

---

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA**  
**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI**  
**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**

*Corso di Laurea in Management*



Tesi di Laurea Magistrale in Risorse Umane e Comportamento Organizzativo

**Benessere organizzativo, programmi di welfare aziendale e offerta di servizi e iniziative dedicati all'attività fisica e al benessere: modelli, esperienze e prassi.**

Relatrice: Laura Strazzeri

Correlatrice: Teresina Torre

Candidato: Mattia Garofalo

**Anno accademico 2022/2023**

---

## Sommario

Abstract .....	4
Abstract (English) .....	5
Introduzione .....	6
I. Attività fisica e suo contributo al benessere individuale.....	9
1.1. Definizioni di attività fisica, esercizio fisico, sport e differenze.....	9
1.2. Attività fisica e salute: le indicazioni degli organismi internazionali .....	11
1.3. Ormoni della felicità e benessere: situazioni e pratiche che li favoriscono	12
1.4. Quanta attività fisica facciamo? La situazione in Italia e in Europa.....	17
1.5. Sedentarietà in Europa e in Italia e costi sanitari .....	19
II. Organizational Well-Being: il benessere organizzativo e il suo contributo alle performance individuali ed aziendali .....	22
2.1. Il Benessere organizzativo e le sue principali componenti .....	22
2.2. Benessere organizzativo e performance individuali e aziendali .....	27
2.3. Impatti dell'attività fisica sul benessere organizzativo: alcune ricerche empiriche .....	31
III. Welfare aziendale: caratteristiche contrattuali e offerta di attività fisica .....	37
3.1. Che cos'è il welfare aziendale e perché è così importante in Italia .....	37
3.1.1. Il primo Welfare .....	40
3.1.2 Il secondo welfare .....	42

3.2. welfare contrattuale di primo e secondo livello e offerta di attività fisica e di pratiche per il benessere .....	43
3.3. Strumenti per la potenziale valutazione dell'efficacia di piani welfare .....	46
IV. Benessere organizzativo, welfare aziendale, attività fisica: casi di studi ed esperienze di successo .....	48
4.1. Le esperienze aziendali .....	48
4.2. Caso di studio: Il gruppo Lottomatica.....	51
4.3. Caso di studio: il provider Buddyfit.....	54
Conclusione.....	57
Bibliografia .....	59

## Abstract

La presente tesi "*benessere organizzativo, programmi di welfare aziendale e offerta di servizi e iniziative dedicati all'attività fisica e al benessere: modelli, esperienze e prassi*" si propone di indagare le ragioni e i vantaggi dell'attuale tendenza all'aumento dell'offerta di servizi connessi alle pratiche legate all'attività fisica (fitness, yoga e mindfulness), sia all'interno dei programmi di welfare aziendale, sia mediante la realizzazione di specifiche iniziative aziendali.

La tesi presenta una sintesi della letteratura più recente in materia di benessere organizzativo e di ricerche empiriche sugli effetti dell'attività fisica sul benessere individuale. L'elaborato presenta inoltre alcuni casi di studio per evidenziare esperienze aziendali specifiche. L'indagine effettuata porta a ritenere che la consapevolezza delle aziende sia in costante crescita quando si parla di investimenti in iniziative incentrate sull'attività fisica per migliorare il benessere organizzativo, sia in termini di performance per l'azienda sia per il benessere dell'individuo. Allo stesso modo, tuttavia, sono ancora troppo poche le aziende che investono oggi in modo massiccio in questo ambito e i risultati ottenuti attraverso la ricerca effettuata e le interviste realizzate portano a ritenere che, in Italia, ancora molto sia da realizzare per ottimizzare la relazione *welfare -wellbeing-wellness*.

## **Abstract (English)**

This graduation thesis, titled "Organizational Well-being, Corporate Welfare Programs, and the Provision of Services and Initiatives Dedicated to Physical Activity and Well-being: Models, Experiences, and Practices", aims at investigating the reasons and benefits behind the current trend of increasing the provision of services related to physical activity practices (fitness, yoga, and mindfulness).

The dissertation provides a summary of the most recent literature on organizational well-being and empirical research on the effects of physical activity on individual well-being. Additionally, the paper presents some case studies to highlight specific corporate experiences. The conducted investigation leads to the conclusion that corporate awareness is continuously growing concerning investments in initiatives focused on physical activity to enhance organizational well-being, both in terms of company performance and individual well-being.

However, it is noted that there are still too few companies investing extensively in this area, and the results obtained through the conducted research and interviews suggest that, in Italy, there is still much to be done to optimize the relationship between welfare, well-being, and wellness.

