

Il vero
motore della tua
strategia IA sono
le persone

wellhub 



LO STATO DELL'ARTE DEL
WELLBEING AZIENDALE

In collaborazione con **wellz**

WELLHUB • 2026

"Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027"

Il vero motore della tua strategia IA sono le persone

Risultati chiave

a forza lavoro si divide in base alla padronanza nell'uso dell'IA

L Abbiamo intervistato 5.021 dipendenti a tempo pieno in tutto il mondo e abbiamo introdotto un nuovo framework per comprendere come l'IA stia rimodellando il benessere: l'AI Fluency Score, ovvero un sistema di punteggio di competenze sull'IA. Ogni intervistato ha ricevuto un punteggio da 0 a 9 in base all'attuale utilizzo dell'IA, alla fiducia nell'adozione e al suo essere d'accordo o meno con una serie di affermazioni sulle competenze, classificando i dipendenti in tre gruppi.

I DIPENDENTI SI DIVIDONO IN TRE SEGMENTI IN BASE AL LIVELLO DI ADOZIONE DELL'IA

Segmenti di dipendenti in base all'adozione dell'IA, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.



Burnout e carico di lavoro

24%

dei Pionieri dell'IA sperimenta sintomi di burnout ogni giorno rispetto al 16% dei Principianti dell'IA

30%

dei dipendenti concorda sul fatto che l'uso dell'IA da parte della propria azienda abbia aumentato il carico di lavoro anziché ridurlo.

40%

dei Pionieri dell'IA concorda sul fatto che l'IA ha aumentato il loro carico di lavoro rispetto al 15% dei Principianti dell'IA

79%

dei Pionieri dell'IA fornisce supporto ai propri colleghi sull'uso dell'IA, oltre a svolgere il proprio lavoro



Sicurezza lavorativa e capacità di adattamento

53%

dei Pionieri dell'IA afferma che la propria sicurezza lavorativa è migliorata rispetto all'anno scorso rispetto al 22% dei Principianti dell'IA

87%

dei dipendenti che concordano fermamente di sentirsi preparati per lavorare con l'IA si sente anche resiliente e in grado di adattarsi al ritmo dei cambiamenti rispetto al 45% di coloro che non lo fanno



Supporto al benessere e fidelizzazione

73%

dei Pionieri dell'IA afferma che l'accesso al supporto al benessere li aiuta a lavorare e ad adattarsi in un ambiente guidato dall'IA rispetto al 46% dei Promotori dell'IA e al 24% dei Principianti

83%

dei dipendenti potrebbe valutare la possibilità di lasciare un'azienda che non si preoccupa del loro benessere

87%

dei Pionieri dell'IA prenderebbe in considerazione l'idea di lasciare un'azienda che non si preoccupa del benessere dei dipendenti rispetto all'84% dei Promotori dell'IA e al 73% dei Principianti

47%

dei Pionieri dell'IA concorda sul fatto che l'utilizzo dell'IA sul lavoro ha ridotto le interazioni significative con i colleghi rispetto al 22% dei Principianti dell'IA

50%

dei Pionieri dell'IA utilizza regolarmente strumenti di IA per il benessere personale rispetto al 23% dei Promotori e all'11% dei Principianti



La reazione dei dipendenti

30%

dei dipendenti afferma che il tempo trascorso davanti agli schermi disturba il sonno l'unico fattore di disturbo del sonno che ha peggiorato la situazione ogni anno dal 2025

48%

dei dipendenti segue attualmente qualche forma di terapia o counseling rispetto al 37% del 2025

77%

dei dipendenti nelle aziende con una policy sull'IA ben comunicata si sente resiliente e in grado di adattarsi al cambiamento rispetto al 39% di coloro che non sono sicuri che una policy esista

Solo il 55%

dei dipendenti valuta il proprio benessere generale come buono o eccellente

Considerazioni principali

La padronanza dell'IA è il nuovo spartiacque del benessere. I dipendenti non si dividono più principalmente in base alla generazione o al ruolo. Oggi, la frequenza di utilizzo dell'IA e la sicurezza con cui la si usa prevedono il burnout, la sicurezza lavorativa e la resilienza.

I dipendenti che guidano l'adozione dell'IA assorbono la maggior parte della pressione. La forza lavoro più responsabile dell'integrazione dell'IA nelle aziende è anche quella che sopporta il più alto tasso di burnout quotidiano e l'aumento più ripido del carico di lavoro, un costo attualmente a carico di chi ha iniziato sin da subito a sperimentare con l'IA.



Sentirsi preparati conta più del semplice utilizzo degli strumenti. La resilienza delle persone dipende molto di più dal tempo e dal supporto che si offre loro per sviluppare competenze sull'IA, piuttosto che da quanto tempo la utilizzano. Questo la rende una competenza che l'azienda può costruire attivamente.

Una policy chiara sull'IA funziona come un vero e proprio benefit per il wellbeing. I dipendenti che comprendono la policy aziendale sull'IA mostrano una resilienza significativamente maggiore, indipendentemente dal loro livello di competenza tecnica. Questa è la prova che la chiarezza della policy rappresenta di per sé una forma di supporto psicologico.

Oggi il wellbeing è inseparabile dalla retention nell'era dell'IA. I talenti più strategici per le performance legate a competenze IA sono anche i più propensi a lasciare il lavoro se non ricevono supporto in termini di benessere, rendendo le strategie di retention inseparabili dagli investimenti nel wellbeing aziendale.

Prefazione

Un anno fa, le aziende muovevano ancora i primi passi nel mondo dell'IA e il dibattito sull'impatto di questa tecnologia sul lavoro era prevalentemente teorico. Sostituirà i posti di lavoro? Ci renderà più veloci? Nessuno sapeva davvero come sarebbe stato lavorare con l'IA ogni giorno. Quel dibattito è ormai superato. Oggi i dipendenti sanno esattamente cosa significa, perché lo vivono sulla propria pelle: scadenze più serrate, aspettative più alte e un carico informativo maggiore, mentre il lavoro quotidiano passa dall'esecuzione alla capacità di giudizio e al controllo qualità.

Per capire l'impatto reale di questa trasformazione sulle persone, Wellhub ha interpellato oltre 5.000 dipendenti a tempo pieno in 10 mercati globali, introducendo una nuova chiave di lettura per la ricerca di quest'anno: l'AI Fluency Score, ovvero un sistema di punteggio di competenze sull'IA. Questo indicatore suddivide la forza lavoro in tre gruppi, Principianti, Promotori e Pionieri, in base alla frequenza d'uso dell'IA e al livello di sicurezza percepito nell'utilizzarla. Ciò che è emerso è una spaccatura nella forza lavoro lungo un asse del tutto inaspettato: la familiarità con l'IA è oggi un forte indicatore di burnout, sicurezza lavorativa e resilienza.

I dipendenti che guidano l'adozione dell'IA in azienda, i Pionieri, sono quelli che ne subiscono maggiormente la pressione. Registrano l'aumento del carico di lavoro più netto e i livelli di burnout quotidiano più elevati in assoluto, spesso trovandosi anche ad affiancare i colleghi in modo informale, senza alcun compenso o pianificazione. Eppure, dichiarano anche un livello di benessere superiore rispetto ai colleghi meno esperti di IA: sul piano fisico, mentale e sociale. Questo fenomeno si spiega principalmente con due fattori. Il primo è che i Pionieri non aspettano che la pressione passi da sola, sanno che stare bene li rende più pronti ad affrontare le sfide dell'IA, per questo mettono il benessere al centro. **Il 41% inserisce un'attività di benessere nella propria giornata lavorativa almeno una volta al giorno, rispetto al 24% dei Principianti.** Il secondo è che non lo fanno da soli. **Il 60% afferma che il proprio manager sostiene attivamente**

il suo benessere, rispetto al 31% dei Principianti. Una delle possibili ragioni? I Pionieri potrebbero semplicemente contare su manager migliori, ovvero figure capaci di guidarli nella transizione verso l'IA e, allo stesso tempo, di aiutarli a dare la giusta priorità al proprio benessere.

Questa differenza tra il supporto che i leader pensano di offrire e quello che i dipendenti percepiscono davvero attraversa tutti gli altri risultati della ricerca di quest'anno. **Nelle aziende con una policy sull'IA chiara e ben comunicata, i dipendenti mostrano livelli di resilienza quasi doppi rispetto a chi non sa nemmeno se una policy esista: 77% contro 39%.** Una policy sull'IA chiara definisce esattamente ciò che ci si aspetta dai dipendenti, non solo quello che è tecnicamente consentito, e viene comunicata e promossa fino a essere davvero assimilata da tutti. A fare la differenza tra questi due gruppi non è il documento in sé: è il fatto che qualcuno lo abbia spiegato e che i leader ne diano apertamente l'esempio, guidando con i giusti comportamenti. Perché una policy di cui nessuno ha mai sentito parlare equivale, nei fatti, a non avere alcuna policy.

Lo stesso vale per il supporto al benessere, che è più di una voce in una lista di benefit: **l'87% dei dipendenti afferma di lavorare meglio quando dà priorità al proprio benessere.** La parte più preoccupante è che i Pionieri, le cui competenze sono le più difficili da sostituire, sono anche i più propensi a lasciare l'azienda se questo supporto viene meno, proprio le persone che un'organizzazione non può permettersi di perdere.

Abbiamo misurato cosa succede quando il supporto al benessere è concretamente presente. I dipendenti delle organizzazioni che offrono Wellhub registrano risultati migliori rispetto a chi non ne dispone in ogni singola dimensione del benessere analizzata quest'anno: sonno, cultura aziendale, resilienza, benessere fisico e mentale. Anche chi si occupa della gestione dei benefit riscontra questo impatto positivo, tradotto in minori spese sanitarie, maggiore produttività e una migliore retention dei talenti. Nulla di tutto ciò ha richiesto di rallentare la corsa all'IA, ma solo di costruire, allo stesso ritmo, un'infrastruttura in grado di sostenere attivamente il benessere delle persone.

L'IA non aspetterà che le aziende si mettano al passo. Ma il vantaggio non andrà a chi la adotta più velocemente: andrà a chi si prende cura del benessere delle persone che la utilizzano. I dati di quest'anno confermano che muoversi (e quindi agire) velocemente e prendersi cura delle persone non sono mai stati un compromesso. Indipendentemente dal cambiamento tecnologico o dalla sfida aziendale, si tratta sempre della stessa decisione ed è l'unico modo per garantire risultati sostenibili.



Livia Martini

Livia Martini

Chief People Officer · Wellhub

Un'altra prospettiva: Emanuela Amoroso



Emanuela Amoroso

Client Success Director · Wellhub

AI e engagement delle persone: diretta correlazione o divario?

Sempre più, negli ultimi anni, stiamo assistendo ad una radicale evoluzione del mondo del lavoro. Le organizzazioni continuano a ricercare un giusto bilanciamento tra generazioni in evoluzione e a confronto, e una costante corsa per adeguarsi all'evoluzione tecnologica. In questo camaleontico panorama sociale gioca sicuramente un ruolo da protagonista l'AI. Le aziende e le persone che le compongono si stanno progressivamente adoperando per conoscere meglio questo strumento e la prospettiva è la stessa: automatizzare processi e scalare nelle attività lavorative quotidiane.

Di fronte a questo forte orientamento dovremmo probabilmente porci una domanda: "L'adozione dell'AI sì, ma a che prezzo?"

Una valida risposta l'ho trovata proprio leggendo questo report.

Il primo reale prezzo dell'adozione dell'AI lo pagano certamente le persone che compongono le organizzazioni. Il 30% degli intervistati dichiara di sentirsi sopraffatto dal carico da lavoro. L'utilizzo dell'AI, infatti, incide fortemente sull'aumento delle attività lavorative, portando le persone a registrare impatti negativi sullo stato generale di salute e benessere (45% degli intervistati) e sintomi riconducibili al burnout (24% degli intervistati).

Il secondo finanziatore del costo dell'AI è chiaramente l'azienda. Le organizzazioni aziendali nazionali si trovano infatti a metà tra: - la corsa alla creazione di nuovi processi e procedure per l'adozione dell'AI nel proprio business - la messa a terra di percorsi di formazione inclusivi e adatti a preparare correttamente i dipendenti che devono imparare ad usarla e la leadership che deve accompagnare il processo di evoluzione.

Le aziende italiane sono realmente pronte ad affrontare questo cambiamento? Probabilmente non ancora a sufficienza! Il 34% dei dipendenti intervistati segnala infatti che l'organizzazione non ha ancora strutturato una regolamentazione ufficiale sull'uso delle nuove

tecnologie. Questo aspetto incide inevitabilmente sul senso di engagement delle persone, che si dichiarano poco resilienti e soffrono la mancanza di supporto del manager. Cosa può quindi incidere realmente sul senso di benessere e engagement dei dipendenti? Probabilmente serve ripartire da bisogni primari come avere uno stile di vita sano, un'alimentazione equilibrata, un sonno regolare e puntare su un programma di Wellbeing flessibile e personalizzato per supportare concretamente le persone all'interno delle organizzazioni.

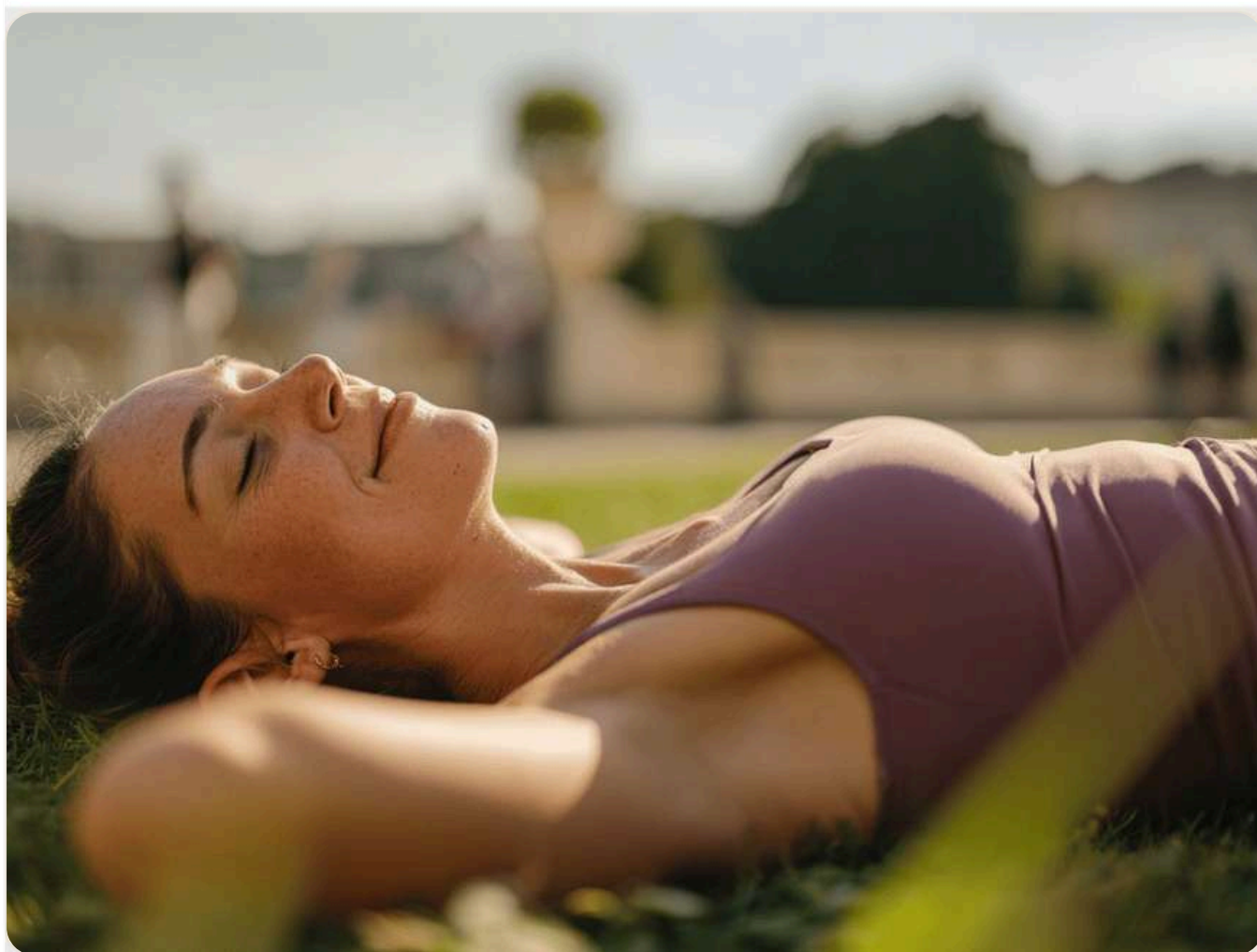
1 Il nuovo ritmo del lavoro: IA, accelerazione e dipendenti sempre connessi

Oggi le settimane lavorative si chiudono con ritmi che un tempo vedevamo solo nei periodi di fuoco: una notifica di troppo dopo cena, quell'ultima domanda che "porta via solo un secondo", l'ennesima scheda del browser rimasta aperta quando ormai si dovrebbe aver staccato da un pezzo. Una volta era l'eccezione, riservata a una settimana di lancio o a un trimestre di chiusura. Oggi per sempre più dipendenti è un martedì come tanti. E il paradosso è che tutto questo accade proprio mentre si continua a promettere che l'IA renderà finalmente il lavoro più semplice.

È proprio da questo divario, tra le promesse dell'IA e la realtà vissuta dalle persone, che si apre questo capitolo. Perché, in tutta questa trasformazione, c'è un elemento che non è mai cambiato: l'essere umano al centro del lavoro. Le persone continuano ad aver bisogno di movimento, riposo, una corretta alimentazione e contatto umano per funzionare al meglio: gli stessi bisogni primari che da secoli definiscono il modo in cui lavoriamo. Ciò che è cambiato è la velocità con cui il lavoro si muove attorno a queste necessità. L'IA sta comprimendo le tempistiche e alzando l'asticella delle prestazioni quotidiane "normali" più velocemente di qualsiasi altra rivoluzione lavorativa del passato. E lo sta facendo prima ancora che la maggior parte delle aziende abbia creato le condizioni necessarie affinché le persone possano stare al passo. Lo stress, il burnout e il disimpegno che emergono dalle survey aziendali di quest'anno non sono un mistero: sono il risultato del tutto prevedibile di un organismo a cui viene chiesto di correre ben oltre i limiti che è in grado di sostenere.

1.1 Riposo e connessione sono requisiti biologici

Iniziamo con il dato più semplice: il sonno. Gli adulti hanno bisogno di sette-nove ore di sonno a notte per un pieno recupero fisico e cognitivo. Raggiungere regolarmente questa soglia di sonno porta a un miglioramento tangibile della memoria e del controllo degli impulsi rispetto a quando non si dorme a sufficienza (National Sleep Foundation / American Academy of Sleep Medicine; Sleep Health). Questo significa che, se le tue persone lavorano in costante debito di sonno, le decisioni cruciali da cui dipende la tua azienda verranno prese da un team letteralmente e clinicamente meno lucido. Consideralo un vincolo strutturale nel processo decisionale, non una semplice voce della checklist del benessere.



La connessione sociale risponde allo stesso principio, anche se raramente le viene riservata la stessa serietà. Gli effetti della solitudine cronica sulla salute fisica sono paragonabili al fumo di 15 sigarette al giorno, mentre relazioni sociali carenti aumentano il rischio di malattie cardiache del 29% e di ictus del 32% (U.S. Surgeon General, "Our Epidemic of Loneliness and Isolation"). Mettere in relazione ore di sonno e rischio di ictus è tipico di un report sulla sanità pubblica e non sul benessere aziendale. Ed è proprio qui il nodo della questione. Pochi leader collegano davvero questi punti; in qualsiasi altro ambito aziendale, un aumento del 32% del rischio di ictus farebbe

scattare un'immediata procedura di revisione dei protocolli di sicurezza. La solitudine comporta lo stesso identico rischio, ma passa inosservata. Invece, merita la stessa reazione e la stessa urgenza di un rischio per la salute concreto e misurabile.

