il defunto.

L'indennità non è neppure soggetta a riduzione nel caso in cui il decesso fosse “imputabile” al lavoratore (suicidio, incidente per negligenza). L'indennità è quindi un'obbligazione che si fonda su considerazioni di carattere sociale e resta dovuta anche se il lavoratore aveva già esaurito il diritto al pagamento del salario in base all'art. 324a CO (per esempio in caso di malattia o infortunio). Il versamento di questa indennità non è soggetto alle trattenute di legge perché non è considerato salario (art. 8 lett. c. OAVS). Non si deve inoltre dimenticare che potrebbero anche essere dovute delle indennità, giusto l'art. 339b CO, che si cumulano agli obblighi sopra menzionati oltre ad eventuali obblighi aggiuntivi previsti dai regolamenti aziendali del personale. In considerazione anche della delicata situazione il datore di lavoro ha la facoltà, secondo il suo libero apprezzamento, di effettuare dei versamenti volontari aggiuntivi a quanto previsto per legge al fine di poter attenuare le conseguenze della dipartita del lavoratore. Trattandosi di un versamento volontario questo resta però soggetto alla discrezionalità e al buon volere del datore di lavoro.

Av. Ryan Lehmann, Studio legale e notarile
Av. Rosella Chiesa Lehmann

Morte del lavoratore: Manuale 4.6.1

Giurisprudenza

Risoluzione immediata ingiustificata. Sentenza del Tribunale federale 4A_353/2024 dell'8 novembre 2024.

B è stato assunto come chimico di laboratorio da A SAGL nel 2015. Il suo grado di occupazione, inizialmente di 20 ore, è aumentato a 32 ore settimanali il 17.8.2015 e a 40 ore l'1.5.2017. Dopo l'ultimo aumento del grado di occupazione, l'orario di lavoro previsto nel “sistema di registrazione ore” di A SAGL non è stato adeguato e B non ha (mai) lavorato le 40 ore settimanali previste. Indipendentemente da ciò, A SAGL ha pagato regolarmente lo stipendio per un carico di lavoro di 40 ore settimanali. Il 24.1.2019, A SAGL ha notato l'errore nel sistema di registrazione e ha convocato B per un colloquio, tenutosi l'1.2.2019. Quest'ultimo ha ammesso di essere a conoscenza dell'errore nel sistema di registrazione ore da novembre 2018. Di conseguenza, il giorno stesso, A SAGL ha risolto il rapporto di lavoro con B con effetto immediato. Nell'aprile 2020, B ha promosso causa chiedendo che A SAGL venisse condannata al pagamento di quasi 25'000 CHF, per l'assenza di una causa che giustificasse la risoluzione immediata. Il Tribunale distrettuale di primo grado ha accolto parzialmente l'azione e ha ritenuto giustificato il licenziamento immediato. A SAGL ha presentato appello e il Tribunale d'appello l'ha accolto parzialmente, annullando così la sentenza di primo grado. È stato ritenuto che il licenziamento immediato non fosse giustificato e che la causa dovesse essere rinviata al tribunale inferiore per decidere sulle conseguenze pecuniarie del licenziamento immediato ingiustificato ai sensi dell'art. 337c cpv. 1 e 3

CO. Pertanto, in una nuova e riconsiderata decisione del maggio 2023, il Tribunale di primo grado ha accolto parzialmente la causa e ha riconosciuto a B, stante il licenziamento ingiustificato, quasi 18'000 CHF a titolo di mancato guadagno e indennità (art. 337c cpv. 1 e 3 CO). A SAGL ha nuovamente promosso appello, poi respinto, e in seguito ha ricorso in materia civile al Tribunale federale. Ai sensi dell'art. 337 CO è considerata causa grave - anche “giusta causa” - qualsiasi circostanza che, se sussiste, non consente più al datore di lavoro di pretendere in buona fede la continuazione del rapporto di lavoro (cpv. 2). Secondo la giurisprudenza, il licenziamento immediato è giustificato solo in caso di colpa particolarmente grave attribuibile al lavoratore. Le circostanze devono essere oggettivamente in grado di distruggere il rapporto di fiducia caratteristico del rapporto di lavoro. Nell'iter processuale è stato ritenuto che la risoluzione immediata avvenuta in febbraio 2019 fosse giunta senza un grave motivo ai sensi dell'art. 337 CO. Infatti, a detta dei Tribunali, non è stato dimostrato che A SAGL abbia subito un danno intenzionale a causa dell'arricchimento di B, e ciò anche a seguito degli errori di registrazione del monte ore. B ha notato l'errata indicazione nel sistema di registrazione solo all'inizio di novembre 2018 e A SAGL, che aveva qui l'onere della prova, non è riuscita a dimostrare che egli lo sapesse da ben prima e che l'abbia sottaciuto per arricchirsi. Inoltre, secondo il Tribunale d'appello, poi confermato dallo stesso TF, anche la mancata segnalazione dell'errore nel sistema di registrazione ore dopo la scoperta da parte di B non giustifica il licenziamento imme-