## Introduzione

Il benessere delle persone al lavoro è oggi indiscutibilmente al centro dell'attenzione di aziende e organizzazioni e rappresenta una grossa fetta delle strategie e delle politiche di gestione delle risorse umane. Le organizzazioni hanno infatti oramai pienamente riconosciuto l'importanza di investire sulle persone, compresa, parrebbe, la loro salute fisica e mentale. Non è del tutto chiaro, tuttavia, se al di là delle dichiarate buone intenzioni, le aziende e le organizzazioni si impegnino effettivamente in azioni continuative per la salute e il benessere fisico e mentale, né se tali eventuali azioni apportino effettivi benefici misurabili ai singoli e all'organizzazione nel suo complesso.

Il presente elaborato intende in prima battuta comprendere lo stato dell'arte delle iniziative messe in campo dalle aziende e organizzazioni italiane di servizi per lo svolgimento di attività fisica e per il benessere psicofisico, sia nell'ambito dei sistemi di welfare aziendale, sia in applicazione di politiche per incrementare il benessere organizzativo.

Secondo una parte della letteratura, come si illustrerà in questa tesi, l'introduzione da parte dell'azienda di iniziative connesse allo sport o all'attività fisica comporta dei benefici sia alla persona (per esempio: minor stress, perdita di peso, miglioramento dell'umore) sia all'organizzazione nel suo complesso (per esempio: maggior produttività, diminuzione di costi, aumento valore azionario). Allo stesso tempo, tuttavia, un'altra parte della letteratura evidenzia come non possa essere dimostrata sul campo una correlazione diretta fra attività fisica e incremento della produttività, portando numerosi esempi di scarso o nullo miglioramento dopo che una data azienda abbia introdotto iniziative legate all'attività fisica.

Questa tesi passerà in rassegna entrambi gli orientamenti della ricerca in questo campo; inoltre, si cercherà di comprendere cosa davvero abbia motivato alcune aziende e organizzazioni a puntare sull'attività fisica, sullo yoga, sulla meditazione e su pratiche similari come leva del benessere organizzativo.

Prima di arrivare all'analisi di casi di studio, si tenterà di fornire una chiarezza definitoria su cosa si intenda per attività fisica ai fini di questa tesi. Infatti, le espressioni "sport", "esercizio fisico", "allenamento", "attività fisica" hanno significati diversi e si applicano a contesti diversi, ma spesso tali sfumature di significato non sono del tutto

chiare né alla maggioranza delle persone, né a chi si occupa di welfare e di benessere organizzativo in azienda. Per questo motivo, se è genericamente vero che un'attività sportiva intensa fornisca una percepibile sensazione di benessere, non è detto che mezz'ora di attività a basso impatto in palestra (aziendale o meno) produca lo stesso risultato. E, a maggior ragione, non è da considerare automatico che tale ipotetico benessere produca una maggiore soddisfazione lavorativa, solo perché il datore di lavoro ha messo a disposizione dei dipendenti una palestra. Inoltre, a ulteriore complicazione del quadro, occorre rilevare come le aziende non si concentrino tanto (o solo) sull'offerta di servizi per l'attività fisica, ma prediligano proporre ai propri dipendenti anche pratiche quali lo yoga, o, allontanandosi ancora di più da un concetto anche vago di movimento fisico, la mindfulness e la meditazione.

L'elaborato è suddiviso in 4 capitoli: il primo fornisce la definizione della terminologia che verrà utilizzata all'interno della tesi, dopodiché verranno riprese le linee guida dei principali soggetti nazionali e internazionali per quanto riguarda l'attività fisica e i rischi legati ad uno stile di vita sedentaria, e gli studi inerenti alla produzione di ormoni che avviene durante l'attività fisica che vengono definiti della "felicità". Questi ormoni sono gli stessi che si attivano quando stiamo bene in un ambiente, quando ci sentiamo motivati verso un obiettivo, e ciò è necessario per poter valutare se questo tipo di benessere possa essere correlato al concetto di performance all'interno di un contesto lavorativo. In conclusione del capitolo verrà dato un quadro generale sull'attività fisica, sugli effetti che ha sul nostro organismo, dati e statistiche sul livello di attività fisica e sedentarietà (sottolineando i costi a livello sanitario.) sia in Italia che in Europa. Verrà espressa una personale definizione di attività fisica.

Nel secondo capitolo si andrà ad analizzare il concetto di benessere organizzativo, focalizzandosi sugli effetti prodotti da esso sulle performance individuali e aziendali, per poi mostrare alcuni casi di come l'attività fisica impatta effettivamente sul benessere organizzativo. Vengono date una prima definizione generale di benessere e di benessere lavorativo, si passa successivamente alla letteratura sul benessere organizzativo per esprimerne il concetto e descriverlo nelle sue componenti.