Lo dimostrano anche le ricerche a lungo termine. L'Harvard Study of Adult Development, uno dei più longevi studi mai condotti sulla vita adulta, ha rivelato un dato chiaro: il livello di soddisfazione relazionale a cinquant'anni predice lo stato di salute a ottant'anni in modo più affidabile dei livelli di colesterolo o di qualsiasi altro indicatore medico analizzato a metà vita. A distanza di decenni, le relazioni umane si sono rivelate persino più decisive dei biomarcatori che i medici monitorano abitualmente. Può sembrare sorprendente, ma è la prova più evidente che la connessione sociale non è un elemento accessorio da affiancare al benessere fisico: ne è uno dei principali fattori predittivi. Niente di tutto questo è una scoperta recente.

La vera novità è che gli attuali ritmi di lavoro lasciano pochissimo spazio sia al riposo sia alla connessione con gli altri. E questa mancanza sta diventando silenziosamente sempre più costosa per le organizzazioni che continuano a relegare il riposo e le relazioni alla sfera privata, anziché considerarli veri e propri fattori chiave per la performance.

1.2 L'IA prometteva di far guadagnare tempo. Invece ne sta togliendo altro.

Ecco il sovraccarico in cui i dipendenti sono già immersi, ancora prima che l'IA entri in gioco: l'85% dei Leader HR afferma che il sovraccarico informativo al lavoro influisce negativamente sul benessere mentale dei dipendenti (Wellhub, ROI del Benessere 2026)

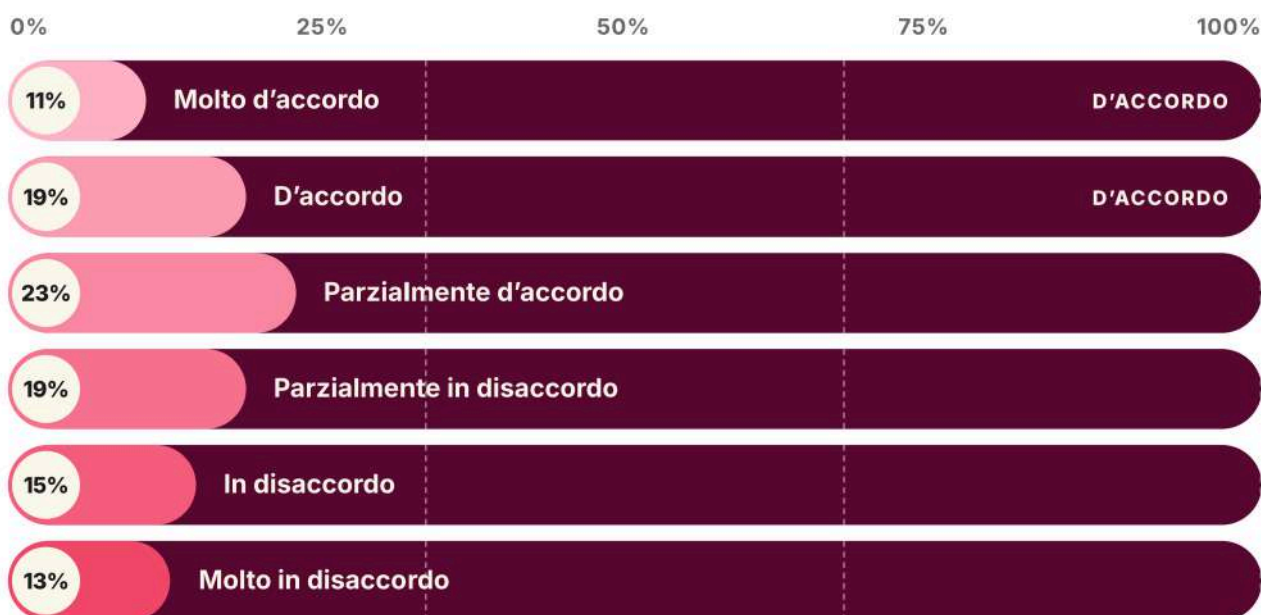
Dal canto loro i lavoratori confermano una situazione del tutto analoga: il 42% dichiara che il proprio stress lavorativo è aumentato negli ultimi 12 mesi. Un dato che non ha nulla di astratto, ma che trova conferma nei minimi dettagli nella struttura della giornata lavorativa. Nelle ore centrali della giornata, le persone vengono interrotte ogni due minuti, per una media di 275 interruzioni al giorno (Microsoft, 2025 Work Trend Index). Ognuna di queste interruzioni comporta un costo reale in termini di recupero; dopo un'interruzione significativa servono in media 23 minuti e 15 secondi per ritrovare la piena concentrazione (Gloria Mark, UC Irvine). Facendo due calcoli su una singola giornata, le otto ore previste a calendario smettono di assomigliare a otto ore che una persona può effettivamente dedicare al lavoro di concentrazione.

L'IA è arrivata con una promessa ben precisa: restituire alle persone un po' di quel tempo. Eppure, **il 30% dei dipendenti dichiara che l'introduzione dell'IA in azienda ha finito per aumentare il carico di lavoro, anziché alleggerirlo.** Anziché ridurre le mansioni, l'IA aggiunge un ulteriore livello di prompting, verifica e controllo al lavoro già esistente; un carico che deve comunque rientrare nelle stesse otto o nove ore di sempre. La logica dello strumento e la logica della giornata lavorativa semplicemente non coincidono. Uno strumento pensato per velocizzare una singola attività non tutela l'attenzione continua che quell'attività richiede. Di conseguenza, completare un task più rapidamente non rende in automatico la giornata meno pesante e, in un flusso lavorativo già frammentato da centinaia di interruzioni, rischia di non fare alcuna differenza. Per un Leader HR che ha introdotto strumenti di IA con la promessa di far risparmiare tempo, la vera prova del nove è questa: confronta quella promessa con l'esperienza reale dei dipendenti. Non dare per scontato che le aspettative iniziali e i risultati effettivi siano la stessa cosa.

L'IA STA AUMENTANDO IL CARICO DI LAVORO CHE DOVEVA ALLEGGERIRE

Domanda del sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027": quanto sei d'accordo con la seguente affermazione: "L'utilizzo dell'IA da parte della mia azienda ha aumentato il mio carico di lavoro anziché ridurlo?"

30%
MOLTO D'ACCORDO
O D'ACCORDO



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

1.3 L'accelerazione pesa su team sempre più snelli

L'altra faccia della medaglia dell'IA non riguarda le ore di lavoro, ma l'organico aziendale. Il 41% delle aziende prevede una riduzione del personale dovuta all'automazione tramite IA di attività prima svolte dalle persone (World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025) e non si tratta di una previsione futura, ma di un trend già ampiamente in corso. Solo nel primo semestre del 2026, i licenziamenti nel settore tech a livello globale hanno sfiorato quota 154.000, con un ritmo destinato a superare i 246.000 registrati nell'intero 2025 e con l'IA indicata come fattore determinante (Layoffs.fyi, via Gulf News).

Vale la pena guardare da vicino cosa succede davvero quando un'azienda riduce l'organico e, allo stesso tempo, introduce l'IA. Un licenziamento non elimina semplicemente una posizione lavorativa. Prende il carico di lavoro che quella figura produceva e lo ridistribuisce sulle persone rimaste, proprio nel momento in cui l'IA sta alzando l'asticella dello standard prestazionale. Chi resta nel team dopo un taglio si trova a fare di più, più velocemente e con meno colleghi a condividere il carico. Sono due pressioni che si sommano contemporaneamente sulla stessa persona ed è proprio questo tipo di combinazione a emergere per prima nei dati sul burnout, molto prima di trasformarsi in lettere di dimissioni.

1.4 La giornata lavorativa non ha più confini

A tutto questo si aggiunge un ulteriore cambiamento: i confini che un tempo segnavano l'inizio e la fine della giornata lavorativa stanno progressivamente scomparendo. Le chat fuori dall'orario di lavoro sono aumentate del 15% su base annua, con i dipendenti che inviano in media 58 messaggi prima o dopo l'orario standard. Le riunioni fissate dopo le 20:00 registrano un +16% anno su anno, mentre il 30% dei meeting coinvolge ormai più fusi orari, con un incremento di otto punti rispetto al 2021 (Microsoft, 2025 Work Trend Index).

Preso singolarmente, ciascuno di questi dati può sembrare solo un piccolo dettaglio organizzativo. Messi insieme, però, rivelano un fenomeno ben più ampio: una giornata lavorativa che ha smesso di finire a un'ora precisa e ha iniziato a invadere silenziosamente fasce orarie che un tempo erano intoccabili, non per una policy aziendale, ma per pura abitudine. Proprio quelle ore che i lavoratori, già in debito di sonno e di relazioni (come evidenziato nei dati precedenti), dovrebbero usare per ricaricarsi. Il lavoro non sta solo diventando più lungo: sta colonizzando proprio il tempo di recupero di cui le persone hanno più bisogno, nel momento esatto in cui ne hanno più necessità.

1.5 Le conseguenze per i dipendenti

Mettendo insieme queste tre trasformazioni, emerge uno scenario che va ben oltre la somma dei singoli fattori. Tempistiche ristrette, team più snelli e giornate lavorative senza confini stanno già definendo il dibattito sul benessere aziendale nel 2026, anche se la tecnologia che alimenta tutti e tre questi elementi viene presentata come una soluzione per semplificare il lavoro (Global Wellness Institute, "Workplace Wellbeing Initiative Trends for 2026"). Per una percentuale sempre più ampia di dipendenti, non si tratta di un picco temporaneo legato a un trimestre difficile: è il nuovo ritmo stesso del lavoro, fatto di accelerazione, incertezza e una pressione costante che non sembra avere una fine all'orizzonte.



Questa pressione, tuttavia, non pesa su tutti allo stesso modo ed è proprio qui che il discorso passa da una riflessione generale a un leva che un leader HR può utilizzare concretamente. Il livello di stress che ciascun dipendente sta assorbendo in questo momento dipende in gran parte dalla sua relazione con l'IA. **Il 26% dei partecipanti al sondaggio rientra ancora tra i Principianti dell'IA. Il 32% è composto dai Promotori, più avanti nel percorso ma ancora intenti a consolidare la propria sicurezza. Il 41% è rappresentato dai Pionieri, che utilizzano l'IA come parte fondamentale del proprio lavoro.** Questa suddivisione dice molto di più sul carico di lavoro e di pressione sostenuto da una persona rispetto all'anzianità aziendale o al ruolo ricoperto. È proprio questa la chiave di lettura utilizzata nel resto del report per spiegare perché la stessa identica tecnologia possa rappresentare un sollievo per un dipendente e un peso ulteriore per il collega di fianco.

1.6 Un'altra prospettiva: Mita Mallick



Mita Mallick

Autore bestseller, *The Devil Emails at Midnight*; executive coach e consulente; membro del Wellhub US Advisory Board

Da anni faccio coaching a dirigenti le cui persone migliori sono anche quelle più stressate e in burnout e ho notato l'emergere di uno schema ricorrente. Nel momento in cui la fine della giornata lavorativa smette di essere un limite invalicabile e diventa negoziabile, la percezione delle persone cambia. All'inizio non avviene in modo drastico, ma si insinua la sottile consapevolezza che fare le ore piccole è ciò che permette di fare carriera e che uscire in orario viene interpretato come una mancanza di serietà verso il lavoro. I dati riportati in questo capitolo (messaggi fuori orario aumentati del 15%, riunioni dopo le 20:00 aumentate del 16%, giornate lavorative senza confini) rappresentano l'infrastruttura che rende possibile questo cambiamento. Non si tratta di una singola decisione, ma di mille piccoli momenti in cui restare diventa la strada più semplice e andarsene richiede delle giustificazioni. Chi continua a rispondere ai messaggi alle 21:00 non lo fa perché lo richiede il lavoro, ma perché ha imparato che mostrarsi sempre disponibili è diventato un requisito fondamentale anche quando non è strettamente necessario.

Il messaggio che emerge durante queste sessioni di coaching con la leadership è chiaro. Una giornata lavorativa senza confini non aumenta la produttività, ma rende solo più difficile trattenere i talenti talenti che non ci si può permettere di perdere. Ogni ora dopo le 18:00 che non viene tutelata non è un'ora guadagnata per l'azienda. Al contrario, è un'ora sottratta a quegli aspetti della vita personale che permettono di lavorare bene fin dal principio, come il sonno, il tempo trascorso con i propri cari e lo spazio mentale per dedicarsi ad altro. Le ricerche di Gallup lo confermano. Uno dei principali indicatori della permanenza in azienda è la sensazione che il management aiuti a gestire il carico di lavoro anziché limitarsi a delegarlo. Del resto, è impossibile gestire ciò che non ha limiti. Pertanto, il modo più rapido per migliorare la fidelizzazione del personale non consiste nell'aggiungere un ulteriore benefit per il wellbeing. Significa invece essere i primi a staccare a un'ora ragionevole, inserire la regola "niente riunioni fuori orario" nelle norme del team e difendere questo limite in modo così evidente da non farlo più sembrare un semplice suggerimento. Quando all'interno dell'organizzazione a fare carriera più rapidamente sono le persone che adottano questi comportamenti, tutto il resto (le e-mail, i messaggi su Slack e la pressione culturale a essere sempre operativi) diventa molto più facile da ignorare.

2 L'impatto dell'IA sulla forza lavoro



Se chiedi a dieci persone della stessa azienda in che modo l'IA sta influenzando il loro lavoro, è probabile che tu ottenga dieci risposte diverse. Non perché la tecnologia sia cambiata a metà anno, ma perché la "forza lavoro" non è mai stata un blocco unico. Per comprendere come l'IA stia ridefinendo il benessere, il report "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027" introduce

una segmentazione pensata proprio per questo problema: l'AI Fluency Score, ovvero un sistema di punteggio di competenze sull'IA. A ciascuno dei 5.021 dipendenti a tempo pieno intervistati è stato assegnato un punteggio da 0 a 9, basato sull'uso attuale dell'IA, sulla sicurezza nell'adottarla e sul grado di adesione a una serie di affermazioni sulle competenze digitali. Il risultato suddivide la forza lavoro in tre gruppi. I Principianti dell'IA (26%, n = 1.317) non utilizzano strumenti di IA o li hanno solo sperimentati, spesso con una vera e propria ansia legata al loro uso. I Promotori dell'IA (32%, n = 1.627) usano l'IA regolarmente, ma stanno ancora sviluppando la sicurezza necessaria per un'integrazione completa. I Pionieri dell'IA (41%, n=2.077) utilizzano l'IA come parte fondamentale del loro modo di lavorare e aiutano attivamente gli altri a fare lo stesso. Tutti i dati sul benessere presentati in questo capitolo vanno letti attraverso questa suddivisione, perché la forza lavoro non sta vivendo la transizione verso l'IA in modo omogeneo: ne sta vivendo tre versioni differenti contemporaneamente, all'interno degli stessi uffici e dei medesimi organigrammi.

SEGMENTI DI DIPENDENTI CHE ADOTTANO L'IA, IN BASE AL SONDAGGIO WELLHUB "LO STATO DELL'ARTE DEL WELLBEING AZIENDALE 2027"

Segmenti di dipendenti in base all'adozione dell'IA, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

2.1 La maggior parte dei dipendenti usa l'IA, ma le competenze variano

È utile immaginare questi tre gruppi non tanto come punti su uno spettro, ma come tre forze lavoro separate che condividono lo stesso ufficio, ognuna con una relazione diversa con gli strumenti che stanno ridefinendo il loro lavoro e ognuna con un probabile bisogno di un supporto diverso per colmare il divario che le separa.

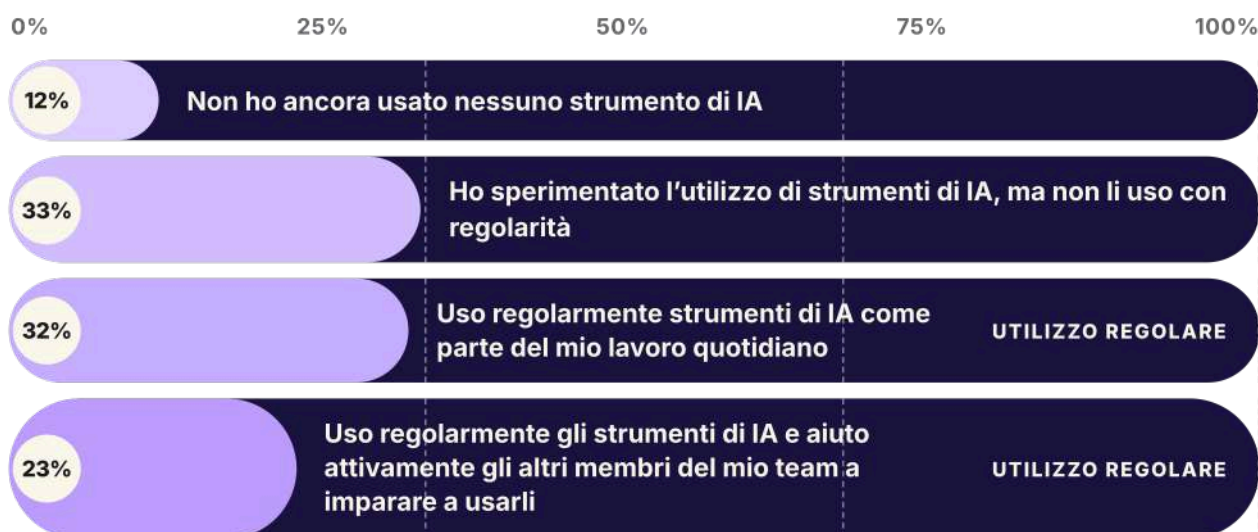


Partiamo dall'utilizzo pratico. **Il 55% dei dipendenti usa regolarmente strumenti di IA: il 32% come parte del lavoro quotidiano e un ulteriore 23% che, in aggiunta, fa anche da mentore ai colleghi.** Il restante 45% non ci è ancora arrivato, suddiviso tra il 33% che ha solo sperimentato e il 12% che non ha mai utilizzato l'IA.

PIÙ DELLA METÀ DEI DIPENDENTI UTILIZZA REGOLARMENTE STRUMENTI DI IA

Domanda del sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027": qual è la definizione che descrive meglio come utilizzi attualmente gli strumenti di IA (ad esempio ChatGPT, Copilot, Claude, Gemini)?