diato. Il suo comportamento deve piuttosto essere considerato una violazione del dovere di diligenza e fedeltà ai sensi dell'art. 321a cpv. 1 CO. Dunque, secondo il TF la mancata segnalazione di B non è oggettivamente idonea a distruggere il rapporto di fiducia e a rendere irragionevole il proseguimento del rapporto di lavoro. Piuttosto, era responsabilità di A SAGL effettuare periodicamente dei controlli. Secondo il Tribunale d'appello, così come il TF, non si può rimproverare B di un “comportamento scorretto attivo”. Il TF ha anche concluso che sarebbe stato proporzionato procedere con la disdetta, attendendo il normale periodo di preavviso.

Matteo Brunone,
Avvocato e Docente CCTG SUPSI

La disdetta straordinaria del contratto di lavoro: Manuale 4.4.1 e ss

IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.
Editore: Boss Editore SA
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco
Hanno collaborato: Daniela Guzzetti, Giacomo Pelazzi, Ryan Lehmann e Matteo Brunone
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano
tel. +41(0)91 600 93 03
Amministrazione: info@boss-editore.ch
© www.boss-editore.ch

BOSS NEWSLETTER LAVORO

Editoriale

Il concetto di benessere sul posto di lavoro si è andato evolvendo nel tempo: dagli aspetti legati alla salute fisica e mentale in senso stretto alla gestione dello stress, all'organizzazione ottimale del tempo, all'interazione positiva entro un gruppo ed alla sua guida, così come ad ogni altro aspetto che consenta di migliorare il clima aziendale, sviluppare pienamente il potenziale che ogni collaboratore porta con sé, il suo rapporto con la struttura e, in fin dei conti, con se stesso. Il tutto anche con il fine di prevenire eventuali frizioni e conflitti, dannosi a tutti i livelli. Un processo complesso e tanto più valido se a definire le soluzioni dell'impresa contribuiscono i collaboratori stessi, attraverso percorsi bottom-up, occasioni di formazione e di partecipazione, in grado di motivare, stimolare la creatività, con vantaggi concreti in termini di produttività e di fidelizzazione. Accanto alle competenze tecniche, si affinano le cosiddette soft-skills, qualità essenziali nel migliorare le relazioni, la comunicazione, la fiducia in se stessi e la gestione dei momenti più o meno critici che ci si trova ad affrontare. Non da ultimo, si tratta di soluzioni che recano anche contributi significativi alla vita privata della collaboratrice e del collaboratore. Gli ambienti professionali ed accademici hanno messo a punto metodi e programmi di vario tipo e non mancano le applicazioni di principi e di tecniche apparentemente singolari od esotiche, frutto di tradizioni e contesti culturali che possono essere ritenuti lontani dalla nostra realtà. Si pensi al ruolo della meditazione, della respirazione, o del silenzio, sia nella sua funzione “attiva” volta ad enfatizzare l'importanza di certi elementi, come ci indicano la retorica e l'oratoria classica, o le potenzialità del silenzio ambientale, vissuto da chi sia stato ad esempio ospite di un accampamento in un deserto. Un mondo di quiete, esterna ed interna, di lentezza, bene spesso andato perduto, di pazienza ed accettazione della natura, di essenzialità e di sapere antico che dischiude porte nuove alla mente, reca benefici alle persone interessate quali collaboratrici e collaboratori, ed all'impresa, in termini di miglioramento dell'ambiente di lavoro, di motivazione e di risultati concreti.