Verranno fornite le definizioni di performance individuali e aziendali, un'analisi teorica di quelle che possono essere le ragioni/ cause/ elementi alla base della correlazione fra il benessere organizzativo e le performance, supportate da relativi esempi. Nel paragrafo successivo ci si focalizza esclusivamente sul ruolo dell'attività fisica sul benessere organizzativo.

Il terzo capito è orientato sul welfare: verrà fornita una breve analisi storica dell'evoluzione del welfare in Italia, e di quelle sue lacune che hanno reso necessario l'intervento di altri attori, tra cui l'azienda. Successivamente si andrà a verificare se, e in che misura, l'attività fisica è contenuta all'interno dei contratti collettivi di primo e secondo livello.

Nel capitolo finale sono riportati alcuni casi di studio relative ad aziende e provider di servizi per l'attività fisica che operano in Italia.



## **I. Attività fisica e suo contributo al benessere individuale**

### 1.1. Definizioni di attività fisica, esercizio fisico, sport e differenze

Una definizione di attività fisica ampiamente riconosciuta è quella che comprende "qualsiasi movimento corporeo prodotto dai muscoli scheletrici che comportano un dispendio energetico" (Caspersen et al, 1985). Nel 1995 il National Institutes of Health (NIH) degli Stati Uniti ha definito l'attività fisica un "movimento corporeo prodotto da muscoli scheletrici che richiede dispendio energetico e produce benefici per la salute". Nel 1996, il rapporto dell'U.S. Department of Health Human Services, ha definito l'attività fisica come "un movimento corporeo prodotto dalla contrazione della muscolatura scheletrica che aumenta il dispendio energetico al di sopra del livello basale". Più di recente (Piggin, 2019) si è optato per una definizione più ampia: "l'attività fisica coinvolge le persone che si muovono, agiscono e si esibiscono all'interno di spazi e contesti culturalmente specifici, e influenzati da una serie unica di interessi, emozioni, idee, istruzioni e relazioni". Tale definizione si distacca molto dalle precedenti in quanto si privilegia il movimento delle persone rispetto a quello dei muscoli; inoltre, a differenza e in contrasto con la definizione originale, che pone l'accento sul dispendio energetico, qui si immagina che attraverso l'attività fisica si crei molto di più rispetto a quanto si spenda.

Ai fini di questa tesi è utile introdurre anche le definizioni d'esercizio fisico e sport per capire quali differenze esistano e perché spesso, nel linguaggio corrente, le due espressioni vengano utilizzate in modo indistinto.

Il termine "esercizio fisico" è stato usato in modo intercambiabile con "attività fisica" e, in effetti, entrambi hanno una serie di elementi in comune (Taylor,1983) come riassunto in Tabella 1:

Tabella 1: Elementi attività fisica ed esercizio fisico

<b>Attività fisica</b>	<b>Esercizio fisico</b>
Movimento corporeo attraverso i muscoli scheletrici	Movimento corporeo attraverso i muscoli scheletrici
Comporta un dispendio energetico	Comporta un dispendio energetico
Il dispendio energetico (chilocalorie) varia continuamente da basso ad alto	Il dispendio energetico (chilocalorie) varia continuamente da basso ad alto
Correlato positivamente con la forma fisica	Correlazione molto positiva con la forma fisica con la forma fisica
	Movimento corporeo strutturato e ripetitivo pianificato
	L'obiettivo è migliorare o mantenere la forma fisica

Fonte: "Physical Activity, and Exercise, and Physical Fitness: Definitions and Distinctions for Health-Related Research", Caspersen et al., 1985, mia rielaborazione

L'esercizio fisico non è sinonimo di attività fisica, ma ne è una sottocategoria. L'esercizio è infatti "un'attività fisica pianificata, strutturata, ripetitiva e finalizzata al miglioramento o al mantenimento di uno o più componenti della forma fisica". (Powell et al. 1985). Molte attività sono svolte per migliorare o mantenere componenti della forma fisica, ma qui ci riferisce ai casi in cui dette attività sono pianificate, strutturate e, il più delle volte, ripetitive. Altre attività, invece, come quelle lavorative, quelle domestiche e come molti compiti quotidiani, sono in genere eseguiti con scarsa attenzione alla forma fisica e sono spesso strutturate con l'obiettivo di conservare il dispendio energetico (Iverson, 1985).

Lo sport, all'interno della carta Europea dello Sport (1992), viene definito come "qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o no, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli."

In sintesi, l'attività fisica comprende “quel complesso di movimenti del corpo spontanei o volontari che l'uomo compie quotidianamente. Ogni tipo di movimento che determini un dispendio energetico rispetto alla condizione di riposo è considerato attività fisica. Mentre l'esercizio fisico comprende movimenti ripetitivi, programmati, strutturati e finalizzati in maniera specifica al miglioramento della forma fisica e della salute. Invece, lo sport è un'attività fisica che comporta situazioni competitive strutturate e sottoposte a regole” (Orthmann, 2023).