55%
UTILIZZA L'IA
REGOLARMENTE



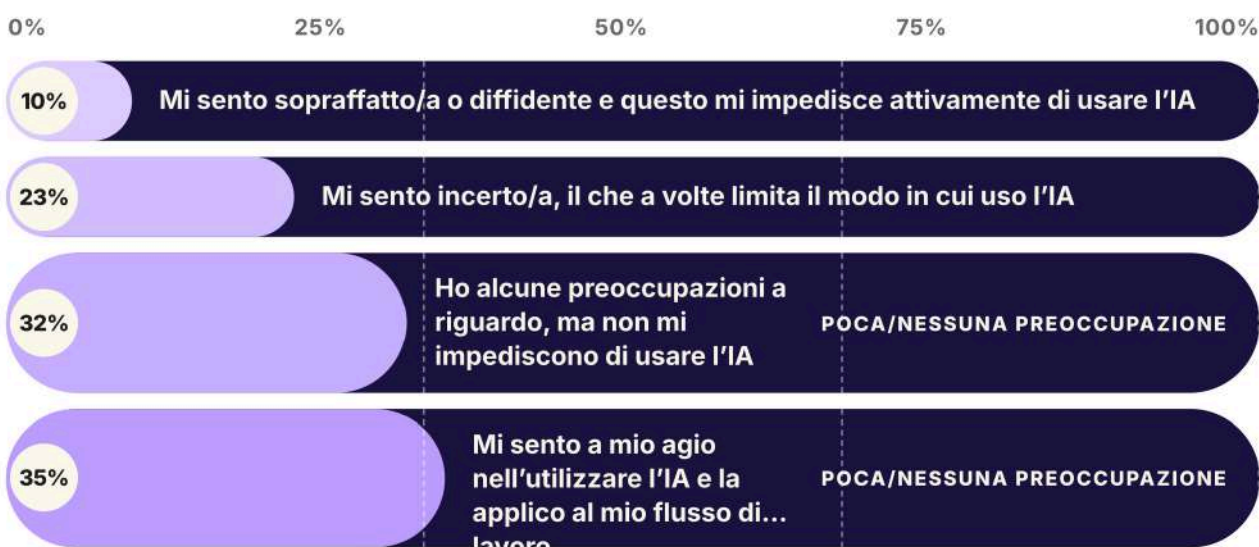
Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

Il livello di sicurezza segue una curva simile, anche se merita di essere analizzato a sé stante piuttosto che come un semplice riflesso dell'uso. Il 67% dei dipendenti si sente a proprio agio nell'usare l'IA o nutre solo preoccupazioni minori che non rappresentano un ostacolo. **Il 23% si sente insicuro o abbastanza cauto da limitarne l'uso e il 10% si sente così diffidente o sopraffatto da evitare del tutto di utilizzarla.**

DUE TERZI DEI DIPENDENTI HANNO SOLO LIEVI PREOCCUPAZIONI O NON HANNO ALCUNA PREOCCUPAZIONE RIGUARDO ALL'IA

67%
NESSUNA O POCHE
PREOCCUPAZIONI

Domanda del sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027": qual è il tuo livello di fiducia nell'adozione dell'IA?



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

Unendo questi due risultati, per i leader HR emerge una chiara sfida progettuale: oltre metà della forza lavoro ha bisogno di un percorso di abilitazione avanzato, circa un terzo necessita di un ambiente senza rischi per iniziare a sperimentare e circa una persona su dieci ha bisogno di superare i propri timori prima ancora di poter iniziare. Un singolo piano di formazione pensato per la fascia media esclude inevitabilmente entrambi gli estremi.

2.2 I dipendenti che usano maggiormente l'IA sopportano il carico più pesante



I dipendenti più esperti nell'uso dell'IA non si stanno semplicemente godendo i guadagni di produttività promessi da questa tecnologia. Al contrario, stanno assorbendo l'aumento del carico di lavoro in modo più marcato rispetto a qualsiasi altro gruppo e fanno formazione informale in parallelo, il che suggerisce che il peso di costruire competenze sull'IA all'interno della maggior parte delle aziende stia attualmente ricadendo su coloro che si sono offerti volontari per farlo per primi.

Il 24% dei Pionieri dell'IA sperimenta sintomi di burnout ogni giorno, rispetto al 22% dei Promotori e al 16% dei Principianti.

PIÙ I DIPENDENTI SI AFFIDANO ALL'IA, PIÙ SPESSO SOFFRONO DI BURNOUT

Percentuale di ciascun segmento che sperimenta sintomi di burnout ogni giorno, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

I dati sul carico di lavoro raccontano la stessa storia da un'angolazione diversa: il **40% dei Pionieri concorda sul fatto che l'IA ha aumentato il loro carico di lavoro, contro il 28% dei Promotori e il 15% dei Principianti.**

GLI UTENTI PIÙ ATTIVI NELL'USO DELL'IA AVVERTONO L'AUMENTO DEL CARICO DI LAVORO MAGGIORE

Percentuale di ciascun segmento che concorda sul fatto che l'IA ha aumentato il carico di lavoro, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

I dipendenti da cui un'azienda dipende per dare l'esempio nell'uso dell'IA sono gli stessi che mostrano i primissimi segni di burnout. L'attività di affiancamento che svolgono per i colleghi (quel dato relativo al mentoring menzionato in precedenza) non rientra nel piano di lavoro di nessuno. Si tratta di un lavoro volontario che, di fatto, risulta essenziale.

2.3 Le competenze sull'IA funzionano già come garanzia di sicurezza lavorativa

I 53% dei Pionieri afferma che la propria sicurezza lavorativa è migliore rispetto allo scorso anno, rispetto al 33% dei Promotori e al 22% dei Principianti. Il divario si conferma anche all'estremo opposto: solo il 4% dei Pionieri dichiara che la propria sicurezza lavorativa è peggiorata, contro l'8% dei Promotori e l'11% dei Principianti.

UN IMPIEGO INTENSIVO DELL'IA SI RIFLETTE IN UNA MAGGIORE STABILITÀ LAVORATIVA

Domanda del sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027": Come valuteresti la tua sicurezza lavorativa quest'anno rispetto all'anno scorso?



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.



I leader HR percepiscono lo stesso rischio dalla loro prospettiva. Il 62% segnala infatti la preoccupazione di perdere dipendenti con competenze molto richieste in ambito IA (Wellhub, ROI del Benessere 2026). Dipendenti e leader HR stanno osservando lo stesso fenomeno da due punti di vista opposti. I Pionieri intuiscono correttamente che le loro competenze sull'IA li rendono più difficili da sostituire. I Leader HR, preoccupati di perdere questo stesso gruppo, giungono alla medesima conclusione: il burnout tra i Pionieri rappresenta un rischio per la retention, a prescindere dal fatto che la loro attuale strategia ne tenga conto o meno.

2.4 Sentirsi preparati è un indicatore di resilienza

Solo il 19% dei Principianti dell'IA afferma di sentirsi preparato per lavorare efficacemente con l'IA, rispetto al 39% dei Promotori e al 67% dei Pionieri. Si tratta del divario più ampio riscontrato finora in questo capitolo. La chiave è capire se qualcuno ha imparato a usare bene l'IA, non semplicemente se l'ha utilizzata.

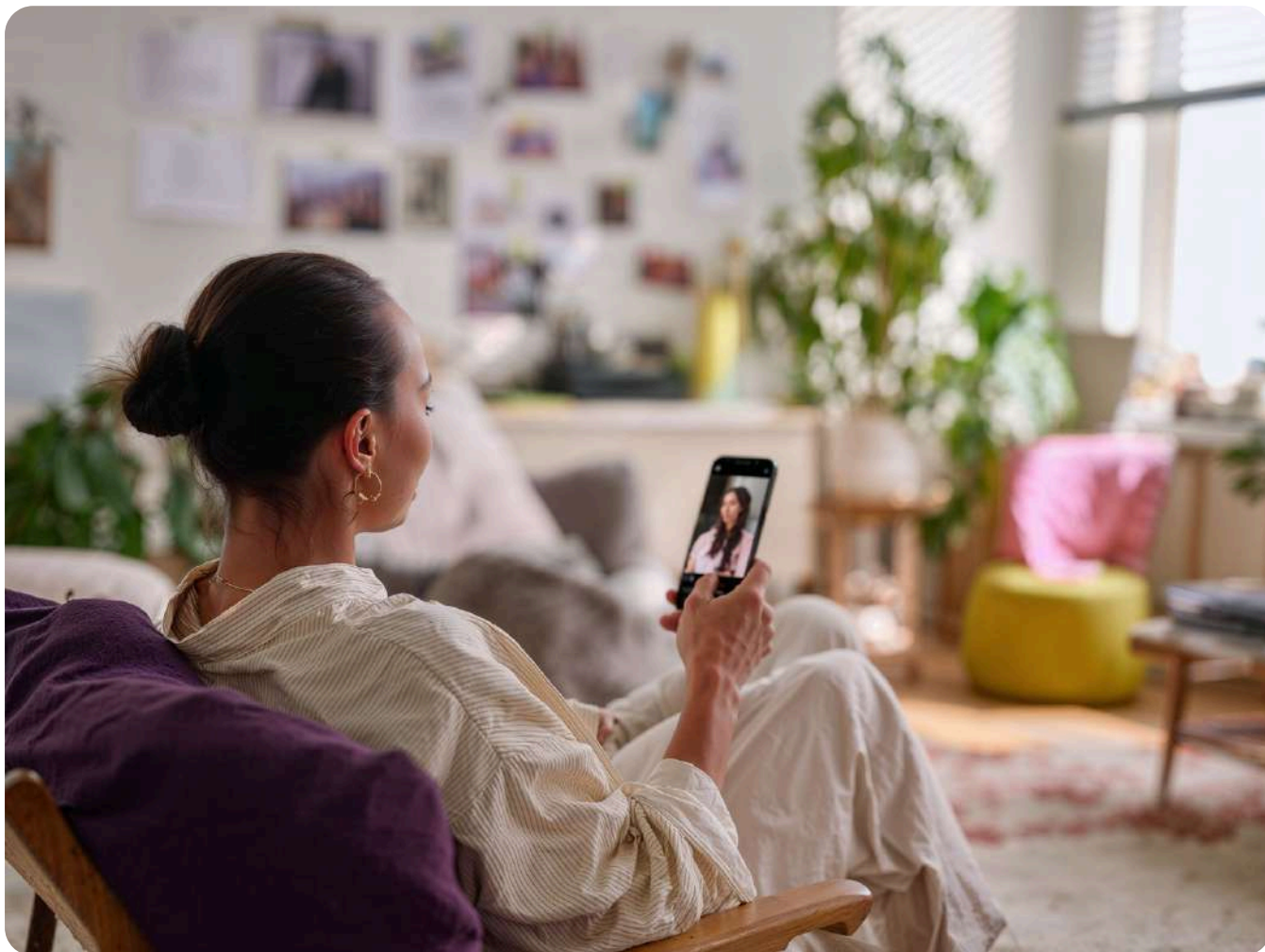
Tempo e supporto raccontano la stessa storia, spostando l'attenzione dalle cause alle conseguenze. Solo il 18% dei Principianti dichiara di aver ricevuto tempo e supporto per apprendere le competenze sull'IA richieste dal proprio ruolo, contro il 43% dei Promotori e il 73%

dei Pionieri: una forbice quasi identica. In altre parole, sentirsi preparati dipende direttamente dalla scelta dell'azienda di ritagliare del tempo affinché le persone possano sviluppare tali competenze.



Il divario emerge per la terza volta proprio sul fronte della resilienza. **L'87% dei dipendenti che dichiara di sentirsi pienamente preparato a lavorare con l'IA si sente anche resiliente e capace di adattarsi al ritmo del cambiamento, rispetto al 45% di chi non si sente affatto preparato:** un'oscillazione di 42 punti percentuali guidata quasi interamente dall'aver avuto tempo e supporto per costruire quelle competenze. Per un leader HR questo è il dato più utile dell'intera sezione, poiché trasforma la resilienza da una caratteristica innata di alcuni dipendenti a una condizione che l'azienda può scegliere di costruire secondo le proprie tempistiche.

2.5 I Pionieri si rivolgono già all'IA per colmare le proprie lacune di benessere



Gli stessi dipendenti più fluenti nell'IA sono anche quelli che si affidano maggiormente a questi strumenti per la propria salute mentale, spesso senza lo stesso rigore che applicano a qualsiasi altro strumento di benessere. Questa combinazione, un elevato utilizzo abbinato a un reale rischio di danno, merita attenzione a sé stante. Si tratta di un punto cieco che colpisce con più forza proprio dove lo scrutinio è più debole: il gruppo più a proprio agio con la tecnologia è anche quello meno propenso a metterla in discussione.

Il 50% dei Pionieri utilizza regolarmente strumenti di IA per il benessere personale, rispetto al 23% dei Promotori e all'11% dei Principianti. L'85% dei Pionieri ha utilizzato l'IA per il proprio benessere personale almeno una volta, rispetto al 69% dei Promotori e al 38% dei Principianti.

I PIONIERI DELL'IA SONO I PRIMI A UTILIZZARE L'IA PER IL PROPRIO BENESSERE

■ Usata con regolarità ■ Usata almeno una volta ■ Mai usata

Percentuale di ciascun segmento che ha utilizzato strumenti di IA per il benessere personale, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

Il grado di comfort rispetto a questa idea si divide in modo altrettanto netto nella direzione opposta. **Il 34% dei Principianti afferma che non si sentirebbe affatto a proprio agio nell'usare l'IA per il proprio benessere, rispetto al 10% dei Promotori e ad appena il 3% dei Pionieri**, il che significa che il gruppo più entusiasta nell'utilizzare l'IA per il proprio benessere è anche quello che meno si chiede se sia davvero d'aiuto.

Sapere se sia davvero d'aiuto è fondamentale, perché non tutte le interazioni hanno avuto un esito positivo: **il 30% dei dipendenti a livello globale dichiara di aver ricevuto una risposta inutile o dannosa da uno strumento di IA mentre cercava supporto per il proprio benessere**. Per i leader HR questo è un ottimo motivo per iniziare a trattare l'uso dell'IA per il benessere come una vera e propria categoria che necessita di linee guida concrete, esattamente come si valuterebbe qualsiasi altra risorsa dedicata al benessere prima che l'azienda la approvi implicitamente restando in silenzio.

2.6 Un'altra prospettiva: Cara Brennan Allamano



Cara Brennan Allamano

Chief Work Officer, Soul; co-founder PeopleTech Partners; Membro dello US Advisory Board di Wellhub · Partner Soul/PeopleTech

Guido un'azienda in cui gli agenti di IA svolgono già una fetta importante del lavoro, quindi non ho bisogno dei dati di questo capitolo per capire che l'anzianità aziendale non è la variabile che conta. L'ho visto succedere all'interno del mio stesso team. La persona che usa uno strumento da più tempo non è automaticamente quella che lo gestisce meglio. Lo è, invece, chi ha ricevuto la formazione adeguata per usarlo.

È proprio questa la distinzione su cui torno continuamente: sentirsi preparati non è la stessa cosa di avere semplicemente un accesso a un tool. Chiunque può fornire delle credenziali di login il primo giorno di lavoro.

Preparare davvero le persone, invece, è una scelta che l'azienda deve rinnovare settimana dopo settimana, man mano che gli strumenti e le aspettative evolvono. Ecco cosa ha funzionato veramente per me. Ho smesso di considerare le competenze sull'IA come qualcosa che le persone devono imparare nel tempo libero e ho iniziato a trattarle come un'infrastruttura che è nostra responsabilità costruire, esattamente come siamo responsabili del corretto funzionamento del laptop di ogni dipendente. Ciò che mi interessa è che le persone si sentano sicure e preparate, piuttosto che mostrare tassi di adozione che fanno bella figura nelle presentazioni per il board.

I benefit di facciata sono solo scena. Sono i sistemi a cambiare realmente i comportamenti, e la resilienza è il risultato di un sistema, non un tratto della personalità di cui alcuni sono casualmente dotati. Il vero banco di prova non è da quanto tempo la tua forza lavoro usa l'IA. È capire se le persone che la utilizzano sentono di avere un terreno solido sotto i piedi prima che venga chiesto loro di correre ancora più veloce. La maggior parte delle aziende non si è ancora posta questa domanda: com'è fatto un modello olistico per la trasformazione legata all'IA? Molte realtà hanno imparato a misurare la produttività in modo ossessivo. Ma che dire del livello di logoramento delle persone? Mantenere un impatto elevato nel tempo è la chiave per costruire organizzazioni d'eccellenza. Di conseguenza, disporre di un sistema di wellbeing a misura d'uomo è fondamentale se si vuole che gli effetti positivi dell'adozione dell'IA siano duraturi.

3 La reazione dei dipendenti

I lavoro richiede sempre più ore e queste devono essere prelevate da qualche parte. Per la maggior parte dei dipendenti vengono sottratte a quattro ambiti principali: sonno, pasti, esercizio fisico e tempo trascorso con gli altri. Saltare un allenamento non fa danni. Neanche consumare un pasto veloce alla scrivania, dormire quaranta minuti in meno o passare una settimana senza vedere gli amici. Ma quando queste abitudini si accumulano in silenzio per un anno intero, l'impatto sul benessere reale delle persone diventa decisivo.

Solo il 55% dei dipendenti giudica il proprio benessere generale come buono o eccellente, un dato che varia drasticamente in base alle competenze sull'IA degli intervistati. I dipendenti più esperti, i Pionieri, registrano il livello di benessere più alto in assoluto. Segnalano anche il tasso di burnout maggiore: il 24% ne avverte i sintomi ogni giorno, contro il 16% dei Principianti.

Sembra una contraddizione. Ma smette di essere tale se distinguiamo il peso che una persona deve sopportare dalle risorse su cui può contare per affrontarlo. Il burnout è l'unità di misura del carico di lavoro. Il benessere è l'unità di misura delle risorse a disposizione. I due elementi sono strettamente legati, perché sono proprio le risorse a determinare quanto di quel carico si trasformerà in stress dannoso. E i Pionieri stanno gestendo un peso che non ha eguali.

Soffermiamoci un attimo a osservare i numeri. **Per i Pionieri l'aumento del carico di lavoro è più che doppio rispetto a quello dei Principianti: il 40% afferma che l'IA ha incrementato le proprie mansioni, contro il 15%.** Eppure, il loro burnout quotidiano è superiore di "soli" otto punti (24% contro 16%). Lo stress è reale e si fa sentire, ma non in modo proporzionale al carico. Significa che c'è qualcosa che ne attutisce l'impatto.

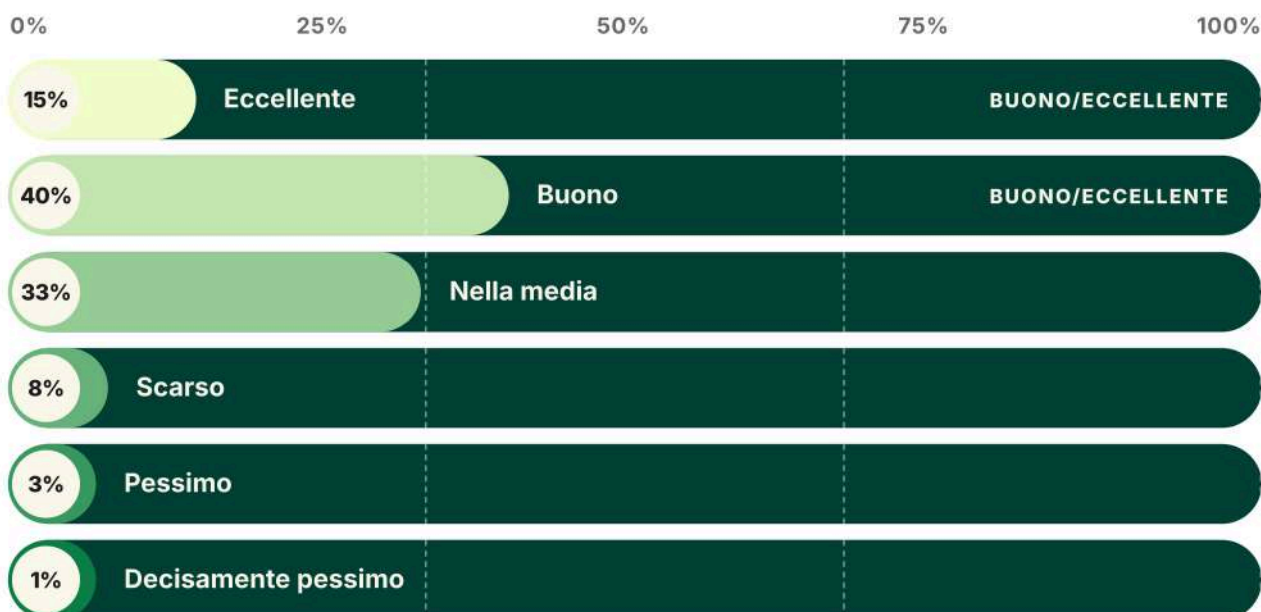
Immagina due runner che percorrono distanze molto diverse ma arrivano a fine stagione con gli stessi acciacchi. A fare la differenza raramente è la pura resistenza. È la capacità di bilanciare lo sforzo con un recupero adeguato.