Gian Luigi Trucco

All'interno:

- L'esperienza concreta di un'organizzazione
- A gentile richiesta / Come gestire il decesso di un dipendente: obblighi e procedure per il datore di lavoro
- Giurisprudenza / Risoluzione immediata ingiustificata

Performance e consapevolezza

Le nuove frontiere della leadership e del ben-essere organizzativo

Intervista a Daniela Guzzetti, Fondatrice e Partner di GVS Consulting SA e Creatrice del Metodo People Friendly Organizations

Quali sono oggi le sfide che le organizzazioni, anche nel nostro Cantone, si trovano ad affrontare?

“Incertezza” è la parola d'ordine del nostro tempo, e le organizzazioni, grandi o piccole che siano, cercano sempre più soluzioni per navigarla con successo. Il futuro genera incertezza perché le variabili che lo influenzano sono infinite e si evolvono a un ritmo impensabile fino a pochi anni fa. Soprattutto, abbiamo imparato che i piani per affrontare queste sfide possono essere stravolti in qualsiasi momento da eventi imprevisi, quelli che gli esperti di studi sul futuro definiscono “cigno nero”, cioè un evento altamente improbabile, imprevedibile e di grande impatto, capace di stravolgere scenari economici, sociali e organizzativi.

Un esempio tra tutti è stata la recente pandemia. Anche il mondo del lavoro sta vivendo un cambio di paradigma paragonabile a quello che, in fisica, ha segnato il passaggio alla meccanica quantistica. I principi della meccanica quantistica dicono che “viviamo nel mondo dell'incertezza” ma, come sostengono alcuni fisici, “l'incertezza fa esistere ed evolvere l'universo”. La vera sfida, allora, è trasformare questa “incertezza” in un motore di crescita ed evoluzione per le organizzazioni e il mondo del lavoro.

Di fronte a questa incertezza e ai continui cambiamenti di scenario, la vera domanda è: come possiamo affrontare tutto questo in modo efficace?

Per orientarsi in questo scenario mutevole, è essenziale ribaltare la prospettiva: invece di cercare soluzioni esterne e preconfezionate, è importante prendere consapevolezza delle risorse incredibili di cui l'essere umano già dispone e che possono essere messe in campo per navigare questa “incertezza” in modo vincente. È importante non dimenticare che le organizzazioni sono

costituite da persone e che, ancora oggi, sono proprio le persone a fare la differenza. Del resto, siamo esseri meravigliosi.

Cosa si intende con “siamo esseri meravigliosi”?

Ognuno di noi custodisce un potenziale incredibile di cui spesso non è consapevole. Ed è proprio nei momenti di incertezza che diventiamo consapevoli delle straordinarie capacità che possediamo e della sorprendente attività cerebrale che opera incessantemente al di sotto della nostra coscienza, permettendoci di adattarci e rispondere efficacemente alle sfide che l'ambiente ci pone.



Non dimentichiamo poi le straordinarie potenzialità offerte dalla neuroplasticità auto-diretta: possiamo utilizzare la mente e il modo in cui dirigiamo la nostra attenzione per modellare attivamente il cervello. Possiamo focalizzare la nostra attenzione su ciò che è utile e significativo, rafforzando quei circuiti, e prestare meno attenzione a ciò che non lo è, indebolendo quei circuiti in modo da supportare la resilienza, la capacità di trovare risorse e la crescita. **In concreto cosa possono fare le organizzazioni per mettere a frutto questo potenziale umano?** segue a pag. 2 →

segue da pag. 1 →

Le nuove frontiere della leadership e del ben-essere organizzativo

È fondamentale un approccio integrato: da una parte lavorare sui valori organizzativi con il management e dall'altra permettere ad ogni individuo di acquisire consapevolezza delle proprie risorse personali e poterle mettere in campo. Occorre creare ambienti in cui le persone si sentano bene e sicure per poter sviluppare il proprio potenziale e dare il proprio contributo al successo dell'organizzazione tutta. Un focus importante è quello sulla sicurezza psicologica.

Cosa si intende per sicurezza psicologica?