## 1.2. Attività fisica e salute: le indicazioni degli organismi internazionali

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) fornisce delle linee guida, condivise anche dal Ministero della Salute italiana, sull'attività fisica e il comportamento sedentario<sup>1</sup>, con l'obiettivo di dare raccomandazioni sulla salute in relazione alla fascia di età (bambini e adolescenti, adulti e anziani) e sulla quantità di attività fisica (frequenza, intensità e durata) necessarie per offrire significativi benefici per la salute e per mitigare i rischi di malattie.

Secondo l'OMS, i bambini e gli adolescenti, di età compresa fra i 5 e 17 anni, dovrebbero fare almeno una media di 60 minuti al giorno di attività fisica di intensità moderata o intensa, per lo più aerobica, nell'arco della settimana. Le attività aerobiche di intensità elevata, così come quelle che rafforzano i muscoli e le ossa, dovrebbero essere incorporate almeno 3 giorni alla settimana.

I benefici che comporta fare attività fisica per questi soggetti sono diversi e dipendono all'età.

Invece, per quanto riguarda i comportamenti sedentari, l'OMS e il Ministro della Salute italiana sottolineano come, nei bambini e negli adolescenti, una maggiore quantità di comportamenti sedentari è associata ai seguenti esiti negativi per la salute: aumento dell'adiposità, peggioramento della salute cardio metabolica e della forma fisica, condotta comportamentale/sociale e riduzione della durata del sonno.

---

<sup>1</sup> Che comporta poco o nessun movimento fisico: lavoro s.; di persona, poco attivo, non dinamico (fonte: Corriere della Sera)

Passando ai soggetti adulti, di età compresa fra i 18 e i 64 anni, l'attività fisica conferisce diversi benefici: riduzione della mortalità per tutte le cause, come ad esempio: malattie cardiovascolari, ipertensione, tumori specifici, diabete di tipo 2; salute mentale (riduzione dei sintomi di ansia e depressione), salute cognitiva (riduzione del rischio di demenza) e qualità del sonno, può anche diminuire il rischio di sovrappeso e obesità (OMS, 2010). L'OMS raccomanda a tutti gli adulti di fare attività regolarmente. Nello specifico, si dovrebbero fare almeno 150-300 minuti di attività fisica aerobica<sup>2</sup> ad intensità moderata; o almeno 75-150 minuti di attività fisica aerobica ad elevata intensità; o una combinazione equivalente di attività a moderata ed elevata intensità nell'arco della settimana, per ottenere sostanziali benefici per la salute.

Invece, alti livelli di comportamenti sedentari sono associati a bassi livelli di salute: mortalità per tutte le cause, mortalità per malattie cardiovascolari, cancro, e diabete di tipo 2. A riguardo L'OMS raccomanda di limitare quanto più possibile comportamenti sedentari e sostituirli con l'attività fisica di qualsiasi intensità, anche bassa.

Negli adulti più anziani, età > 65 anni, lo svolgimento di un'attività fisica regolare può svolgere un ruolo fondamentale nel miglioramento delle capacità funzionali e della qualità di vita" (OMS, Linee di indirizzo sull'attività fisica, 2021). Negli anziani, inoltre, l'attività fisica aiuta a prevenire le cadute e le lesioni correlate, nonché il declino della salute delle ossa e della capacità funzionali. Anche in questo caso, l'OMS incentiva a sostituire comportamenti sedentari con una qualsiasi attività fisica di qualsiasi intensità anche bassa.

### 1.3. Ormoni della felicità e benessere: situazioni e pratiche che li favoriscono

Al di là degli evidenti effetti sulla salute fisica e dell'utilità a fini di prevenzione in generale, attività fisica e sport suscitano in chi li pratica sensazioni di particolare "benessere" o di "felicità", adottando termini che molto spesso la stampa generalista ama utilizzare. L'effetto particolarmente piacevole che si prova è generato da processi chimici, innescati dal nostro corpo attraverso la produzione di ormoni, i messaggeri chimici del corpo.

---

<sup>2</sup> attività a bassa intensità e lunga durata. Se ben condotta, sia a livello amatoriale sia agonistico, essa può avere molti effetti benefici sull'organismo. Permette, infatti, di migliorare le funzionalità cardiocircolatoria, respiratoria e metabolica ed il tono dell'umore (Fonte web: Educazione Nutrizionale Grana Padano)

Una volta rilasciati dalle ghiandole endocrine nel flusso sanguigno agiscono su vari organi e tessuti per controllare il modo in cui il corpo funziona e come ci si sente (Watson, 2021). Un gruppo di ormoni è soprannominato "ormoni del benessere" a causa delle sensazioni di felicità e, talvolta, di euforia che questi producono a livello cerebrale. Si tratta di neurotrasmettitori, ossia di agenti capaci di trasportare messaggi attraverso gli spazi tra le cellule nervose. In particolare, i quattro ormoni dopamina, serotonina, endorfine e ossitocina sono considerati responsabili del nostro benessere individuale. "È possibile aumentare i livelli di questi ormoni con alcuni semplici cambiamenti nello stile di vita, come la dieta, l'esercizio fisico e la meditazione, migliorando così il proprio umore." (Austin, 2021).