E per i Pionieri è proprio così. Sanno bene che prendersi cura di sé li rende più pronti ad affrontare le sfide dell'IA, per questo inseriscono il benessere direttamente nella loro routine: il 41% svolge un'attività di wellbeing durante l'orario di lavoro almeno una volta al giorno, contro il 31% dei Promotori e il 24% dei Principianti. E i loro manager tutelano questo tempo. Il 60% dei Pionieri conferma che il proprio responsabile sostiene attivamente il loro benessere, rispetto **al 42% dei Promotori e al 31% dei Principianti.**

POCO PIÙ DELLA METÀ DEI DIPENDENTI AFFERMA DI STARE BENE O MOLTO BENE

Domanda del sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027": come valuteresti attualmente il tuo benessere generale?

55%
BUONO O
ECCELLENTE



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

3.1 Benessere fisico

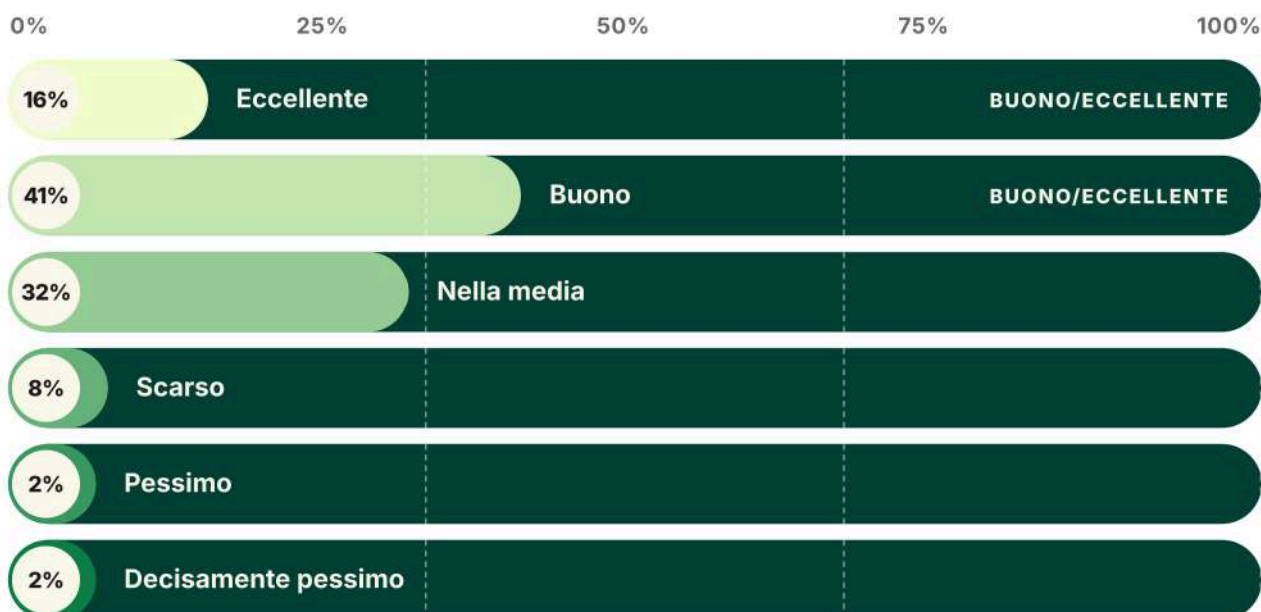
L'Organizzazione Mondiale della Sanità consiglia di praticare almeno 150 minuti di attività moderata a settimana. Non è una questione estetica: è il movimento minimo di cui il nostro corpo ha bisogno per funzionare bene, mantenendo il cuore in salute, garantendo un buon sonno e gestendo lo stress in modo efficace.

Oggi gran parte dei dipendenti è più vicina a questo obiettivo di quanto non lo sia stata per anni. L'81% fa sport almeno una volta a settimana e il 49% si descrive in forma o molto in forma, in crescita rispetto al 47% dell'anno scorso e al 39% di due anni fa. Tutto questo lo rende il più solido tra i cinque pilastri: **il 57% dei dipendenti definisce il proprio benessere fisico buono o eccellente.**

LA MAGGIOR PARTE DEI DIPENDENTI VALUTA IL PROPRIO BENESSERE FISICO COME BUONO O ECCELLENTE

Domanda del sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027": come valuteresti il tuo benessere fisico?

57%
BUONO O
ECCELLENTE



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

In apparenza questo pilastro gode di ottima salute, ma è proprio per questo che merita un'analisi più attenta.

Analizzando i dati in base alle competenze sull'IA, le assicurazioni svaniscono: **solo il 44% dei Principianti valuta il proprio benessere fisico in modo positivo, contro il 53% dei Promotori e il 68% dei Pionieri.** Un distacco di 24 punti sul pilastro più forte rappresenta il divario più ampio mai registrato in questo ambito, e richiede una spiegazione.

La risposta più intuitiva è il tempo. L'attività fisica è l'abitudine che più di tutte richiede di ritagliarsi uno spazio preciso nella giornata. Non è questione di conoscenze o attrezzature, ma di un'ora libera da altri impegni. E quando la giornata lavorativa si allunga, quell'ora è la prima a saltare. La vera differenza tra i gruppi sta nel poter contare su qualcuno che li aiuti a "difendere" quel tempo. I Pionieri sono i più propensi a inserire il benessere nel normale orario di lavoro (un allenamento, una passeggiata o un corso in pausa pranzo) e hanno manager che incoraggiano apertamente questa pratica. I Principianti, al contrario, sono fanalino di coda su entrambi i fronti. I dipendenti che riescono a prendersi cura della propria forma fisica durante la giornata lavorativa stanno bene. Chi è costretto a incastrarla prima o dopo il lavoro, in quegli spazi sempre più erosi dalle incombenze d'ufficio, fa molta più fatica.

IL BENESSERE FISICO AUMENTA DRASTICAMENTE CON L'AUMENTARE DELLA PADRONANZA NELL'USO DELL'IA

Percentuale di ciascun segmento che valuta il proprio benessere fisico come buono o eccellente

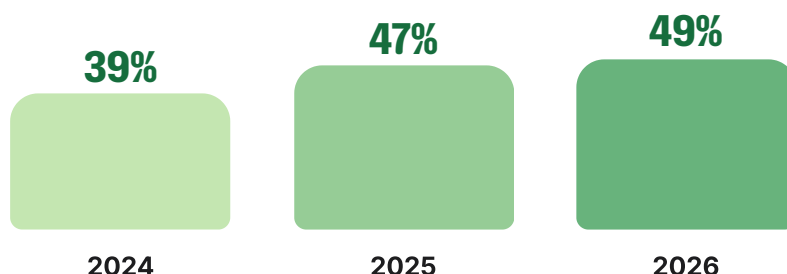


Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

Le righe che dimostrano i trend aggiungono più contesto a questa istantanea. **Il 49% dei dipendenti valuta ora la propria forma fisica come buona o eccellente, rispetto al 47% del 2025 e al 39% del 2024, una crescita costante nell'arco di tre anni.**

LA VALUTAZIONE DELLA PROPRIA FORMA FISICA È AUMENTATA COSTANTEMENTE PER TRE ANNI

Percentuale di dipendenti che si valutano in forma o estremamente in forma, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale, 2024-2026".



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale, 2024-2026".

Questa è la vera lezione pratica per il tuo team Risorse Umane. Un abbonamento a palestre e strutture sportive usato alle 6 del mattino pesa a bilancio esattamente come uno inutilizzato, ma il ritorno sull'investimento è completamente diverso. Le aziende che traggono reale valore da questo benefit sono quelle che considerano l'allenamento di metà giornata come una parte integrante del lavoro, non come un'ora rubata. Parliamo di manager che danno l'esempio concedendosi per primi una passeggiata, o di agende in cui un corso di fitness a mezzogiorno è la normalità. L'accesso agli strumenti accompagna i dipendenti alla porta. È il permesso esplicito di utilizzare tali strumenti alla luce del sole che li spinge a entrare.

3.2 Benessere mentale

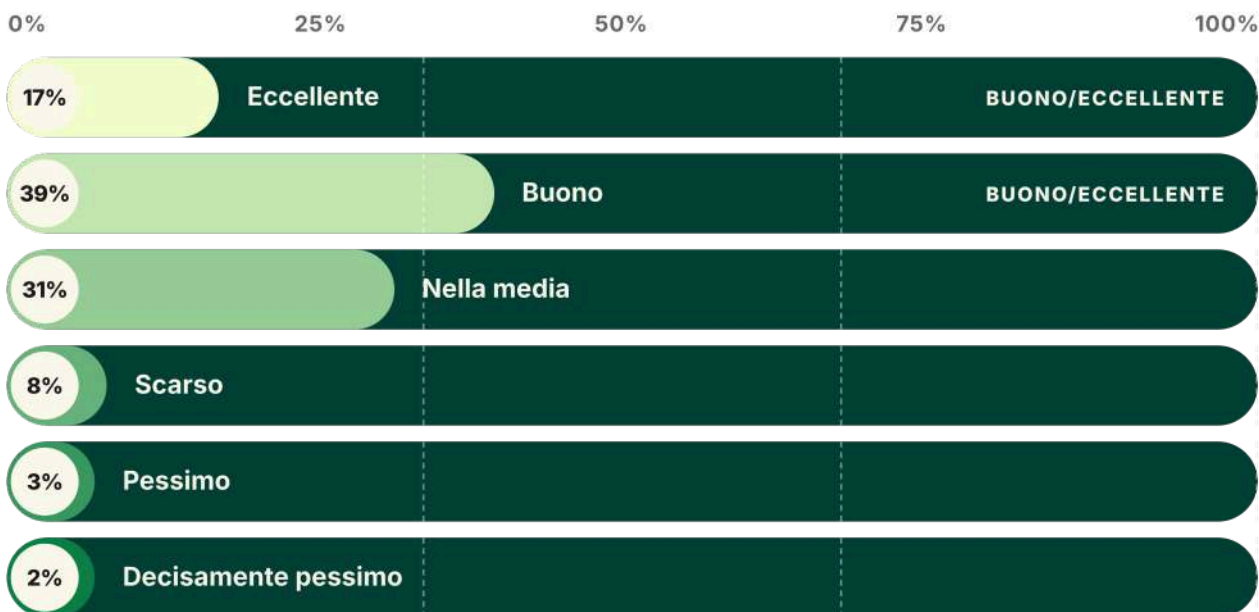
Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, la depressione e l'ansia sottraggono all'economia globale circa 1.000 miliardi di dollari all'anno in perdite di produttività. Quasi nessuna di queste perdite è visibile nel momento in cui si verifica. Si manifesta sotto forma di una decisione che richiede una settimana anziché un giorno. Di un collega brillante che diventa improvvisamente silenzioso. O di un lavoro portato a termine, ma con molta meno cura. Quando le metriche aziendali riescono finalmente a intercettare il problema, questo ha già logorato la qualità del lavoro per mesi.

La maggior parte dei dipendenti afferma di riuscire a gestire la situazione. **Il 56% valuta il proprio benessere mentale come buono o eccellente, un dato quasi identico a quello del benessere fisico.**

POCO PIÙ DELLA METÀ VALUTA IL PROPRIO BENESSERE MENTALE COME BUONO O ECCELLENTE

Domanda del sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027": come valuteresti il tuo benessere mentale?

56%
BUONO O
ECCELLENTE



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027". n = 5.021 intervistati.

Tuttavia, questa capacità di gestione non è distribuita in modo uniforme: **il 68% dei Pionieri valuta il proprio benessere mentale in modo positivo, rispetto al 52% dei Promotori e al 42% dei Principianti.**

IL BENESSERE MENTALE MIGLIORA IN MODO SIGNIFICATIVO ALL'AUMENTARE DELLE COMPETENZE SULL'IA

Percentuale di ciascun segmento che valuta il proprio benessere mentale come buono o eccellente, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



Una parte di questo divario è spiegabile con lo stesso tipo di supporto che fa la differenza in ogni altro pilastro: avere tempo per il benessere durante la giornata lavorativa e un manager che lo tuteli. Ma il benessere mentale introduce un fattore assente negli altri pilastri: la sicurezza del posto di lavoro. **Il 53% dei Pionieri afferma che la propria sicurezza lavorativa è migliorata nell'ultimo anno, contro il 22% dei Principianti**, e le ricerche su ciò che questa paura provoca alla mente non lasciano spazio a dubbi. Una meta-analisi di 20 studi a lungo termine ha rilevato che la semplice percezione di precarietà lavorativa aumenta il rischio di sviluppare sintomi depressivi quasi quanto l'effettiva perdita del lavoro (Kim & von dem Knesebeck, 2016). La preoccupazione fa gli stessi danni dell'evento in sé. In un anno in cui il 54% dei lavoratori statunitensi dichiara che l'incertezza lavorativa sta incidendo in modo significativo sul proprio livello di stress (American Psychological Association, 2025), il gruppo che è convinto di essere diventato più difficile da sostituire grazie all'IA sopporta un peso nettamente inferiore, mentre il gruppo che teme di essere rimpiazzato dall'IA sta portando il fardello più pesante.



Oggi ciò che separa quell'altra metà della forza lavoro dal ricevere il supporto necessario è l'aspetto economico. Il costo è la barriera principale, citato dal 34% dei dipendenti che non sta seguendo un percorso di terapia, in aumento rispetto al 23% di due anni fa. I dipendenti credono già nel valore del supporto professionale; metà di loro lo paga di tasca propria. La vera sfida per un team Risorse Umane non è più convincere le persone che il supporto psicologico sia utile. È capire se la persona che ne ha bisogno può permettersi di utilizzarlo per più di una singola seduta.

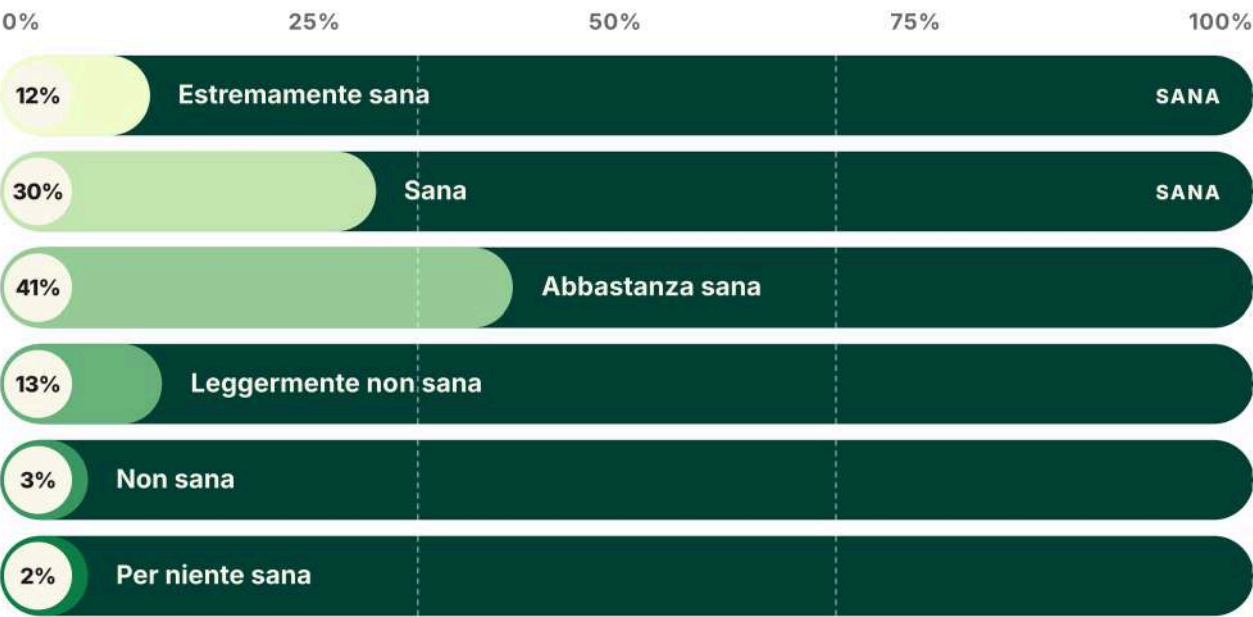
3.3 Nutrizione

La pausa pranzo è l'unico momento di benessere ufficiale della giornata, ma questa abitudine sta rapidamente cambiando. In 26 Paesi, la pausa principale del lavoratore medio è scesa a 35 minuti, ammesso che la faccia, e un tipico dipendente a tempo pieno ora salta del tutto il pranzo una volta alla settimana (Compass Group Global Eating at Work Survey, 2023). Un terzo dei lavoratori in tutto il mondo mangia da solo. Quello che un tempo era un pasto con un suo spazio ben definito nella giornata sta diventando un boccone consumato davanti alla tastiera, tra una riunione e l'altra, o del tutto ignorato.

I dipendenti ne sono consapevoli. **Solo il 42% descrive la propria alimentazione come sana o estremamente sana: è il secondo punteggio più basso tra tutti i pilastri, superato in negativo solo dal sonno.**

PERCENTUALE DI DIPENDENTI CHE VALUTANO LA PROPRIA SALUTE NUTRIZIONALE COME SANA O ESTREMAMENTE SANA

Domanda del sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027": come valuteresti la tua salute nutrizionale complessiva?



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027", n = 5.021 intervistati.

Analizzando i dati per livello di competenza sull'IA, l'alimentazione mostra un divario più ampio rispetto a qualsiasi altro pilastro: il 28% dei Principianti ritiene sana la propria alimentazione, contro il 37% dei Promotori e il 55% dei Pionieri, uno scarto di ben 27 punti. La sola conoscenza del tema non basta a spiegare un divario di questa portata.

L'ALIMENTAZIONE È IL PILASTRO CHE REGISTRA IL DIVARIO MAGGIORE IN BASE ALLE COMPETENZE SULL'IA

Percentuale di ciascun segmento che descrive la propria salute nutrizionale come sana, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".

27 punti
DIVARIO TRA
PRINCIPIANTI E
PIONIERI



Le conoscenze in materia non bastano a spiegare un divario di questa portata. Nessuno ha bisogno di un programma aziendale sul benessere per sapere che mangiare verdure fa bene, e non c'è un gruppo che ne sia più consapevole degli altri. Ciò che cambia è la struttura della giornata. Mangiare bene al lavoro richiede una vera pausa, fatta al momento giusto, senza che una riunione finisca per invaderla. I Pionieri sono il gruppo con le maggiori probabilità di vedere tutelato questo tempo, sia per via della propria routine personale sia grazie a manager che considerano una vera pausa pranzo come la normalità e non come una perdita di tempo. Ritagliarsi il tempo per la pausa pranzo è l'equivalente nutrizionale del ritagliarsi tempo a metà giornata per andare ad allenarsi.