Un ambiente psicologicamente sicuro è molto più di un luogo basato sulla fiducia reciproca. È uno spazio in cui ciascuno si sente libero di assumersi il rischio relazionale di esprimere le proprie idee, porre domande o condividere preoccupazioni senza il timore di essere giudicato negativamente o emarginato. Qui il lavoro non è visto come una semplice esecuzione di compiti, ma come un'opportunità di crescita e apprendimento continuo. Tuttavia, sicurezza psicologica non significa assenza di conseguenze né un contesto in cui tutto è accettato indiscriminatamente. Non si tratta di

creare "cosy teams" in cui l'obiettivo principale è evitare conflitti, ma di sviluppare un senso di responsabilità condivisa. Ogni membro del team è chiamato a dare il meglio di sé, contribuendo in modo attivo alla performance collettiva, all'innovazione e al pensiero strategico.

Abbiamo accennato anche all'importanza di avere persone che oltre ad essere sicure, si sentano bene. Ma questo è davvero compatibile con la competitività del mondo del lavoro?

Non solo ben-essere e competitività sono compatibili, ma il primo è condizione necessaria per la seconda. Le neuroscienze e la psicologia sociale ci insegnano che gli individui sono profondamente connessi tra di loro, un esempio significativo è il ruolo dei neuroni specchio. Questo significa che il ben-essere di ciascuno influenza profondamente il ben-essere di tutto il team e al tempo stesso la performance organizzativa. Questa interconnessione tra ben-essere individuale, dinamiche di gruppo e performance organizzativa trova conferma anche nelle neuroscienze.

Quando ci sentiamo bene e proviamo emozioni positive, la nostra mente è più aperta, ci focalizziamo su azioni costruttive, abbiamo una percezione più ampia, la memoria di lavoro si potenzia, sviluppiamo un orientamento all'apprendimento e rafforziamo la sintonia con gli altri. Al contrario, il malessere e il disagio attivano emozioni negative e innescano la reazione di

attacco o fuga. Questo porta a un restringimento del campo percettivo, a un focus sulle azioni difensive, a una mera esecuzione dei compiti e a una minore sintonia con le persone intorno a noi.

Come si traduce nella realtà questo ben-essere?

Occorre andare oltre concetti come Work-Life Balance e Welfare, adottando un approccio più ampio che coinvolga attivamente ogni individuo.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) definisce la salute mentale come "uno stato di ben-essere in cui ogni individuo può realizzare il proprio potenziale, affrontare con efficacia le sfide quotidiane, lavorare in modo produttivo e significativo e contribuire alla propria comunità".

Una soluzione efficace e al contempo coinvolgente e motivante in quanto supporta il senso di *self-efficacy*, è quella di dotare ogni persona di quei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) che possono essere messi in campo dal singolo a protezione dei propri e altrui ben-essere e salute mentale. Eccone alcuni come esempio:

- DPI per la gestione dello stress: lo stress è parte del nostro essere "vivi", ed è necessario che ognuno possa avere a disposizione degli strumenti attraverso i quali poterlo gestire in modo efficace e addirittura trarne vantaggio, quando possibile.
- DPI per la creazione e il mantenimento di relazioni positive: curare le relazioni all'in-

terno dell'organizzazione e nei confronti degli stakeholder esterni contribuisce fattivamente al proprio ben-essere e alla costruzione di un ambiente positivo. Ecco perché è importante che ognuno possa coltivare e potenziare le proprie competenze relazionali oltre a riconoscere e gestire le emozioni proprie e altrui coinvolte nella relazione.

- DPI per supportare la propria attenzione e capacità di focus: ben-essere è anche riuscire a mantenere focus e attenzione sugli obiettivi quando ci si sente sopraffatti. Apprendere e mettere in atto piccole strategie e pratiche per ricentrarsi anche nelle giornate più faticose. Tecniche ispirate alla *mindfulness*, al *corporate yoga* e allo *Shinrin Yoku* offrono strumenti semplici ed efficaci per rafforzare la capacità di attenzione e resilienza. Queste "pillole di consapevolezza" non sottraggono tempo né energie alla produttività, ma possono essere facilmente integrate nella routine lavorativa per migliorare il ben-essere, aumentare l'efficienza, ridurre lo stress, ecc.

Che caratteristiche deve avere un leader moderno per navigare questa estrema "incertezza"?