La dopamina è coinvolta nel sistema di ricompensa, motivazione, apprendimento e piacere del nostro corpo (Grinspon, 2021). La funzione principale della dopamina è di agire da "sistema di ricompensa del cervello" (Austin, 2021). "L'esercizio fisico è consigliato per aumentare i livelli di endorfine e migliorare l'umore"<sup>3</sup>. Tuttavia, la produzione di dopamina può essere stimolata anche in altri modi. In particolare "il raggiungere un obiettivo o portare a termine un compito" (Austin, 2021) è uno stato che favorisce la produzione di dopamina, e, naturalmente, tale aspetto appare di particolare interesse in ambito lavorativo, soprattutto per le politiche di gestione risorse umane e comportamento organizzativo.

La serotonina è invece l'ormone responsabile dell'umore, prodotto da un'area al centro del tronco encefalico (Watson, 2021). Per stimolare il rilascio di serotonina è consigliato trascorrere del tempo al sole, fare attività fisica e meditare (Meyer, 2016).

Le endorfine sono considerate gli antidolorifici naturali dell'organismo. Queste sono rilasciate in risposta al dolore o allo stress; questo gruppo di ormoni allevia il dolore e crea una sensazione di benessere generale, (Harvard Health Publishing, 2021) ma possono anche aiutare a ridurre lo stress e migliorare l'umore (Amir et al., 1980). Esistono circa 20 tipi diversi di endorfine. La più studiata è la beta-endorfina, che è quella associata all'esercizio fisico svolto ad un ritmo moderatamente intenso.

---

<sup>3</sup>Risorsa web reperibile all'indirizzo: [https://webfio.it/10-modi-per-aumentare-i-livelli-di-dopamina-in-modo-naturale/#5\\_Fare\\_spesso\\_attivit\\_fisica](https://webfio.it/10-modi-per-aumentare-i-livelli-di-dopamina-in-modo-naturale/#5_Fare_spesso_attivit_fisica)

Effettuare una camminata veloce o un'altra attività aerobica sembrano essere il migliore modo per rilasciare endorfine, anche se noi esseri umani “rilasciamo endorfine anche quando ridiamo, ci innamoriamo, e persino quando mangiamo un pasto delizioso.” (Amir et al., 1980).

L'ossitocina è un ormone prodotto nell'ipotalamo e rilasciato nel sangue. La sua funzione principale è quella di facilitare il parto e questo è uno dei motivi per cui viene chiamata "droga dell'amore" o "ormone dell'amore". L'ossitocina, come le endorfine o la serotonina, è un ormone che promuove sentimenti positivi. È stato dimostrato che l'ossitocina riduce i livelli di stress e di ansia. Le ricerche suggeriscono che l'ossitocina possa avere un impatto positivo sui comportamenti sociali legati a rilassamento, fiducia e stabilità psicologica generale. Un modo più sicuro per aumentare l'ossitocina in modo naturale è l'esercizio fisico (Howard, 2023). Altri studi hanno rilevato un aumento dei livelli di ossitocina misurati nella saliva dei partecipanti dopo un allenamento di arti marziali ad alta intensità (Rassovsky, 2019).

A conferma degli effetti degli "ormoni della felicità", una ricerca basata sulla revisione degli studi passati, condotti su oltre 500.000 persone sulla relazione fra esercizio fisico e felicità (Zhang e Chen, 2018), ha nuovamente dimostrato che l'esercizio fisico è fortemente legato alla felicità. Sembrerebbe anche possibile affermare che la felicità generata dall'attività fisica si colleghi intimamente con la felicità che una persona ottiene nel raggiungere un obiettivo, o nell'essere motivato a raggiungerlo, che "a livello generale, perseguire obiettivi può essere una fonte di felicità" e che "le persone che ottengono dei progressi nei propri obiettivi, oltre alla felicità aumentano anche il proprio benessere"<sup>4</sup> (Hennecke e Brandstatter, 2017).

---

<sup>4</sup> Come verrà meglio descritto nel capitolo II di questa tesi, la definizione di benessere è tutt'altro che scontata e affrontabile sotto almeno due aspetti, uno edonico, fatto di sensazioni e di valutazioni piacevoli, e uno eudaimonico, che suggerisce l'impegno in comportamenti che sono "auto-realizzativi, significativi, che producono una crescita della persona". (Ryan e Deci, 2001)

Le aziende hanno iniziato a capire che queste due componenti, felicità e benessere, possono essere ricreati all'interno del contesto organizzativo, e che le stesse potrebbero portare dei benefici sia alle persone che all'organizzazione. Questa condizione viene definita da Kun (2022), "felicità a lavoro".