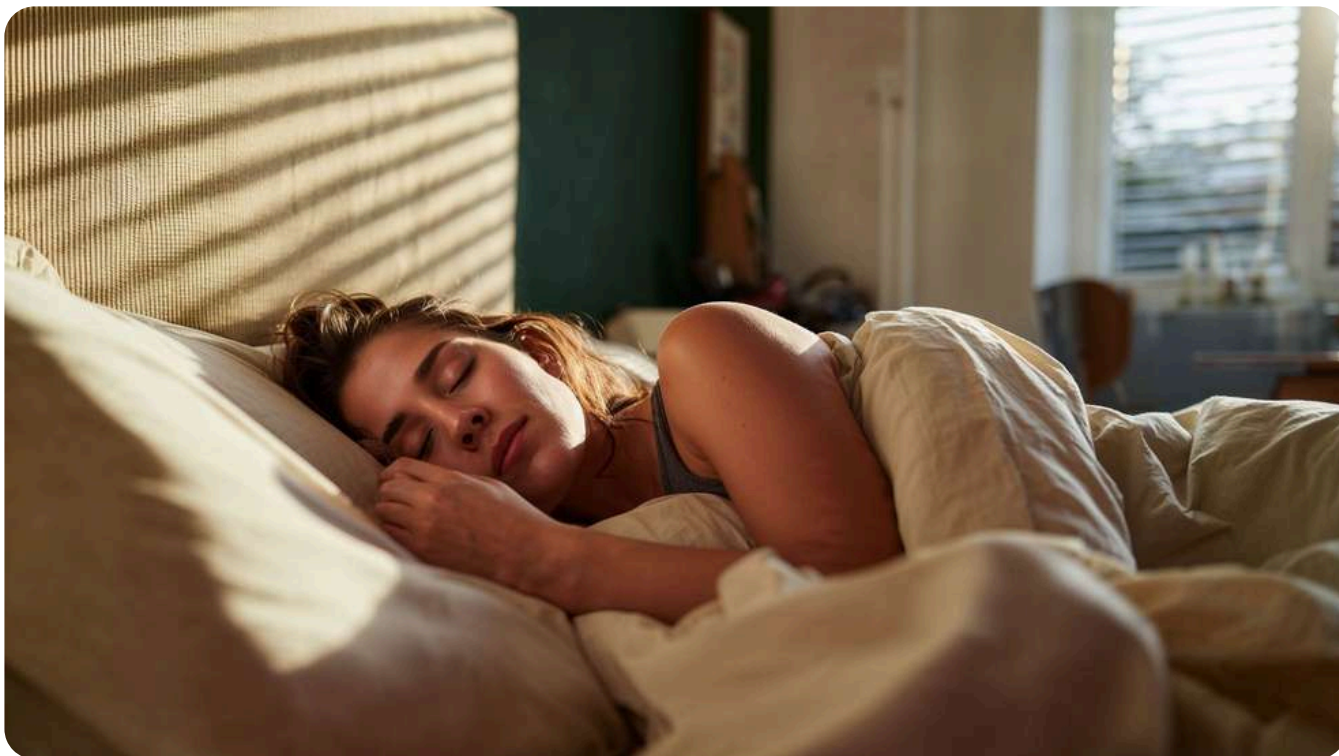


Inoltre, i Pionieri hanno un ulteriore vantaggio che agli altri manca: hanno applicato le loro competenze tecnologiche alle proprie abitudini. Metà dei Pionieri usa regolarmente strumenti di IA per il benessere personale (contro l'11% dei Principianti) e l'alimentazione è uno degli ambiti in cui questi strumenti trovano l'applicazione più naturale, che si tratti di pianificare i pasti della settimana o semplicemente di registrare ciò che si mangia. Questa visibilità è molto più importante di quanto sembri. L'idea che la maggior parte delle persone ha della propria dieta è costruita su buone intenzioni, e tende a essere molto indulgente. Una settimana di monitoraggio sostituisce le supposizioni con i pattern reali, e sono proprio i pattern reali a cambiare i comportamenti.

I datori di lavoro hanno molto a cuore questo modello di comportamento, più di quanto la maggior parte si renda conto. In uno studio condotto su quasi 20.000 lavoratori statunitensi, i dipendenti con un'alimentazione poco sana avevano il 66% di probabilità in più di registrare un calo di produttività rispetto a chi consumava regolarmente cereali integrali, frutta e verdura (Merrill et al., 2012). La giornata lavorativa influenza lo stile alimentare dei dipendenti, e ciò che i dipendenti mangiano influenza la loro performance al lavoro. Un'azienda non ha bisogno di un corso di nutrizione per intervenire su questo aspetto. L'intervento più economico a disposizione è garantire una pausa pranzo che si svolga davvero, a un orario normale, lontano dalla scrivania e, possibilmente, in compagnia.

3.4 Sonno

Per un recupero fisico e cognitivo completo, un adulto ha bisogno di dormire dalle sette alle nove ore a notte (National Sleep Foundation / American Academy of Sleep Medicine). La maggior parte dei dipendenti non raggiunge questo obiettivo: il 69% dorme meno di sette ore.

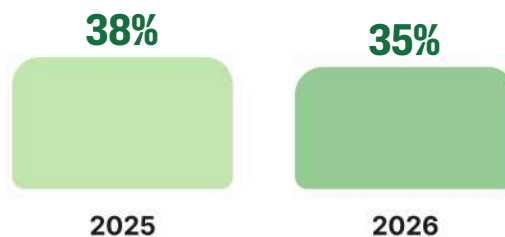


Il sonno è il pilastro con il punteggio più basso e l'unico in declino: **solo il 35% dei dipendenti lo valuta come sano o estremamente sano quest'anno, in calo rispetto al 38% del 2025.**

IL SONNO È L'UNICO PILASTRO DEL BENESSERE CON UN TREND DISCENDENTE

Percentuale di dipendenti che valutano la propria salute del sonno come sana o estremamente sana, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale, 2025-2026".

35%
VALUTA IL SONNO
COME SANO O
ESTREMAMENTE
SANO



La stessa forza lavoro che fa più esercizio fisico di quanto non facesse da anni dorme peggio rispetto all'anno scorso. Non è una questione di impegno. Il sonno si trova alla fine della giornata e la giornata finisce sempre più tardi.

È il lavoro a invadere quelle ore. I messaggi inviati fuori orario sono aumentati del 15% su base annua con una media di 58 comunicazioni che arrivano nella casella di posta di un dipendente oltre l'orario standard e le riunioni fissate dopo le 20:00 registrano un +16% (Microsoft, 2025 Work Trend Index). Ciò che non viene assorbito dal lavoro, sono i dipendenti stessi a cederlo. Chi studia i disturbi del sonno la definisce bedtime procrastination (procrastinazione del sonno): rimandare il momento di andare a letto senza alcun obbligo esterno che lo imponga, semplicemente perché la tarda serata è il primo momento della giornata in cui si ha la sensazione di avere del tempo per sé. Una meta-analisi di 43 studi collega questa abitudine a un sonno più breve, a una qualità del riposo inferiore e a una maggiore stanchezza diurna (Hill et al., 2022). I dati sui fattori di disturbo mostrano lo stesso andamento. Lo stress e l'ansia sono diminuiti come cause di interruzione del sonno negli ultimi due anni. Mentre il tempo trascorso davanti agli schermi è l'unico elemento di disturbo ancora in crescita, citato dal 26% dei dipendenti due anni fa, dal 27% l'anno scorso e dal 30% oggi. Lo scrolling notturno è una mancanza di disciplina che continua a verificarsi per un motivo preciso: è l'unico momento libero rimasto della giornata e lo si passa da svegli.

Questo spiega il divario legato alle competenze digitali: il 25% dei Principianti valuta il proprio sonno come sano, rispetto al 33% dei Promotori e al 44% dei Pionieri. Quando i ricercatori chiedono alle persone perché rimandino il momento di andare a letto, la risposta più comune non

è l'insonnia ma l'autonomia. Infatti, la sera è l'unico momento che appartiene a loro, quindi lo sfruttano anche a costo di risentirne il mattino successivo. Seguendo questa logica, prendersi del tempo per sé durante il giorno dovrebbe tutelare le ore serali e notturne

LA QUALITÀ DEL SONNO MIGLIORA ALL'AUMENTARE DELLE COMPETENZE SULL'IA

Percentuale di ciascun segmento che valuta il proprio sonno come sano, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".

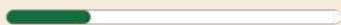
19 punti
DIVARIO TRA
PRINCIPIANTI E
PIONIERI



PRINCIPIANTI DELL'IA

25%

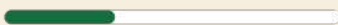
valutano il proprio sonno
come sano



PROMOTORI DELL'IA

33%

valutano il proprio sonno
come sano



PIONIERI DELL'IA

44%

valutano il proprio sonno
come sano



Anche una notte intera può sembrare migliore di quanto non sia stata. Chi passa sette ore a letto ma ne dorme solo quattro in modo davvero ristoratore dirà di aver dormito un'intera notte, almeno finché uno sleep tracker o un dispositivo wearable non gli mostrerà la differenza. Proprio come per il monitoraggio dei pasti, misurare i pattern è ciò che cambia i comportamenti perché sostituisce le supposizioni ottimistiche con i numeri reali.

Il sonno sembra il pilastro su cui un'azienda può influire meno. L'economia dimostra il contrario. Un sonno insufficiente costa all'economia statunitense fino a 411 miliardi di dollari all'anno (il 2,28% del PIL) in perdite di produttività (RAND, 2016) e le principali cause legate al lavoro sono elementi che un'azienda controlla direttamente: messaggi inviati fuori orario, riunioni fissate la sera e giornate lavorative senza una fine precisa. Nessun benefit può garantire il riposo di un dipendente. Ma un'azienda può smettere di *rubare* il tempo necessario per riposare. Creare una policy chiara sulle comunicazioni fuori orario non costa nulla e restituisce la risorsa fondamentale da cui dipendono tutti gli altri pilastri del wellbeing.

3.5 Connessione sociale

Una scarsa connessione sociale aumenta il rischio di malattie cardiache del 29% e di ictus del 32%, un effetto sulla salute paragonabile a quello di quindici sigarette al giorno (Surgeon General degli Stati Uniti). Se questi numeri provenissero da una sostanza chimica presente nell'edificio, si attiverebbe una revisione della sicurezza. Vengono invece da qualcosa di più tranquillo: la frequenza con cui le persone si parlano davvero.

Sui primi quattro pilastri i Pionieri sono in vantaggio su tutto. Qui, invece, arrivano ultimi. **Il 48% dei Pionieri concorda sul fatto che l'IA abbia ridotto le interazioni significative con i colleghi, rispetto al 39% dei Promotori e al 22% dei Principianti.** La spiegazione è la più letterale possibile. Le attività che l'IA assorbe per prime (scrivere una bozza, richiedere un aggiornamento di stato o controllare un numero) erano quelle che un tempo richiedevano di rivolgersi a un'altra persona. Prese singolarmente erano piccole cose. Insieme, rappresentavano la maggior parte dei motivi per cui i colleghi si parlavano durante una giornata. Il lavoro viene svolto comunque e in modo più veloce di prima. Ma le conversazioni che ne derivavano non avvengono più e nessuno ha deciso di tagliarle. Semplicemente, non sono più necessarie.

I PIONIERI DELL'IA CONCORDANO SUL FATTO CHE L'IA HA RIDOTTO LE INTERAZIONI SIGNIFICATIVE CON I COLLEGHI

Percentuale di ciascun segmento che concorda sul fatto che l'IA ha ridotto le interazioni significative con i colleghi, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".

47%
DEI PIONIERI DELL'IA
CONCORDA

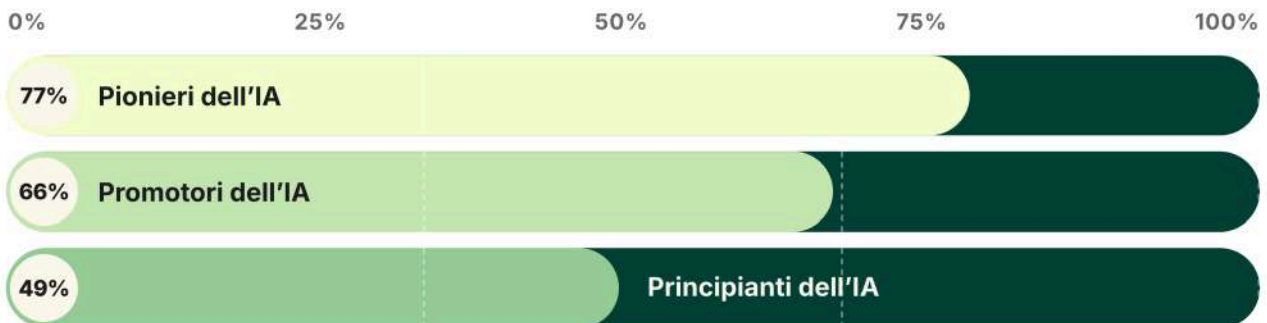


Questa perdita non diminuisce il desiderio di socialità. **Il 66% dei dipendenti afferma di volersi sentire più connesso sul lavoro e il desiderio è maggiore proprio dove la perdita è più profonda: il 77% dei Pionieri, rispetto al 66% dei Promotori e al 49% dei Principianti.** Il gruppo che ha automatizzato le chiacchiere eliminandole dalla propria giornata lavorativa è anche quello che ne sente maggiormente la mancanza.

I DIPENDENTI VOGLIONO SENTIRSI PIÙ CONNESSI SUL LAVORO

Percentuale di ciascun segmento che desidera sentirsi più connesso al lavoro, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".

66%
DI TUTTI I
DIPENDENTI
DESIDERA SENTIRSI
PIÙ CONNESSO



Ciò che non funziona come sostituto è l'IA stessa. **Solo il 20% dei dipendenti ritiene che l'uso dell'IA per il supporto al benessere sia un'alternativa adeguata alla vera connessione umana.** La soluzione che invece funziona si trova in un luogo in cui poche aziende pensano di cercare: la routine di benessere. **Il 64% dei dipendenti afferma che il supporto della community o a livello sociale è estremamente importante per mantenere abitudini di wellbeing a lungo termine e il 41% dichiara che la propria routine lo aiuta a sentirsi in connessione con gli altri e non solo fisicamente in forma.** Un corso, un club di corsa o un allenamento condiviso svolgono due funzioni contemporaneamente: costruiscono l'abitudine e le relazioni sociali che supportano quell'abitudine.

Un manager percepisce il problema molto prima che si manifesti in un sondaggio sul clima aziendale. Le chat di team, un tempo luogo di scambio, sono ormai ridotte a soli aggiornamenti automatici sulle attività. I colloqui individuali vengono posticipati regolarmente poiché il monitoraggio dello stato di avanzamento avviene in modo del tutto automatico. Nel corso di una singola settimana, tutto questo non sembra costituire un problema. Tuttavia, la risposta pratica per un'azienda non risiede nel rallentare l'automazione. Consiste, piuttosto, nello smettere di considerare la connessione sociale come un elemento che la giornata lavorativa produce in automatico, perché non è più così. Il tempo dedicato ad attività condivise, il benessere vissuto in gruppo e non in isolamento, o le riunioni in cui si trascorrono alcuni minuti a parlare del più e del meno: un tempo erano sottoprodotti naturali del modo in cui lavoravamo. Oggi, devono essere costruiti intenzionalmente.

3.6 Un'altra prospettiva: Jen Fisher



Jen Fisher

Founder e CEO, The Wellbeing Team; ex Chief Wellbeing Officer, Deloitte US; membro del Wellhub US Advisory Board

Il dato principale emerso dal report di quest'anno è chiaro: la dimestichezza con l'IA è un indicatore del benessere di una persona molto più accurato rispetto al suo ruolo, all'anzianità aziendale o al settore in cui opera. È una scoperta sorprendente, ma attenzione a come decidi di interpretarla nella tua azienda.

A una prima lettura, la soluzione potrebbe sembrare quella di colmare il divario di competenze: offrire più formazione, organizzare workshop, trasformare ogni dipendente in un esperto di Intelligenza Artificiale. Ma analizziamo il vero significato di questo dato. L'acquisizione di nuove competenze è il riflesso diretto del supporto ricevuto. Chi ha imparato a padroneggiare l'IA lo ha fatto perché ha avuto il tempo per formarsi, il sostegno del proprio manager e la libertà di gestire la propria agenda. Queste persone non hanno uno spirito di adattamento superiore, sono state semplicemente messe nelle condizioni ideali per poter imparare.

L'uso esperto di questi strumenti, quindi, è solo la prova tangibile di un ambiente di lavoro che funziona. Se ci concentriamo unicamente sulle competenze tecniche, sprecheremo risorse curando il sintomo e ignorando la causa. Chi si sente già sopraffatto dal lavoro continuerà a non poter fare una pausa pranzo decente, con l'unica differenza che ora avrà un attestato di formazione in più.

Se valuti le tue persone esclusivamente in base a quanto sanno usare l'IA, l'etichetta di "principiante" si trasforma da un dato tecnico a un giudizio personale. Chi si trova in fondo a questa classifica, spesso, prova già ansia nei confronti delle nuove tecnologie, non è tutelato da policy chiare e non riceve il supporto del proprio responsabile. Queste persone non sono "rimaste indietro": semplicemente, non hanno mai avuto gli strumenti per tenere il passo. Un approccio di questo tipo trasforma una mancanza di supporto aziendale in un presunto fallimento del singolo. E quando un problema diventa personale, l'azienda smette di sentirsi in dovere di risolverlo.

Ma anche per chi eccelle ci sono delle criticità. I dipendenti più esperti nell'uso dell'IA sono gli stessi che segnalano il calo maggiore nei rapporti autentici con i colleghi. Il paradosso è che stiamo prendendo a modello proprio il gruppo di dipendenti in cui le relazioni umane si stanno indebolendo di più.

Tutto questo non significa che la formazione non sia importante, ma che non dovrebbe essere l'unica priorità. Il vero obiettivo deve essere costruire una cultura del supporto fatta di tempo, ascolto e policy chiare: le competenze arriveranno di conseguenza. Se salti questo passaggio fondamentale, finirai solo per creare un divario ancora più profondo tra chi vive in una condizione di benessere e chi viene lasciato a se stesso.

È questa la scelta che i leader hanno davanti. Non si tratta di misurare quanto in fretta le persone riusciranno ad adattarsi all'IA, ma di creare l'ambiente e le condizioni che permettano loro di farlo al meglio.

4 Il divario di supporto tra datore di lavoro e dipendenti

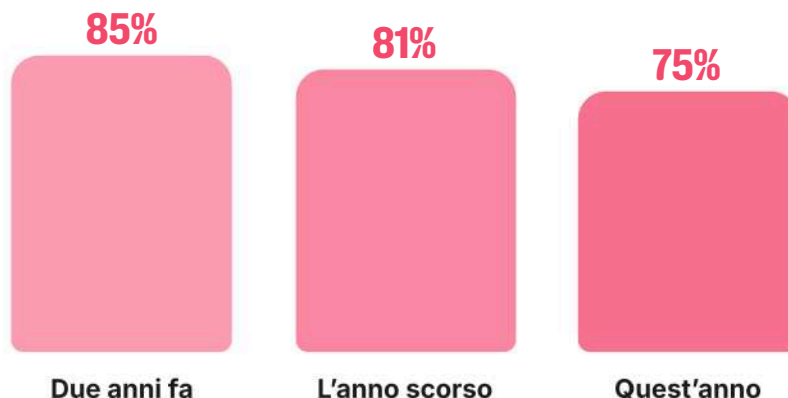
Chiedi a un'azienda cosa fa per il benessere dei propri dipendenti e la risposta sarà immediata: voucher per abbonamenti a palestre e strutture sportive, uno sportello di ascolto o un manager che si sincera di come stiano le persone. Chiedi ai dipendenti se si sentono supportati e la risposta si farà attendere. Entrambe le parti sono sincere. L'investimento è reale e lo è anche la sensazione di non percepirne i benefici. È proprio nello spazio che separa queste due verità che si nascondono gli spunti più concreti di quest'anno.

I dipendenti si stanno adattando a questo divario. **Il 75% afferma che il proprio datore di lavoro ha una certa responsabilità per il benessere delle persone in azienda, rispetto all'81% dello scorso anno e all'85% dell'anno precedente.** Non stanno decidendo di aver bisogno di meno aiuto. Stanno semplicemente ricalibrando le proprie aspettative per farle coincidere con l'esperienza reale che vivono, e un dipendente che ha smesso di aspettarsi supporto rappresenta un rischio per la retention molto più grave di uno che se ne lamenta. Un dipendente frustrato sta ancora trattando. Un dipendente rassegnato sta già valutando altre offerte.

I DIPENDENTI AFFERMANO CHE IL LORO DATORE DI LAVORO HA UNA CERTA RESPONSABILITÀ PER IL LORO BENESSERE

Percentuale di dipendenti che affermano che il proprio datore di lavoro si assume una certa responsabilità per il loro benessere, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale", trend triennale.