Oggi più che mai abbiamo bisogno di leader consapevoli, capaci di gestire il proprio stress e quello del team di fronte al cambiamento continuo. Leader che sappiano prendersi cura del proprio ben-essere e della propria salute mentale, riconoscendo-

li come risorse essenziali per sostenere la performance e, allo stesso tempo, essere un esempio per i propri collaboratori. Abbiamo bisogno di una leadership autentica e trasparente, che non abbia timore di mostrare la propria vulnerabilità e che, con il proprio esempio, aiuti le persone a vedere gli ostacoli come parte naturale del percorso che, se affrontati con la giusta prospettiva, possono proiettarci ancora più avanti. Questo processo di *reframing* favorisce il recupero emotivo e promuove l'adattabilità, qualità fondamentali per costruire la resilienza. Serve una leadership che incoraggi un *growth mindset*, cioè un approccio orientato alla crescita e allo sviluppo, che sia capace di dare e ricevere feedback in modo onesto e costruttivo, utilizzando come una bussola per navigare l'incertezza. Il leader moderno è consapevole dell'imprescindibilità dell'empatia e della connessione umana per creare ambienti inclusivi ed in grado di valorizzare le diversità. È in grado di valorizzare i punti di forza di ogni collaboratore, promuovendo una maggiore consapevolezza di sé e dei propri talenti. È consapevole insomma del proprio impatto nel promuovere e sostenere il cambiamento e riconosce che sono i piccoli passi a portare grandi trasformazioni e che, per fare la differenza, non è necessario attendere condizioni ideali: si può iniziare da subito, con ciò che si ha, occorre guardarsi dentro ed iniziare a pensare "cosa posso fare io" per creare quel cambiamento che

vorrei vedere nel mondo.

Quali sono i vantaggi tangibili per le organizzazioni?

Adottare questo approccio non solo migliora la produttività e l'efficienza organizzativa, ma contribuisce anche a costruire una cultura aziendale orientata al ben-essere e alla sostenibilità a lungo termine. I benefici sono molteplici: si riducono assenze e turnover, si aumenta la motivazione e la fidelizzazione dei dipendenti, e si crea un clima aziendale positivo in cui le persone si sentono valorizzate e coinvolte. Un ambiente di questo tipo attrae talenti e permette di trattenerli, offrendo opportunità di crescita professionale e personale. Quando i collaboratori percepiscono che l'azienda investe nel loro ben-essere, il loro livello di engagement aumenta, così come il senso di appartenenza e la capacità di innovare.

Inoltre, un'attenzione concreta al ben-essere individuale e alla salute mentale aiuta a prevenire disfunzioni organizzative come burnout e stress cronico, migliorando il clima interno e la qualità delle relazioni professionali e quando il rispetto, la consapevolezza, la trasparenza e l'inclusione sono pilastri di un'organizzazione, l'ambiente di lavoro diventa naturalmente impermeabile a fenomeni dannosi come bossing, mobbing ed emarginazione. Promuovere il ben-essere non è solo una scelta etica, ma una strategia vincente per costruire organizzazioni più sane, resilienti e performanti.

L'esperienza concreta di un'organizzazione

Intervista a Giacomo Pelazzi, Responsabile del Servizio Formazione e Sviluppo - Città di Lugano

Parliamo di Performance e Benessere Organizzativo: come si è evoluto questo approccio nel tempo?

Negli ultimi decenni, il tema del benessere ha acquisito sempre maggiore rilevanza nelle organizzazioni, sia nelle aziende che nelle amministrazioni. Oggi non si pensa più solo alla formazione specialistica e allo sviluppo professionale, ma anche all'importanza di coltivare relazioni di qualità e favorire il benessere personale, permettendo alle persone di sentirsi centrate e in equilibrio.

Come si è evoluto l'approccio all'interno della Città di Lugano?

Oggi riusciamo a dare maggiore spazio alla dimensione personale, affrontando il modo in cui le persone si sentono in relazione con se stesse e con gli altri, inclusi gli utenti e i colleghi, anche quelli in ruoli superiori. Questo è un tema che fino a qualche anno fa era poco trattato, non rientrava tra le priorità e veniva spesso messo in secondo piano rispetto agli aspetti più tecnici o tradizionali.



Con il tempo, però, è emersa la necessità di approfondire queste tematiche, che sono diventate sempre più rilevanti. Così, abbiamo avviato le prime esperienze in questo ambito e i riscontri sono stati molto positivi. Nei contesti in cui questi percorsi si sono svolti, i primi risultati sono stati incoraggianti e han-

no confermato l'importanza di proseguire in questa direzione.