"La felicità sul posto di lavoro è un termine che descrive l'esperienza dei dipendenti che sono stimolati ed entusiasti del loro lavoro, che trovano un significato e uno scopo nel loro lavoro, hanno buone relazioni sul posto di lavoro e si sentono impegnati. La felicità complessiva o globale sul posto di lavoro si riferisce al modo in cui i dipendenti valutano la loro vita lavorativa in generale e la maggior parte degli studi si basa su rapporti globali di questa felicità." (Kahneman et al., 2004)

Molti studi hanno dimostrato che "il benessere e la felicità sul posto di lavoro possono essere molto vantaggiosi per le organizzazioni" (Seligman 2002). La ricerca ha dimostrato che "gli individui più felici tendono ad avere una salute fisica e psicologica migliore, e vivere più a lungo" (Roysamb et al. 2003 e Lyubomirsky et al.,2005). "Hanno prestazioni migliori, possono affrontare meglio gli eventi stressanti" (Wood e Joseph., 2010), "hanno relazioni più positive sul posto di lavoro e sono più soddisfatti del loro lavoro." (Boehm e Lyubomirsky 2008).

Conscie da tempo del fatto che benessere, felicità e performance sono elementi tra loro correlati, le organizzazioni e le aziende si impegnano sempre più in politiche ed azioni volte alla gestione e indirizzo delle performance e all'incremento del benessere, ultimamente anche attraverso l'offerta di servizi per l'attività fisica e altre pratiche in grado, come sopra illustrato, di favorire la produzione degli "ormoni della felicità". L'attività fisica fa aumentare serotonina, endorfina e dopamina e questo provoca un rapido miglioramento dell'umore, pertanto, "sul posto di lavoro, le organizzazioni possono predisporre una palestra nella propria sede (o legarsi a una palestra vicina) dove i dipendenti possano fare esercizio prima o dopo la giornata di lavoro, organizzare sessioni di esercizi aerobici, organizzare sessioni settimanali di yoga.

Uno studio dedicato all'analisi degli effetti della pratica dello yoga (Ross et al., 2013), tramite la somministrazione di un questionario a un campione di 4037 persone praticanti lo yoga, selezionate in maniera casuale, ha rivelato che lo pratica migliora l'energia (84,5%), la felicità (86,5%), le relazioni sociali (67%), il sonno (68,5%) e il peso (57,3%). È probabilmente anche per questa ragione che l'offerta di corsi di yoga è sempre più presente nei luoghi di lavoro.

Accanto allo yoga, la meditazione è un'altra pratica di origine orientale che sembra produrre ottimi effetti sulla sensazione di benessere individuale.

La meditazione è la pratica della concentrazione, dell'attenzione verso l'interno e del lasciar fluttuare i pensieri. Le ricerche suggeriscono in effetti che la meditazione contribuisce ad aumentare i livelli di dopamina e la sua pratica regolare è associata a un miglioramento della salute fisica e mentale (Kjaer et al., 2002; Williams, 2013). Molta letteratura sostiene i benefici della meditazione per la salute. La meditazione può avere benefici fisiologici e mentali. (Borysenko (1987). Kabat-Zinn, il fondatore dei *protocolli di mindfulness* oggi divenuti molto famosi, sostiene che la meditazione è efficace nella gestione del dolore e anche nel potenziamento del sistema immunitario dell'organismo. Gli studi sui benefici mentali a lungo termine indotti dalla meditazione dimostrano che essa riduce lo stress e aumenta i livelli di felicità, la fiducia in sé stessi e l'efficacia generale (Fergusson, Bonshek, e Boudigues, 1995).

La sopracitata *mindfulness* è una pratica volta a "prestare attenzione in un modo particolare: di proposito, nel momento presente e senza giudizio" (Kabat-Zinn, 1990). Diversi studi hanno dimostrato che la *mindfulness* riduce la *ruminazione*<sup>5</sup> (Chambers et al., 2008). Molti studi dimostrano inoltre che la pratica della *mindfulness* riduce lo stress.

La *Mindfulness* attiva anche la regione cerebrale associata a risposte più adattive a situazioni stressanti o negative (Cahn e Polich, 2006; Davidson et al., 2003).