75%
AFFERMA CHE IL
PROPRIO DATORE DI
LAVORO HA UNA
CERTA
RESPONSABILITÀ



Quando i dipendenti descrivono il supporto che effettivamente arriva loro, emergono puntualmente tre risorse: una policy sull'IA chiara, un manager che li sostiene e un programma di benessere che possono utilizzare davvero. Queste tre leve condividono però un difetto di fondo: tutte e tre offrono risultati più solidi proprio a quei dipendenti che stanno già bene.

4.1 Policy sull'IA

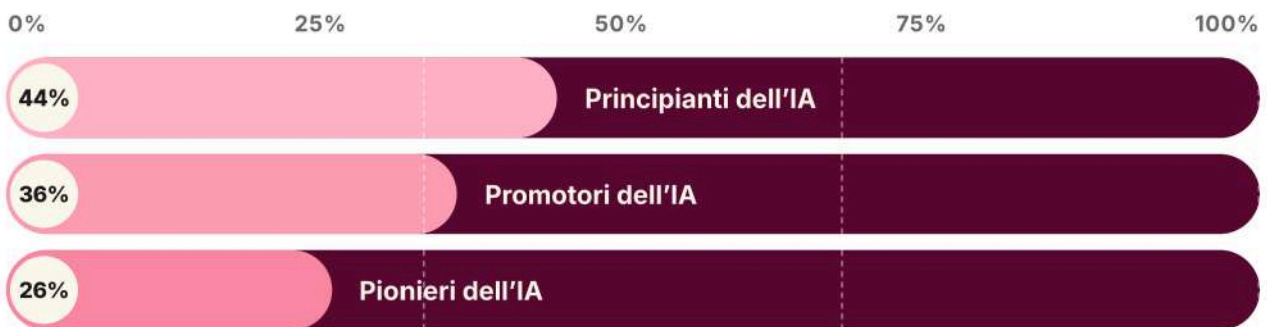
Una policy sull'IA sembra una decisione puramente tecnologica, qualcosa da sbrigare tra il dipartimento IT e l'ufficio legale. I dati sul benessere ci dicono che, invece, dovrebbe finire anche sulla scrivania delle Risorse Umane. Il livello di competenza dei dipendenti sull'IA e il supporto che sentono di ricevere durante la costruzione di queste skill influenzano ormai il rischio di burnout, la percezione di sicurezza lavorativa e persino la qualità del sonno. Una policy è il luogo in cui quel supporto diventa ufficiale. Dice a ogni dipendente cosa è permesso, cosa ci si aspetta e su quali basi verrà valutato. Una policy che funziona è, a tutti gli effetti, un programma operativo: aspettative che le persone sanno ripetere a memoria, comunicate di frequente e messe in pratica da leader che per primi seguono le stesse regole. Un documento che prende polvere in una cartella condivisa e compare solo per un attimo durante l'onboarding non è una policy.

Per un dipendente equivale al silenzio. **Il 34% dei dipendenti afferma di non avere alcuna policy formale sull'IA e questo silenzio fa più rumore proprio per chi avrebbe più bisogno di linee guida: il 44% dei Principianti dichiara di non avere una policy formale, rispetto al 36% dei Promotori e al 26% dei Pionieri.**

DIPENDENTI CHE DICHIARANO DI NON AVERE UNA POLICY FORMALE SULL'IA NELLA PROPRIA AZIENDA

Percentuale di ciascun segmento che dichiara di non avere una policy formale sull'adozione dell'IA, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".

34%
Afferma che la propria azienda non ha una policy formale sull'IA



I Pionieri possono lavorare senza regole esplicite perché hanno avuto il tempo di sviluppare un proprio senso critico. I Principianti, già di per sé il gruppo più in ansia per l'IA, sono costretti a tirare a indovinare la risposta all'esatta domanda per cui una policy esiste: usare questo strumento è incoraggiato qui da noi o mi si ritorcerà contro?

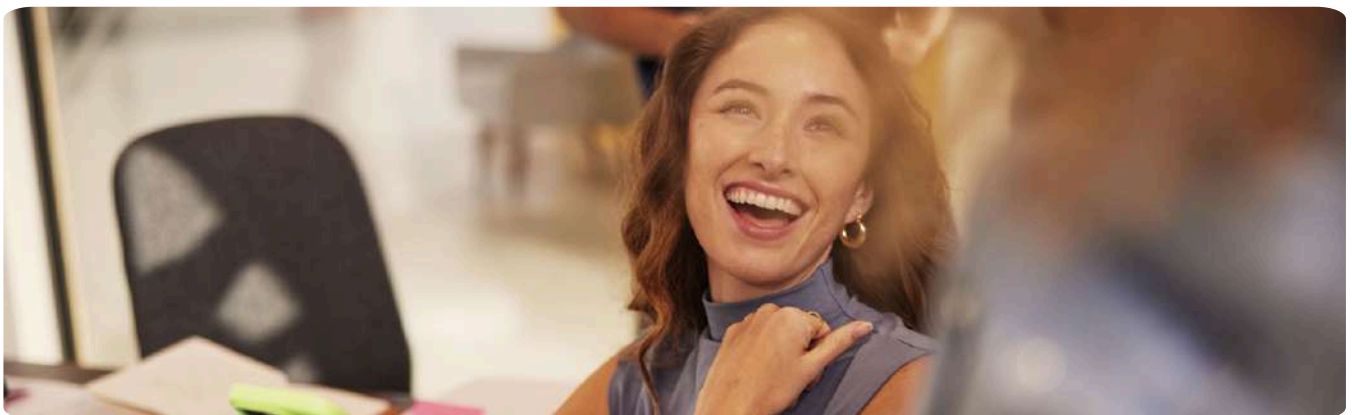
Sapere da che parte si sta ha un valore inestimabile. **Il 77% dei dipendenti che lavorano in aziende dotate di una policy sull'IA chiara e ben comunicata si sente resiliente e in grado di adattarsi al ritmo del cambiamento, contro il 39% di chi non è nemmeno sicuro che una policy esista.** Entrambi i gruppi lavorano con la stessa tecnologia e agli stessi ritmi. La differenza è che uno dei due non passa l'intera giornata a porsi delle domande.



Per un leader HR, questa è la leva più veloce da azionare tra le tre menzionate, e l'errore fatale è pensare che il documento in sé sia l'obiettivo finale. Quel 77% appartiene ad aziende in cui la policy viene non solo comunicata ma anche dimostrata nei fatti: leader che usano gli strumenti alla luce del sole e aspettative ripetute fino a diventare familiari. Le aziende investono pesantemente in strumenti e formazione sull'IA. I dati suggeriscono che la risorsa più economica che potrebbero offrire ai propri dipendenti è la certezza.

4.2 Supporto manageriale

Tutte le iniziative che un'azienda progetta per il benessere dei dipendenti passano attraverso una singola persona. Il programma può essere generoso e la policy può essere chiara, ma è il manager a decidere, perlopiù nei piccoli momenti quotidiani, se tutto questo sia davvero utilizzabile: se uscire per un allenamento sia considerato normale o un segno di scarsa voglia di lavorare, se un blocco sul calendario per una passeggiata venga rispettato o se qualcuno chieda mai come stia realmente una persona. Il supporto del manager era una delle due condizioni in grado di spiegare perché i Pionieri riescono a prendersi cura del proprio benessere anche quando il carico di lavoro aumenta. È proprio qui che questa condizione prende forma e si diffonde nell'organizzazione.

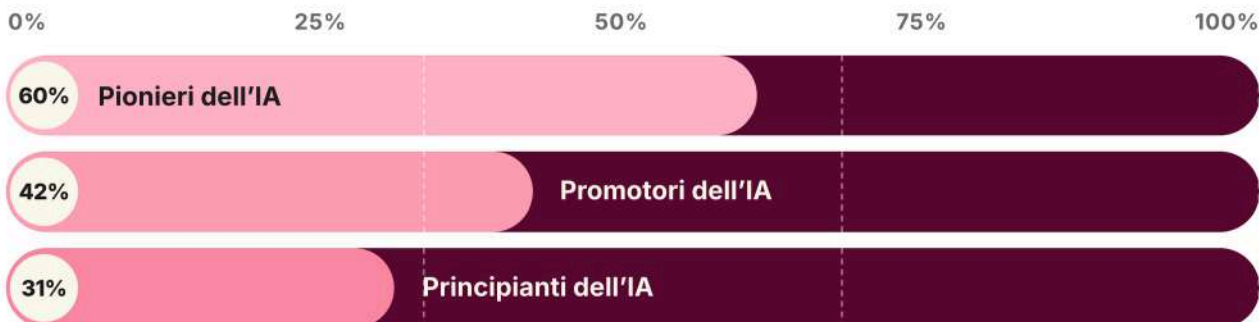


Questo supporto, però, non viene distribuito in modo uniforme. **Il 60% dei Pionieri afferma che il proprio manager supporta attivamente il loro benessere e non solo il loro rendimento, rispetto al 42% dei Promotori e al 31% dei Principianti, segnando un divario di 29 punti.** Nel 1971 il medico gallese Julian Tudor Hart descrisse quella che chiamò la "legge dell'assistenza inversa": le buone cure mediche tendono a raggiungere le persone che ne hanno meno bisogno. Mezzo secolo dopo il supporto al benessere sul posto di lavoro sta obbedendo alla stessa identica legge. I Principianti registrano il livello di benessere più basso in ogni pilastro e la maggiore paura per il proprio futuro, e sono anche i meno propensi ad avere un manager che li tuteli in questi due ambiti. È un circolo vizioso che si alimenta da solo. Un dipendente in difficoltà non smette di essere notato; smette di essere supportato. Un minor supporto porta a un calo del benessere, il calo del benessere trascina giù le performance e il declino delle performance attira un controllo rigido invece di quell'attenzione positiva e costruttiva che aiuta le persone a riprendersi.

DIPENDENTI IL CUI MANAGER SUPPORTA ATTIVAMENTE IL LORO BENESSERE

Percentuale di ciascun segmento che afferma che il proprio manager supporta attivamente il proprio benessere, non solo la produttività, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".

29 punti
DIVARIO TRA
PRINCIPIANTI E
PIONIERI



I manager non agiscono in questo modo con superficialità. Il supporto è diventato un formidabile strumento di retention e i manager lo investono sulle persone la cui dipartita farebbe più danni:

l'82% dei dipendenti con un manager fortemente solidale afferma che prenderebbe in considerazione l'idea di andarsene se quel supporto venisse a mancare. La verità è che la maggior parte dei manager non sta nemmeno facendo una scelta deliberata. Sono sovraccarichi: il 51% delle organizzazioni segnala il sovraccarico dei manager come un rischio significativo per le performance aziendali (Wellhub, ROI del Benessere 2026). Un manager sotto pressione protegge per primi i suoi top performer. Tutti gli altri devono cavarsela da soli.

Ciò che rende così costosa questa sorta di selezione è che rinuncia al vero potere del manager. La stessa attenzione che impedisce a un Pioniere di andarsene può trasformare un Principiante in un Pioniere e un dipendente con scarse performance in uno ad alto rendimento. Quel divario di 29 punti non è solo la fotografia di dove viene attualmente indirizzato il supporto. È la mappa delle opportunità di crescita che nessuno sta sfruttando, nell'esatto momento in cui le aziende avrebbero bisogno di dipendenti più competenti e resilienti di quanti ne riescano ad assumere sul mercato. La soluzione si articola quindi su due livelli. Fai del supporto di base al benessere uno standard per tutti i dipendenti. Rendilo parte integrante di come opera l'azienda, e non una semplice concessione dei manager, in modo che nessuno debba farsi notare per ricevere supporto. Questo approccio libera la limitata attenzione del manager per reindirizzarla verso l'unica cosa che solo un leader può fare: far crescere le persone che hanno la strada più lunga da percorrere.

4.3 Programmi di wellbeing

Delle tre leve a disposizione, il programma di benessere è quella con il raggio d'azione più ampio. Una policy sull'IA chiara rimuove l'incertezza e un manager solidale protegge il tempo a disposizione, ma entrambi si limitano a spianare la strada. È il programma a riempirla: l'allenamento, la seduta di terapia, il piano nutrizionale, la notte di sonno. È l'unica leva che tocca tutti i pilastri del benessere contemporaneamente ed è la sola a raggiungere ogni dipendente direttamente invece di dipendere dal manager che gli capita di avere.

Solo il 26% dei dipendenti valuta il programma di wellbeing della propria azienda come buono quest'anno, rispetto al 29% dello scorso anno e al 41% due anni fa. Questo declino non è dovuto a un calo di interesse verso il benessere. Anzi, i dipendenti si allenano più di quanto non facessero da tre anni a questa parte, metà di loro è in terapia e, quando viene chiesto loro quale supporto manchi, chiedono di più in ogni categoria. La domanda per ciò che il programma offre è in aumento, ma il suo gradimento crolla. Ciò che i dipendenti stanno bocciando è la scarsa aderenza tra il programma che è stato loro fornito e la giornata lavorativa che si trovano effettivamente a vivere.



41%

Due anni fa ha valutato il programma di wellbeing della propria azienda come buono



29%

L'anno scorso ha valutato il programma di wellbeing della propria azienda come buono



26%

Quest'anno valuta il programma di wellbeing della propria azienda come buono

La prova più evidente è il tempo. Il 46% dei dipendenti afferma che la propria azienda non concede loro il tempo e lo spazio necessari durante la giornata lavorativa per gestire il proprio benessere. L'utilizzo segue a ruota questo permesso: **il 41% dei Pionieri inserisce un'attività di benessere nella giornata lavorativa almeno una volta al giorno, rispetto al 31% dei Promotori e al 24% dei Principianti** (ovvero gli stessi gruppi i cui manager proteggono di più e di meno il loro tempo). Un programma può essere progettato nel migliore dei modi, ma resta inutilizzabile se richiede un'ora che la giornata non concede mai.

**41%**

Pionieri dell'IA integra un'attività di benessere nella giornata lavorativa almeno una volta al giorno

**31%**

Promotori dell'IA integra un'attività di benessere nella giornata lavorativa almeno una volta al giorno

**24%**

Principianti dell'IA integra un'attività di benessere nella giornata lavorativa almeno una volta al giorno

Questo è il vero test che un programma moderno deve superare, e per farlo servono tre elementi.

Il primo è l'accessibilità. Il supporto deve incastrarsi negli spazi vuoti che una vera giornata offre: un corso vicino all'ufficio in pausa pranzo, una palestra vicino a casa la sera o dieci minuti di meditazione tra una call e l'altra. Quando il benessere si inserisce in modo naturale nella giornata lavorativa, nessuno deve più negoziare per averne di più.

Il secondo è la varietà. **Chiedi ai dipendenti di quale supporto per il benessere avrebbero bisogno ma non hanno a disposizione: vedrai che ti indicheranno ogni categoria con percentuali quasi identiche:**

I DIPENDENTI SEGNALANO LA MANCANZA DI OGNI TIPO DI SUPPORTO CON PERCENTUALI QUASI IDENTICHE

Percentuale di dipendenti che indicano i tipi di supporto al benessere di cui hanno bisogno, ma a cui non hanno accesso (Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027")



I dipendenti non chiedono un singolo benefit mancante. Chiedono il pacchetto completo perché i pilastri si sostengono a vicenda: una notte intera di sonno rende più probabile l'allenamento mattutino, l'allenamento stabilizza il benessere mentale, un pasto decente alimenta tutti e tre e un corso frequentato con altre persone ricostruisce quella connessione sociale che la giornata lavorativa ha lentamente prosciugato. Investi in un singolo pilastro e porterai beneficio solo a quell'area. Sostienili tutti insieme e ognuno inizierà a rafforzare gli altri.

Il terzo fattore è l'ampiezza dell'offerta. Un dipendente che non fa sport da anni ha bisogno di un approccio graduale: un corso per principianti o una semplice passeggiata che gli dia soddisfazione. Un dipendente che si allena cinque giorni a settimana ha bisogno di opzioni che tengano il suo passo. Una singola soluzione non può soddisfarli entrambi, motivo per cui i programmi costruiti attorno a una singola palestra o a un'unica app finiscono sempre per deludere qualcuno: chiunque non rientri nel target per cui sono stati pensati.



C'è una metrica che dice a un team Risorse Umane se un programma supera tutti e tre i test. Il numero di iscrizioni conta solo chi si è registrato. L'engagement conta invece chi continua a tornare, e solo un programma facilmente accessibile, sufficientemente vario e pensato per ogni livello riesce a guadagnarsi un coinvolgimento a lungo termine.

Fai un passo indietro e guarda l'intero capitolo: le tre leve raccontano una storia sola. La policy sull'IA esiste, ma i dipendenti che più avrebbero bisogno di conoscerne le regole non le hanno mai sentite. Il manager ci tiene, ma le sue attenzioni vanno alle persone che stanno già bene. Il programma è finanziato, ma a metà della forza lavoro non è mai stato concesso il tempo di usarlo. Niente di tutto questo è stato progettato intenzionalmente. È semplicemente ciò che accade per impostazione predefinita quando un'azienda dà per scontato che il supporto raggiungerà spontaneamente tutta la popolazione aziendale. Le organizzazioni che colmeranno questo divario lo faranno in modo deliberato, agendo da entrambe le estremità: con un programma abbastanza accessibile, vario e coinvolgente da creare una base solida per ogni dipendente, e con manager finalmente liberi dal sovraccarico per potersi dedicare a ciò che solo i leader sanno fare: far crescere le persone che devono affrontare la salita più ripida. I dati successivi mostrano proprio il valore di queste azioni in termini di fidelizzazione e performance.

5 Il benessere come leva fondamentale per le performance nell'era dell'IA



Ottenere il massimo dall'IA viene solitamente considerato un problema tecnologico: scegliere gli strumenti giusti, formare le persone abbastanza velocemente, restare al passo con i tempi. Eppure, ogni vantaggio offerto dall'IA passa sempre attraverso una persona, a cui viene richiesto di imparare più in fretta, produrre di più e continuare ad adattarsi senza un vero traguardo in vista. Nessuno può sostenere ritmi così incalzanti con le batterie scariche. I dipendenti supportati riescono a tenere il passo con l'era dell'IA mentre quelli senza supporto si licenziano, prima silenziosamente, poi per iscritto.

5.1 Il benessere guida la performance

A gennaio 2021, un investitore avrebbe potuto provare una strategia strana: ignorare ogni metrica finanziaria e acquistare le 100 aziende quotate in borsa i cui dipendenti hanno dichiarato il più alto livello di benessere. Due anni dopo, quel portafoglio avrebbe superato l'S&P 500 del 20%. Il risultato proviene dal Wellbeing Research Centre di Oxford, che ha valutato 1.636 aziende quotate in base al benessere effettivo dei loro dipendenti e ha confrontato questi punteggi con i fondamentali: le aziende con un maggiore benessere dei dipendenti hanno mostrato un maggiore ritorno sugli investimenti, maggiori profitti e migliori prestazioni di mercato (De Neve et al., 2023). Il benessere sembra una metrica debole ma di fatto rappresenta un indicatore chiave per prevedere le performance.