E in particolare, come si è modificata l'offerta formativa della Città di Lugano per seguire questa direzione?

Abbiamo affiancato ai corsi specialistici e tradizionali nuovi percorsi mirati allo sviluppo delle competenze relazionali, offrendo alle persone strumenti per costruire relazioni positive non solo nei confronti degli utenti, ma anche all'interno dell'organizzazione. Inoltre, abbiamo introdotto percorsi di *mindfulness* e approfondimenti sull'intelligenza emotiva, che hanno riscosso grande apprezzamento. Il successo iniziale ha portato alla creazione di nuovi percorsi, sempre più richiesti e partecipati. Possiamo dire che, nei contesti in cui sono stati attivati, questi programmi hanno ottenuto riscontri molto positivi.

Crede che questo tipo di esperienza possa contribuire a una maggiore motivazione delle persone, rafforzando il

loro legame con l'organizzazione e il senso di responsabilità verso il proprio ruolo e contributo?

Assolutamente sì. Costruire buone relazioni con colleghi e utenti, e sentirsi bene con se stessi, favorisce un maggiore attaccamento all'organizzazione e un senso di responsabilità più forte verso il proprio lavoro e le persone con cui si collabora.

Questo ha un impatto positivo anche sul turnover: quando le persone stanno bene, tendono a rimanere più a lungo, preservando così il know-how interno e la stabilità del team. Si tratta di un beneficio che non è immediatamente quantificabile in termini economici, ma che si manifesta nel tempo. Ad esempio, una migliore gestione delle assenze: chi si sente bene con le persone, con se stesso e con l'organizzazione è più presente, più motivato e più produttivo. Il valore di questo impatto, pur non essendo subito misurabile, è significativo nel lungo periodo.

Guardando al futuro, quali altre iniziative o percorsi ritenete fondamentali per rafforzare il benessere organizzativo e creare un ambiente di lavoro sempre più inclusivo e sostenibile? Quali sono

le sfide principali che prevedete di affrontare?

Il nostro obiettivo è continuare a sviluppare un approccio integrato al benessere organizzativo, ampliando le iniziative già avviate e introducendo nuove pratiche in linea con le esigenze emergenti. Per esempio, per quanto riguarda l'offerta relativa alla *mindfulness*, stiamo passando da un primo approccio introduttivo a un percorso più strutturato e profondo, con l'integrazione di momenti dedicati alla pratica e all'allenamento, come sessioni di meditazione. Oltre a questo, vogliamo affrontare nuove tematiche, come il divario di genere e le dinamiche intergenerazionali. Nella nostra amministrazione, per esempio, convivono quattro generazioni che lavorano insieme, ed è fondamentale promuovere consapevolezza e strumenti relazionali per facilitare la comprensione reciproca e la gestione delle differenze. Essere consapevoli delle diverse fasce d'età e delle loro esigenze è essenziale per creare ambienti di lavoro armoniosi, dove persone più giovani e più esperte possano collaborare in modo efficace. Allo stesso modo, il tema del divario di genere è cruciale: serve un impegno concreto per garantire pari opportunità, valorizza-

re le donne nei ruoli dirigenziali, promuovere l'equità salariale e migliorare la comprensione tra i generi. Questi saranno alcuni dei punti chiave su cui continueremo a lavorare, affinché il benessere organizzativo si evolva in modo sempre più inclusivo e sostenibile.

Per concludere, quale messaggio vorrebbe lasciare alle organizzazioni che stanno leggendo questa intervista e che potrebbero essere scettiche nell'interprendere percorsi di questo tipo?

Capisco che qualcuno possa temere che questi percorsi richiedano troppo tempo o risorse, ma vi invito a considerarli come un'opportunità, non come un costo. Non lasciatevi sfuggire questa possibilità, perché l'investimento che fate oggi vi restituirà valore con gli interessi, in termini di benessere, motivazione e produttività delle persone. Da responsabile della formazione, posso dire con certezza che questi temi sono fondamentali e non possono essere ignorati. Il benessere organizzativo e le competenze relazionali non sono un lusso, ma una necessità per costruire ambienti di lavoro più sostenibili e performanti. Il mio consiglio è semplice: non esitate, cogliete questa opportunità e vedrete i benefici nel lungo periodo.