---

<sup>5</sup> il pensare o il soffermarsi in modo ripetitivo su sentimenti e angosce negative. L'aspetto ripetitivo e negativo della ruminazione può contribuire allo sviluppo della depressione o dell'ansia e può peggiorare le condizioni esistenti. (Fonte: American Psychiatric Association)



“Le organizzazioni possono aiutare le persone a imparare la meditazione, lo yoga e la mindfulness attraverso esperti che possono insegnare loro le tecniche giuste tra un intervallo di lavoro e l'altro, creare un luogo per queste attività o stipulare convenzioni con centri fitness per poter esercitare queste pratiche" (Ghosh, 2018).

Con attività fisica, all'interno di questo elaborato, si fa riferimento a tutte le iniziative offerte alle persone da parte delle aziende al fine di promuovere il benessere fisico e mentale. Queste iniziative comprendono una vasta gamma di servizi, come la disponibilità di una palestra aziendale, accordi con centri fitness, sessioni di meditazione e yoga, nonché programmi di promozione di uno stile di vita sano. Questa ricerca si propone di esaminare se tali iniziative legate al benessere degli individui comportino benefici misurabili per le aziende stesse. Questi benefici potrebbero manifestarsi sotto forma di maggiore fedeltà dei dipendenti all'organizzazione, miglioramenti nelle prestazioni lavorative, una riduzione del tasso di assenteismo e un incremento nell'attrazione di nuovi talenti. Il tentativo è comprendere se e quanto le aziende italiane investono sul benessere organizzativo attraverso la leva dell'attività fisica.

#### 1.4. Quanta attività fisica facciamo? La situazione in Italia e in Europa

In media, quattro adulti su dieci nell'UE svolgono regolarmente attività fisica, ma le differenze tra i vari Paesi sono notevoli. Mentre in Finlandia più di due terzi degli adulti praticano sport o esercizio fisico settimanalmente, in altri paesi la percentuale è di uno su cinque. I Paesi nordici registrano anche tassi più elevati di partecipazione ad altre forme di attività fisica, come per esempio, il ciclismo o il giardinaggio.

Tra il 2017 e il 2022, la partecipazione a sport ed esercizio fisico è rimasta stabile in media nell'UE, ma la partecipazione ad altre forme di attività fisica settimanale è aumentata, passando dal 44% al 53%. Alcuni Paesi, come la Repubblica Ceca, hanno visto un notevole aumento nella pratica di attività fisica, mentre altri, come il Portogallo, hanno registrato una diminuzione in entrambe le forme. La partecipazione a sport ed esercizio fisico è diminuita in particolare in Polonia, Ungheria, Belgio, Germania, Danimarca e Svezia.

Per quanto riguarda la sola Italia, invece, la partecipazione delle persone all'attività fisica e lo sport ha avuto negli anni una crescita costante. Nel 2020, quando il Covid-19 ha colpito il nostro Paese, si è assistito ad una contrazione della pratica di sport.

Al contrario, è aumentata quella dell'attività fisica (ISTAT, 2022). Con la fine delle misure restrittive, e con la rinnovata possibilità di svolgere attività all'aperto, si è registrato un incremento di attività fisiche non strutturate (esempio, andare in bicicletta, lunghe passeggiate, nuotare).

Tuttavia, nonostante i risultati ottenuti nel tempo, oltre un terzo della popolazione intervistata (33,7%) non fa né attività fisica né sport, in particolare nel Sud e nelle Isole (ISTAT, 2022).

È stato sviluppato un indice per analizzare le ragioni delle differenze tra le regioni italiane nel Nord e nel Sud in termini di accessibilità allo sport. Questo indice mira a evidenziare le disparità tra le regioni e serve come strumento per formulare raccomandazioni politiche e monitorare nel tempo l'efficacia delle azioni volte a migliorare e potenziare l'offerta di attività sportive in diverse aree del paese (Report Web: Osservatorio valore sport, The European House Ambrosetti, 2023). L'indice è composto da quattro elementi:

1. disponibilità e prossimità dell'offerta sportiva, valuta la quantità e varietà di impianti sportivi e aree pubbliche all'aperto in una regione,
2. sviluppo e sostenibilità economica delle imprese nel settore delle attività sportive, analizza gli investimenti privati nelle infrastrutture sportive e la salute finanziaria delle società sportive,
3. accessibilità economica all'attività sportiva per le famiglie, esamina i costi e l'accessibilità economica all'attività sportiva per le famiglie,
4. elementi contestuali abilitanti l'offerta sportiva e l'attività fisica, considera fattori esterni che influenzano le scelte di pratica sportiva dei cittadini.

Dall'incrocio dei componenti dei 4 pilastri dell'accessibilità sportiva è emerso il valore dell'indice (un numero compreso fra 1 e 10) per ogni regione italiana, andando a sottolineare, come detto in precedenza, il grande divario fra le regioni del Nord Italia, caratterizzate da un elevato valore dell'indice, prima su tutte la Lombardia (punteggio:8,2), e il mezzogiorno dove si trovano livelli molto bassi, il Molise registra il punteggio più basso (punteggio: 2,4).