Il meccanismo non è un mistero. Il lavoro moderno si basa su attenzione, capacità di giudizio e resistenza, e si tratta di capacità fisiche, costruite e rigenerate attraverso il sonno, il movimento, un'alimentazione adeguata e il contatto con le altre persone. L'IA ha innalzato l'intensità cognitiva di quasi ogni lavoro che tocca: nuovi strumenti da imparare, risultati da verificare, un ritmo che continua a riavviarsi. Il dipendente che mantiene intatte queste capacità può gestire tale

intensità, mentre il dipendente che lavora senza energie la affronta peggio ogni settimana. I dipendenti sono molto chiari su questo punto: **l'87% concorda sul fatto di avere performance migliori al lavoro quando dà priorità al proprio wellbeing.**

I DIPENDENTI LAVORANO MEGLIO QUANDO Danno PRIORITÀ AL PROPRIO BENESSERE

Percentuale di dipendenti che afferma di lavorare meglio quando dà priorità al proprio benessere, Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



CONCORDA SUL FATTO CHE LAVORA MEGLIO QUANDO DÀ
PRIORITÀ AL PROPRIO BENESSERE

87%

Il supporto al benessere è essenziale soprattutto per le persone che si stanno adattando maggiormente. **Il 73% dei Pionieri afferma che l'accesso al supporto per il benessere li aiuta a performare e adattarsi in un ambiente guidato dall'IA, rispetto al 46% dei Promotori e al 24% dei Principianti.** Per interpretare questo divario, prova a guardare l'era dell'IA dai due estremi opposti. Un Pioniere lavora al massimo delle proprie capacità e non cede di un passo; per chi si trova in questa posizione, il supporto per il wellbeing è vero e proprio carburante: l'allenamento e una notte intera di riposo sono fondamentali per mantenere il ritmo. Un Principiante, invece, si trova di fronte a strumenti che non padroneggia ancora, con il timore che il proprio lavoro non sopravviva a questa transizione. Di conseguenza, la prima cosa che manca a questa persona non è un corso dedicato al benessere, ma la formazione, il tempo per imparare e qualche rassicurazione sul proprio futuro. Con un tale livello di incertezza, diventa difficile apprezzare chiaramente qualsiasi altra forma di supporto. I Principianti non stanno dicendo di aver bisogno di meno supporto per il wellbeing. Stanno dicendo che hanno bisogno di ricevere anche gli strumenti giusti per affrontare il cambiamento. E hanno ragione.

IL SUPPORTO AL BENESSERE È PIÙ IMPORTANTE PER LE PERSONE CHE SI ADATTANO DI PIÙ

Percentuale di ciascun segmento che afferma che l'accesso al supporto al benessere li aiuta a lavorare e ad adattarsi in un ambiente guidato dall'IA (Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027").

49 punti
DIVARIO TRA
PRINCIPIANTI E
PIONIERI



La lezione pratica è che i due investimenti funzionano solo se combinati. Metti a disposizione di un Principiante formazione, tempo e un motivo per sentirsi al sicuro, e il supporto per il benessere avrà lo stesso effetto che ha sui Pionieri. **Solo il 18% dei Principianti afferma di avere tempo e supporto per acquisire le competenze IA necessarie per il proprio ruolo, rispetto al 73% dei Pionieri.** Di fatto, molte aziende stanno testando l'IA solo su una parte dei propri talenti. La soddisfazione espressa dal 73% dei Pionieri è solo un assaggio di ciò che penserà l'intera forza lavoro quando tutti avranno accesso agli strumenti e alle risorse adeguate.

Il mercato del lavoro ha già messo in conto tutto questo: l'83% dei dipendenti afferma che, nella ricerca del prossimo lavoro, prenderà in considerazione solo i datori di lavoro che pongono una chiara enfasi sul benessere. Gli investitori premiano le aziende che si prendono cura dei propri dipendenti e i candidati ora lo pretendono. Un'azienda che considera il benessere un costo si scontra con entrambi.

5.2 Il benessere olistico costruisce resilienza e sostiene l'engagement

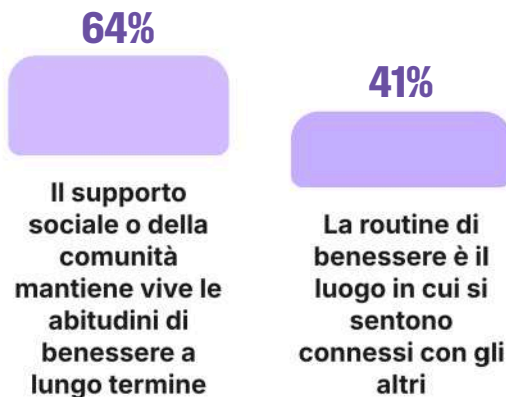
I budget per il benessere sono costruiti su compromessi. Quest'anno finanzia il benefit per la palestra e magari la terapia l'anno prossimo; aggiungi l'app di meditazione, lascia in sospeso l'idea della nutrizione. Dietro queste scelte c'è un'ipotesi così comune che nessuno la dice a voce alta: che i pilastri del benessere siano acquisti separati e che un'azienda possa scegliere i due o tre che può permettersi.

I risultati indicano che i pilastri del wellbeing non funzionano a compartimenti stagni. Analizzando il benessere fisico, il benessere mentale, l'alimentazione e il sonno, notiamo che chi eccelle o fa fatica tende a farlo in tutti e quattro gli ambiti. Le persone non provano benessere in una categoria e malessere in un'altra. Il wellbeing è un ecosistema unico e interconnesso: le ore di sonno perse si trasformano in un allenamento saltato, e un allenamento saltato rende la giornata di martedì ancora più pesante. Un'azienda che investe in soli due pilastri su cinque non otterrà una frazione dei risultati, ma lascerà semplicemente incompleto il sistema che li unisce.

Un pilastro sostiene gli altri: la connessione sociale. **Il 64% dei dipendenti afferma che il supporto sociale o della comunità è ciò che mantiene vive le loro abitudini di benessere a lungo termine e il 41% dichiara che la propria routine di benessere è il momento in cui si sente in connessione con gli altri.**

LA CONNESSIONE SOCIALE MANTIENE VIVE LE ABITUDINI DI BENESSERE E CREA COMUNITÀ

Percentuale di dipendenti che afferma che il supporto sociale o della comunità è ciò che mantiene vive le loro abitudini di benessere a lungo termine e che dichiara che la propria routine di benessere è il momento in cui si sente in connessione con gli altri. Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



Se leggi questi due dati insieme, il messaggio è chiaro: le relazioni sociali mantengono vive le sane abitudini, e le abitudini stesse creano connessione. La community è anche il luogo in cui nasce il senso di responsabilità. Un impegno personale può essere facilmente rimandato; una promessa fatta alle persone che ti aspettano al corso della mattina, no. Inoltre, per chi lavora da remoto e ha meno occasioni quotidiane di interazione umana, una routine di wellbeing condivisa può rappresentare la community più solida sul posto di lavoro. Questo la trasforma nell'infrastruttura essenziale per sostenere tutti gli altri pilastri del benessere. Un benefit utilizzato in solitudine rischia presto di essere abbandonato. A un corso pieno di volti familiari, invece, non si manca mai.



I leader delle Risorse Umane, intervistati separatamente dai dipendenti in questa ricerca, descrivono la stessa interdipendenza dal punto di vista del management. Quando viene chiesto loro cosa sostiene le performance e la resilienza dei dipendenti, valutano ogni pilastro come critico quasi con la stessa percentuale: 84% per il fitness e l'attività fisica, 83% per il sonno e il recupero, 78% per la connessione sociale, 76% per la terapia e la mindfulness, 75% per la nutrizione (Wellhub, ROI del Benessere 2026). Cinque pilastri racchiusi in uno scarto di soli nove punti. Anche chi per lavoro valuta le performance dei dipendenti ritiene che non si possa rinunciare a nessuno di questi elementi.

Ciò che si ottiene sostenendo l'intero sistema è proprio quella solidità nel tempo di cui parla questo capitolo. **I dipendenti che si sentono pienamente preparati a lavorare con l'IA riportano livelli di resilienza quasi doppi rispetto a chi si sente meno pronto (87% contro 45%).** Sentirsi preparati non è un tratto del carattere: è il risultato del tempo, della formazione e del supporto che un'azienda decide di offrire o meno. Lo stesso vale per l'engagement e il conto per averlo trascurato sta già arrivando: oggi il 36% dei dipendenti segnala una vera e propria disconnessione emotiva, che è l'esatto stato in cui si trasforma la tensione quando non viene affrontata. Resilienza ed engagement sono i frutti di un ecosistema. Finanzia un solo pilastro trascurando gli altri, e il sistema smetterà silenziosamente di produrli.

5.3 I dipendenti più propensi ad andarsene sono i più difficili da sostituire

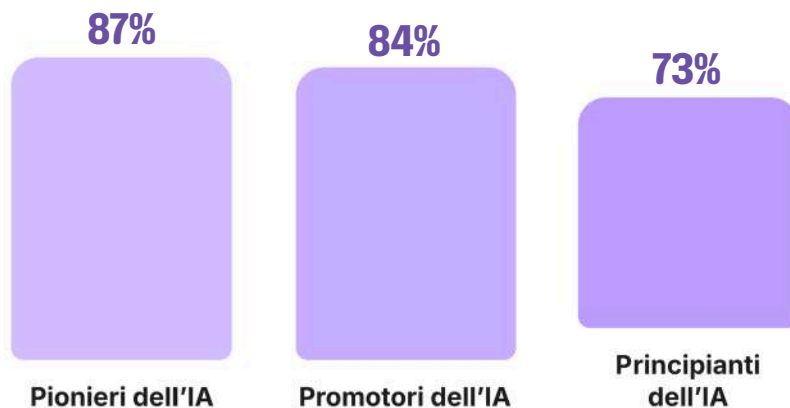
Nessuna lettera di dimissioni dice che il supporto al wellbeing aziendale ha deluso le aspettative. Parla di un'offerta migliore, di una nuova opportunità o di un'occasione capitata al momento giusto. La vera decisione matura mesi prima, e lo fa più rapidamente proprio tra le persone che la tua azienda non può assolutamente permettersi di perdere.



L'87% dei Pionieri prenderebbe in considerazione l'idea di lasciare un'azienda che non si preoccupa del benessere dei dipendenti, rispetto all'84% dei Promotori e al 73% dei Principianti.

I DIPENDENTI PRENDEREBBERO IN CONSIDERAZIONE L'IDEA DI LASCIARE UN'AZIENDA CHE NON SI PREOCCUPA DEL LORO BENESSERE

Percentuale di ciascun segmento che prenderebbe in considerazione l'idea di lasciare un'azienda che non si preoccupa del benessere dei dipendenti, Sondaggio "Wellhub Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".



Il numero più basso tra questi tre rappresenta comunque quasi tre dipendenti su quattro. Il wellbeing è ormai diventato una condizione indispensabile per restare in azienda quasi per tutti. Ciò che aumenta di pari passo con la competenza è quanto questa condizione sia ferrea, ed è massima proprio nel gruppo la cui uscita costa di più.

Bisogna tenere conto di ciò che esce dall'azienda quando un "Pioniere dell'IA" si dimette. Parliamo di dipendenti che utilizzano l'IA come parte essenziale del proprio lavoro, e la metà di loro fa da coach ai colleghi al riguardo. Questo significa che, andandosene, un Pioniere porta via con sé due lavori: quello che produceva direttamente e il programma di formazione informale che portava avanti gratuitamente. Gallup stima che il costo per sostituire un dipendente vada da metà al doppio del suo stipendio annuale, e questo calcolo parte dal presupposto che sia facile trovare un sostituto. Per un Pioniere, di rado lo è: il 62% dei leader HR si dice preoccupato di perdere talenti con competenze molto richieste in ambito IA (Wellhub, ROI del Benessere 2026) e abilità così rare si collocano nella fascia più alta di qualsiasi stima dei costi di sostituzione. Quindi, i dipendenti che le aziende temono maggiormente di perdere sono anche quelli più disposti ad andarsene per questioni legate al wellbeing. Stanno dichiarando apertamente il loro prezzo, e non si tratta di soldi.

L'aspetto che dovrebbe cambiare il modo di operare dei team HR è che quasi nulla di tutto ciò deve accadere per forza. Gallup rileva inoltre che il 52% dei dipendenti che se ne vanno volontariamente afferma che il proprio manager o l'organizzazione avrebbero potuto fare qualcosa per evitarlo. I segnali d'allarme sono quasi sempre visibili. I dati dimostrano che si nascondono nei livelli di wellbeing, mesi prima che un dipendente decida di aggiornare il proprio

CV. Per i team HR si tratta di un indicatore preventivo fondamentale, che permette di intervenire in modo proattivo anziché analizzare la situazione quando è ormai troppo tardi. Questa è la lettera di dimissioni che nessuno dovrebbe mai dover scrivere.

6 L'effetto Wellhub

6.1 La differenza emerge in ogni pilastro

Tutto ciò che abbiamo visto finora descrive come dovrebbe essere il giusto supporto al wellbeing. Si incasterebbe perfettamente negli spazi di una vera giornata lavorativa. Coprirebbe ogni pilastro anziché costringerti a scegliere. Funzionerebbe sia per il dipendente che non si è mai curato del proprio benessere, sia per quello che si allena da anni. E raggiungerebbe chiunque, non solo le persone che un manager sta già supportando. Sembra una lista dei desideri. Il resto di questo capitolo illustra cosa succede nelle aziende in cui tutto questo è un benefit reale: un confronto tra i dipendenti delle organizzazioni che offrono Wellhub e quelli delle aziende che non lo fanno.

Questo confronto si basa su una costante: tutti i dipendenti coinvolti lavorano per un'azienda che finanzia un programma di benessere. L'unica differenza sta nel programma scelto.

Il 67% dei dipendenti che utilizzano Wellhub valuta il proprio benessere generale come buono o eccellente, rispetto al 51% dei dipendenti con un altro programma. In un'azienda di 1.000 persone, questo scarto si traduce in 160 dipendenti che stanno davvero bene invece di limitarsi a tirare avanti, e tutto dipende unicamente dal programma scelto dalla tua azienda.

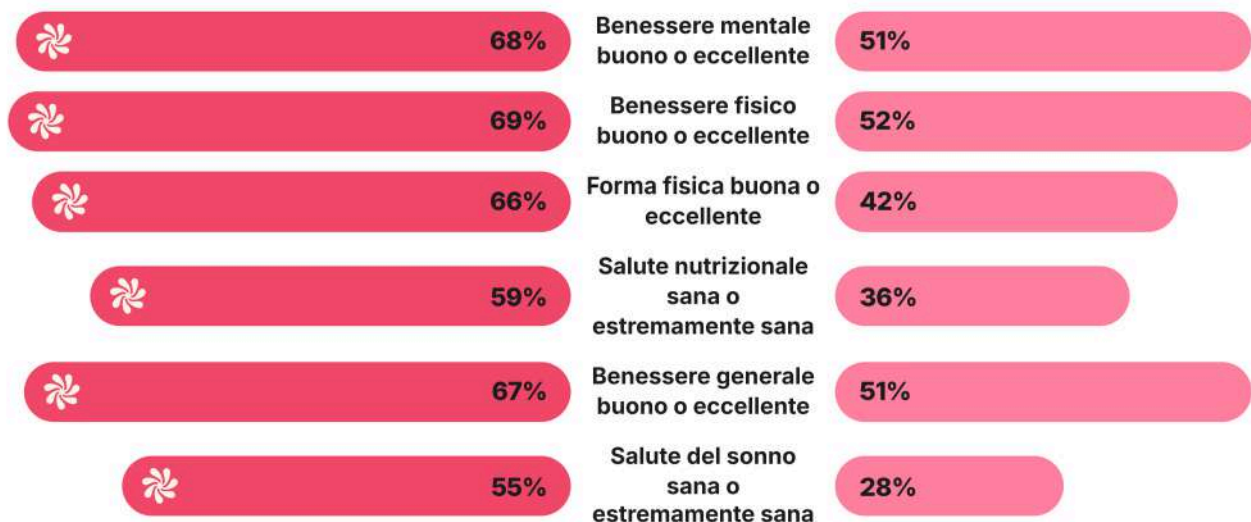
Questo vantaggio si conferma su ogni pilastro, ed è ancora più netto proprio in quelli più difficili. I dipendenti con Wellhub valutano meglio il proprio benessere mentale (68% contro 51%) e il proprio wellbeing fisico (69% contro 52%). Nel fitness, il dato è del 66% contro il 42%. Sulla nutrizione, il 59% rispetto al 36%. E sul sonno, il pilastro in assoluto più debole per la forza lavoro, si arriva al 55% contro il 28%: quasi il doppio.

L'ordine di questi risultati è la vera chiave di lettura. L'alimentazione e il sonno sono i pilastri su cui gli altri programmi faticano di più a incidere, e sono esattamente gli ambiti in cui i dipendenti Wellhub registrano il distacco maggiore. È questo il valore di un'offerta davvero completa: un supporto capace di intervenire su pilastri che un semplice benefit per palestre e strutture sportive non riuscirà mai a sfiorare.

I DIPENDENTI CHE SCELGONO WELLHUB OTTENGONO VANTAGGI IN OGNI PILASTRO DEL BENESSERE

Sei domande diverse su sei diversi pilastri del benessere: i dipendenti iscritti a Wellhub riportano risultati migliori in tutti i campi.

● Con Wellhub ● Senza Wellhub



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".

6.2 Perché questo modello è vincente

Un programma funziona quando i dipendenti possono effettivamente utilizzarlo: quando è accessibile, vario e costruito per ogni livello di esperienza. Queste sono scelte strutturali, ed è esattamente l'approccio adottato da Wellhub. Un unico abbonamento copre fitness, mindfulness, alimentazione e sonno, così le tue persone non dovranno mai scegliere quale aspetto del proprio wellbeing meriti il benefit. Lo stesso abbonamento soddisfa le esigenze del dipendente che segue il primo corso dopo anni di inattività e di chi si allena cinque giorni alla settimana. In questo modo raggiunge sia i Principianti sia i Pionieri, senza limitarsi a un solo estremo della forza lavoro. Si adatta perfettamente agli spazi vuoti che una giornata reale può offrire: un corso vicino all'ufficio in pausa pranzo, una palestra vicino a casa la sera, una breve sessione nei dieci minuti tra una call e l'altra. E poiché molte di queste attività si svolgono in compagnia (un corso, una palestra, un volto familiare alla stessa ora), portano con sé quel senso di responsabilità reciproca che mantiene viva un'abitudine ben oltre i classici buoni propositi di gennaio.



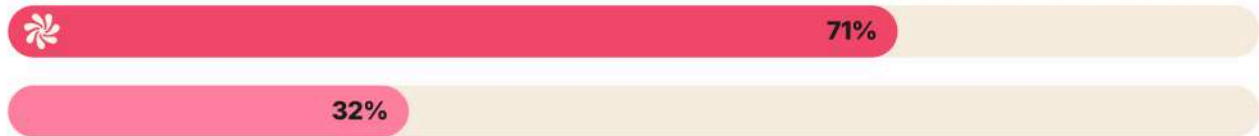
Moltiplicato per tutta l'azienda, diventa qualcosa di più di una semplice abitudine personale. Un singolo dipendente che esce per seguire un corso in pausa pranzo è una routine. Centinaia di persone che lo fanno diventano la norma: il corso viene inserito a calendario, se ne parla tra colleghi e ci si unisce al gruppo anziché storcere il naso. Inoltre, un unico abbonamento condiviso è ciò che permette ai manager di dare il buon esempio. Un manager con Wellhub ha a disposizione lo stesso benefit di tutto il suo team: quando partecipa al corso di mezzogiorno o fa una passeggiata tra una riunione e l'altra, non sta godendo di un "privilegio per dirigenti", ma sta utilizzando alla luce del sole lo stesso strumento che incoraggia le sue persone a usare. Ogni utilizzo palese rappresenta un'autorizzazione implicita per il team, e nessuna circolare aziendale trasmette questo messaggio in modo tanto convincente quanto il calendario di un manager. E i dipendenti se ne accorgono. **Il 71% dei dipendenti delle aziende che utilizzano Wellhub afferma che il benessere è realmente integrato nel modo in cui l'azienda opera, rispetto al 32% di chi si affida a un altro programma: si tratta del divario più ampio registrato quest'anno tra tutti i parametri misurati. Di conseguenza cresce la resilienza: il 76% si sente in grado di adattarsi ai ritmi del cambiamento sul lavoro (rispetto al 57%), e il 70% si dichiara felice al lavoro (contro il 43%).** Una forza lavoro che riesce a rigenerarsi un po' ogni giorno, avrà molte più energie a disposizione quando il ritmo accelera.

CULTURA, RESILIENZA E FELICITÀ RACCONTANO LA STESSA STORIA

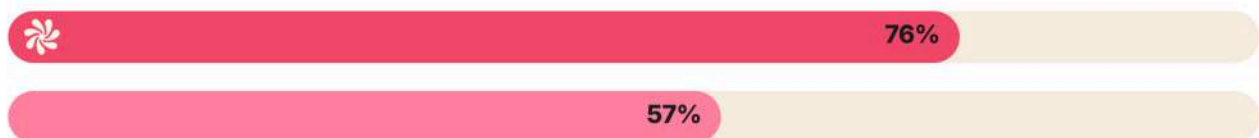
I luoghi di lavoro che offrono un supporto concreto sono anche quelli in cui le persone sanno affrontare il cambiamento con resilienza e sono felici di andare a lavorare ogni giorno.

● Con Wellhub ● Senza Wellhub

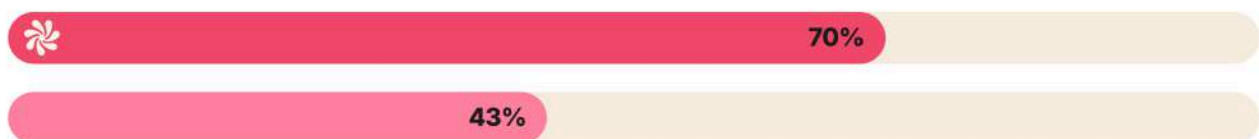
Afferma che il benessere è davvero integrato nella cultura aziendale



Riesce ad adattarsi al ritmo dei cambiamenti sul lavoro



Felice o estremamente felice sul lavoro



Sondaggio Wellhub "Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027".

6.3 Anche le aziende notano lo stesso effetto

I datori di lavoro non sperimentano direttamente la qualità del sonno o l'alimentazione dei propri dipendenti. Ne percepiscono, però, i risultati: le richieste di rimborso per l'assistenza sanitaria, la produttività e il modo in cui un team gestisce un trimestre difficile. Su ognuno di questi fronti, le organizzazioni che offrono Wellhub registrano risultati migliori rispetto a quelle che utilizzano altri programmi di wellbeing (Wellhub, ROI del Benessere 2026).

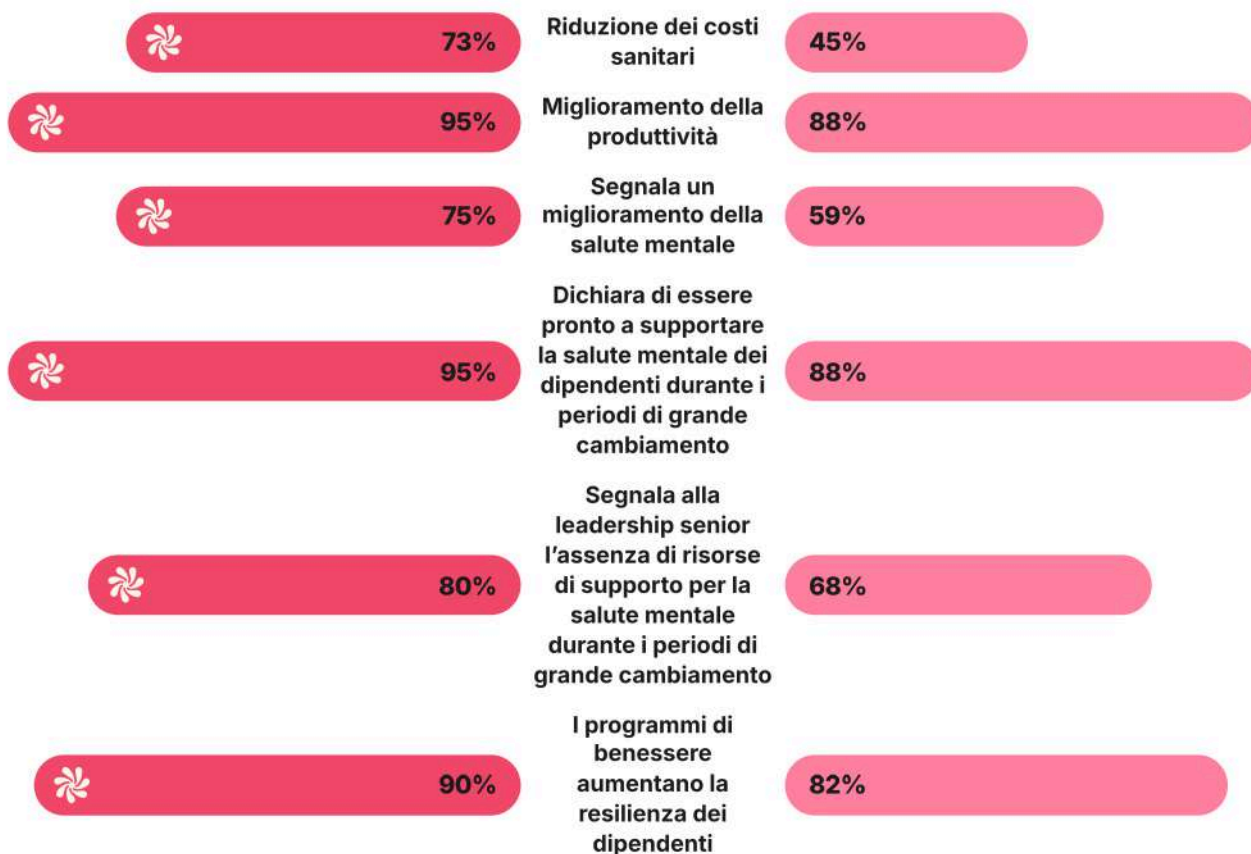


Partiamo dal dato che un CFO controlla per primo. Il 73% delle organizzazioni che utilizzano Wellhub segnala una riduzione dei costi sanitari, rispetto al 45% di quelle che utilizzano altri programmi. Se trascurato a lungo, un problema di benessere si trasforma in una spesa medica; per questo i costi sanitari rappresentano il parametro più severo con cui valutare un programma di wellbeing, ed è proprio qui che il divario risulta più netto.

Gli indicatori di performance seguono lo stesso trend. **Il 95% dei leader HR nelle aziende con Wellhub riporta un miglioramento nella produttività dei dipendenti, rispetto all'88% di chi adotta altri programmi:** in generale gli investimenti nel benessere favoriscono la produttività, ma questo lo fa con molta più frequenza. Il 75% dei leader HR nelle aziende Wellhub registra un miglioramento nel benessere mentale dei dipendenti, contro il 59% delle organizzazioni con altri programmi. E il 90% afferma che Wellhub ha reso le proprie persone più resilienti di fronte alle sfide lavorative, rispetto all'82% dei leader HR che riconosce lo stesso merito agli altri programmi.

WELLHUB OFFRE ALLE AZIENDE UN VANTAGGIO RISPETTO AD ALTRI PROGRAMMI DI BENESSERE

● Con Wellhub ● Senza Wellhub



L'azienda finanzia il benefit. Il dipendente lo utilizza. Entrambe le parti confermano che funziona, descrivendo la stessa reazione a catena da due prospettive opposte: le persone lavorano meglio quando il loro benessere è solido, il benessere resta solido quando il supporto le raggiunge concretamente, e il supporto arriva a destinazione quando è strutturato a misura di persona, ovvero accessibile, vario e condiviso. Questo è l'effetto Wellhub!

7 Conclusioni

Gli strumenti di lavoro sono cambiati più negli ultimi tre anni che nei trenta precedenti. Le persone che li utilizzano, invece, non sono cambiate affatto. Hanno ancora bisogno di sonno, cibo, movimento e di relazioni umane, e ne hanno bisogno soprattutto di fronte al

7 Conclusioni

Gli strumenti di lavoro sono cambiati più negli ultimi tre anni che nei trenta precedenti. Le persone che li utilizzano, invece, non sono cambiate affatto. Hanno ancora bisogno di sonno, cibo, movimento e di relazioni umane, e ne hanno bisogno soprattutto di fronte al

genere di stravolgimento che l'IA ha portato nel loro lavoro. La strategia sull'IA di qualsiasi azienda è, che lo si ammetta o meno, una scommessa su quanto a lungo le sue persone riusciranno a sostenere i ritmi del cambiamento. È una scommessa che si può vincere. Ma ci sono delle condizioni.

I dipendenti che tengono il passo con l'IA non sono più determinati degli altri. Sono semplicemente supportati meglio. Dedicano del tempo al proprio benessere durante la giornata lavorativa e c'è un manager che tutela quel tempo. Sanno cosa si aspetta da loro l'azienda in merito all'IA, quindi non devono farsi carico dell'incertezza oltre che del normale carico di lavoro. Si sentono abbastanza sicuri del proprio futuro da riuscire a dormire la notte. Togli queste condizioni e la stessa persona andrà in difficoltà; mettile in pratica e una persona in difficoltà recupererà terreno. Nessun dato emerso quest'anno suggerisce l'esistenza di un tipo di dipendente "resiliente" per natura. Esistono solo dipendenti supportati e dipendenti non supportati.

Per un datore di lavoro, tutto questo si riduce a tre mosse. La prima è una chiara policy sull'IA: scrivila, comunicala costantemente e assicurati che i leader lavorino rispettandola apertamente, perché la certezza è la forma di wellbeing più economica che un'azienda possa offrire. La seconda è dare maggiore potere ai manager: incoraggiali a sostenere attivamente il benessere delle proprie persone e non solo la loro produttività. Invitali a proteggere il tempo che il benessere richiede e a dare il buon esempio alla luce del sole (il corso di mezzogiorno segnato in calendario, la passeggiata tra una riunione e l'altra), in modo che il supporto ricevuto da un dipendente non dipenda più dal manager a cui è assegnato. La terza è un programma di wellbeing davvero capillare: capace di abbracciare tutti i pilastri, soddisfare ogni livello e adattarsi a una vera giornata lavorativa. Questo perché i pilastri crescono o crollano insieme, e un programma che ne copre solo due non sarà mai in grado di reggere il peso degli altri.

Il ritorno di queste iniziative non è solo una questione di sentimentalismi. I dipendenti confermano quasi all'unanimità di lavorare meglio quando il loro wellbeing è supportato. Le aziende che registrano i livelli di benessere più alti superano la concorrenza in termini di profitti e rendimenti di mercato. Inoltre, i talenti con maggiore probabilità di andarsene in mancanza di supporto sono proprio quelli con le competenze più ricercate e la casella di posta piena di offerte da parte dei recruiter. In un caso su due, chi si dimette dichiara che l'azienda avrebbe potuto evitarlo. Un investimento nell'IA ripaga attraverso le persone, oppure non ripaga affatto.



Wellhub è stato creato proprio per questo. Un unico abbonamento copre fitness, mindfulness, alimentazione e sonno, con un'offerta in grado di soddisfare sia il dipendente che partecipa al suo primo corso dopo anni, sia quello che si allena cinque giorni alla settimana, in qualsiasi momento libero della giornata. Poiché tutto il team ha a disposizione lo stesso benefit, un manager che lo utilizza autorizza implicitamente gli altri a fare lo stesso semplicemente dando il buon esempio. Così, il benessere passa dall'essere un benefit usato da pochi a un elemento fondante del modo in cui opera l'azienda. I dipendenti delle aziende che adottano Wellhub ottengono risultati migliori in ogni pilastro rispetto ai dipendenti che utilizzano altri programmi. E i loro datori di lavoro segnalano costi sanitari inferiori e una maggiore produttività. Entrambe le parti stanno descrivendo la stessa cosa: un supporto che raggiunge concretamente le persone per le quali è stato acquistato.

Le aziende che usciranno rafforzate da questo cambiamento non saranno quelle che hanno adottato l'IA più rapidamente ma quelle che sapranno sostenere le persone che la utilizzano.

8 Il wellbeing nel mondo

	Globale	Stati Uniti	Regno Unito	Brasile	Argentina	Cile	Spagna	Italia	Germania	Messico	Romania
SEGMENTO	GLOBALE	STATI UNITI	REGNO UNITO	BRASILE	ARGENTINA	CILE	SPAGNA	ITALIA	GERMANIA	MESSICO	ROMANIA
Sintomi di burnout ogni giorno											
Pionieri	24%	38%	23%	23%	25%	19%	23%	19%	20%	26%	21%
Promotori	22%	37%	23%	20%	27%	18%	20%	21%	13%	22%	17%
Principianti	16%	22%	11%	11%	27%	18%	17%	11%	16%	15%	16%
Concorda sul fatto che l'IA ha ridotto le interazioni significative con i colleghi											
Pionieri	48%	65%	54%	36%	42%	39%	51%	43%	49%	52%	52%
Promotori	39%	50%	43%	34%	38%	32%	41%	39%	32%	47%	35%
Principianti	22%	24%	18%	19%	24%	19%	26%	16%	20%	28%	25%
Prenderebbe in considerazione l'idea di lasciare un'azienda che non si preoccupa del benessere											
Tutti i dipendenti	83%	83%	83%	91%	84%	81%	85%	72%	76%	86%	86%
Pionieri	87%	90%	90%	93%	86%	83%	87%	81%	87%	85%	89%
Promotori	84%	82%	83%	89%	83%	82%	88%	80%	69%	91%	89%
Principianti	73%	73%	72%	87%	79%	74%	78%	58%	72%	79%	78%
Utilizza strumenti di IA per il proprio benessere, con cadenza regolare											
Pionieri	50%	67%	51%	52%	43%	45%	47%	43%	56%	44%	51%
Promotori	23%	31%	22%	18%	22%	28%	24%	18%	20%	24%	22%
Principianti	11%	17%	9%	9%	16%	7%	9%	6%	12%	15%	10%
Forma i colleghi sull'uso dell'IA											
Pionieri	79%	86%	82%	82%	78%	77%	71%	74%	76%	81%	79%
Promotori	36%	40%	34%	42%	38%	37%	31%	33%	27%	37%	40%
Principianti	7%	11%	4%	6%	7%	3%	4%	5%	9%	10%	9%
Concorda sul fatto che l'IA ha aumentato il loro carico di lavoro											
Tutti i dipendenti	30%	41%	30%	31%	26%	27%	27%	22%	27%	37%	30%
Pionieri	40%	60%	43%	37%	32%	30%	39%	34%	42%	44%	45%
Promotori	28%	37%	27%	20%	25%	31%	25%	27%	24%	36%	28%
Principianti	15%	19%	14%	13%	16%	13%	12%	10%	15%	21%	19%

Percepisce una maggiore stabilità lavorativa rispetto all'anno scorso											
Pionieri	53%	52%	57%	55%	49%	57%	41%	45%	46%	69%	48%
Promotori	33%	31%	36%	42%	32%	31%	37%	26%	21%	51%	29%
Principianti	22%	25%	18%	28%	26%	25%	20%	16%	21%	36%	21%
Il tempo trascorso davanti a uno schermo disturba il sonno											
Tutti i dipendenti	30%	30%	27%	38%	35%	33%	26%	25%	22%	29%	30%
Attualmente in terapia/counseling (in qualsiasi modalità)											
Tutti i dipendenti	48%	56%	48%	60%	49%	49%	49%	36%	42%	57%	37%
Valuta il proprio benessere generale come buono o eccellente											
Tutti i dipendenti	55%	63%	54%	58%	53%	53%	59%	48%	44%	67%	53%
Il supporto al benessere aiuta a lavorare/adattarsi nell'ambiente IA											
Pionieri	73%	81%	76%	75%	71%	70%	73%	67%	59%	76%	74%
Promotori	46%	47%	46%	48%	46%	48%	47%	37%	39%	59%	40%
Principianti	24%	28%	23%	17%	28%	33%	26%	17%	19%	30%	28%

Fonti

- American Psychological Association · 2025
Majority of U.S. Workers Say Job Insecurity Is Causing Stress (Work in America Survey)
- Compass Group · 2023
Global Eating at Work Survey
- Global Wellness Institute · 2026
Workplace Wellbeing Initiative Trends for 2026
- Hart, J. T. · 1971
The Inverse Care Law. The Lancet.
- Harvard Study of Adult Development, via Harvard Gazette · 2017
Over Nearly 80 Years, Harvard Study Has Been Showing How to Live a Healthy and Happy Life
- Kim, T. J., & von dem Knesebeck, O. · 2016
Perceived Job Insecurity, Unemployment and Depressive Symptoms: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prospective Observational Studies. International Archives of Occupational and Environmental Health.
- Layoffs.fyi data, reported by Gulf News · 2026
Tech Layoffs Near 154,000 in 2026 Amid AI Restructuring

- Merrill, R. M., et al. · 2012
Poor Employee Health Habits Drive Lost Productivity (BYU Study of Nearly 20,000 American Workers)
- Microsoft · 2025
Breaking Down the Infinite Workday (Work Trend Index)
- National Sleep Foundation / American Academy of Sleep Medicine
Joint consensus statement
- RAND Corporation · 2016
Why Sleep Matters: The Economic Costs of Insufficient Sleep
- Sleep Health, journal of the National Sleep Foundation · 2023
Sleep Health (2023)
- U.S. Surgeon General · 2023
Our Epidemic of Loneliness and Isolation (Advisory)
- World Economic Forum · 2025
The Future of Jobs Report 2025

Metodologia

Wellhub ha condotto il sondaggio **Lo stato dell'arte del wellbeing aziendale 2027** per valutare l'attuale stato del benessere dei lavoratori ed esaminare in che misura i pacchetti di benefit soddisfano le loro esigenze.

Tra il **12 e il 19 giugno 2026**, più di 5.000 dipendenti a tempo pieno sono stati intervistati online dall'agenzia di sondaggi QuestionPro. Il pool di risposte comprendeva solo i lavoratori di età pari o superiore ai 18 anni che hanno svolto un lavoro a tempo pieno negli ultimi tre mesi. I risultati hanno un livello di affidabilità del 95% e un margine di errore del 5%.

Le opzioni di risposta per le 86 domande del sondaggio includevano valutazioni a scala Likert, a scelta multipla e a selezione multipla.

I Paesi inclusi nel sondaggio sono stati: **Stati Uniti, Regno Unito, Brasile, Argentina, Cile, Spagna, Italia, Germania, Messico e Romania**. Per ogni Paese sono state raccolte tra le 500 e le 505 risposte. Dove necessario, le domande e le opzioni di risposta sono state adattate per riflettere le variazioni regionali in termini di disponibilità dei benefit.

I partecipanti al sondaggio sono stati suddivisi in tre profili legati all'IA (Pionieri, Promotori e Principianti) utilizzando un "Punteggio di Padronanza" calcolato su tre indicatori. Il primo misurava l'uso attuale di strumenti come ChatGPT, Copilot, Claude e Gemini su una scala di valori da 0 a 3, che andava da "mai usati" all'"utilizzo quotidiano e formazione attiva dei colleghi. La seconda domanda ha rilevato l'ansia degli intervistati nei confronti dell'IA, da un senso di sopraffazione o diffidenza a un pieno senso di comfort e fiducia nell'IA, con un punteggio compreso tra zero e tre, dove un livello di ansia più basso produce un punteggio più elevato. La terza ha chiesto agli intervistati di esprimere il loro consenso o disaccordo su nove affermazioni sull'uso quotidiano e sulla dipendenza dall'IA sul lavoro, assegnando loro da zero a tre punti in base a quante affermazioni hanno dato il loro consenso: zero punti per zero consensi, un punto per uno o due consensi, due punti per tre-cinque consensi e tre punti per sei-nove consensi.

I tre punteggi si combinano in un totale compreso tra zero e nove. Gli intervistati che hanno ottenuto un punteggio compreso tra 7 e 9 sono classificati come Pionieri dell'IA, quelli tra 4 e 6 come Promotori dell'IA e quelli da 0 a 3 come Principianti dell'IA. Ogni confronto del benessere suddiviso in questi tre gruppi nel corso del report utilizza questo punteggio come base.

Collaboratori

I commenti e le opinioni presenti in questo report sono forniti da membri del Wellhub US Advisory Board, che sono retribuiti da Wellhub per i loro servizi di consulenza.