Questo divario viene riportato nell'immagine:

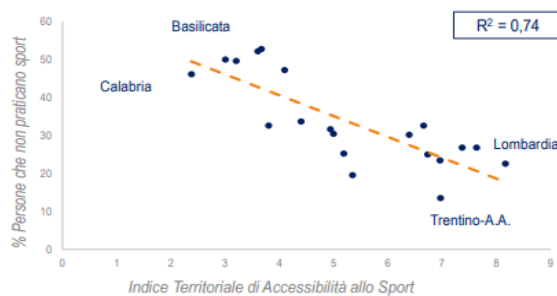
figura 1 Titolo: Posizionamento delle Regioni italiane nell'Indice Territoriale di Accessibilità allo Sport 2022 di The European House –



Fonte: Ambrosetti (indice 1-10), 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.

Correlando i risultati dell'Indice Territoriale di Accessibilità allo Sport con la rilevazione di ISTAT sulla sedentarietà dei cittadini per ciascuna regione, la solidità della relazione tra le due variabili è pari al 74%, (The European House Ambrosetti, 2023) dimostrando una evidente correlazione negativa tra le due dimensioni, come si può notare dal grafico seguente:

Figura 2 titolo: correlazione tra persone che non praticano sport e l'Indice Territoriale di Accessibilità allo Sport di The European House – Ambrosetti (valori % e indice 1-10), 2022



Fonte: Ambrosetti (indice 1-10), 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023

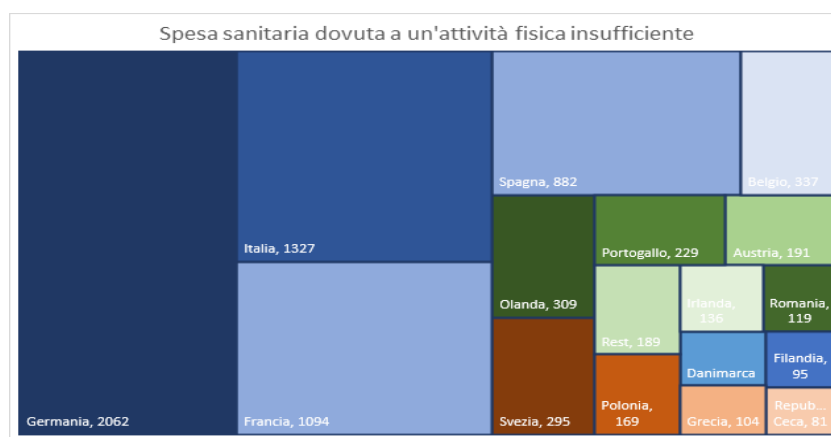
### 1.5. Sedentarietà in Europa e in Italia e costi sanitari

L'importanza dell'attività fisica regolare per la salute e il benessere è accettata e riconosciuta universalmente. Tuttavia, la maggior parte delle persone, soprattutto nei Paesi industrializzati, non raggiunge livelli di attività fisica sufficienti, o del tutto sedentari, al punto che "l'inattività fisica e la sedentarietà sono fra i più importanti problemi di salute pubblica del XXI secolo e potrebbero anche diventare i più importanti in assoluto" (Blair, 2009).

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) definisce l'inattività fisica come “il mancato accumulo di almeno 150 minuti di attività fisica moderata o 75 minuti di attività fisica vigorosa o la combinazione di entrambe le intensità alla settimana”. A livello globale, “l'inattività fisica è il quarto più grande fattore di rischio per la mortalità, attribuito a circa quattro-cinque milioni di decessi che avrebbero potuto essere evitati. “(OMS,2021). Sulla base di questi dati è emerso che, fra i 27 stati membri dell'UE, più di un adulto su tre (35,4%), non era sufficientemente attivo. Inoltre, l'insufficienza fisica è particolarmente diffusa in alcuni Paesi dell'Europa meridionale, mentre è meno frequente nei Paesi nordici.

Nel rapporto redatto dall'OMS<sup>6</sup> si legge chiaramente che, se tutti i cittadini dei Paesi dell'Unione Europea facessero almeno 150 minuti di attività fisica a settimana, si potrebbero risparmiare 7,7 miliardi di euro all'anno di spesa sanitaria per costi direttamente collegati all'inattività fisica e sedentarietà. Come si può vedere dal grafico seguente, gran parte dell'onere è a carico di Paesi con popolazioni numerose ed alti livelli di spesa sanitaria, come Germania, Italia e Francia.

Figura 3 titolo: spesa sanitaria dovuta ad un'attività fisica insufficiente



Fonte: " Step Up! Tackling the Burden of Insufficient Physical Activity in Europe, 2023, mia traduzione

<sup>6</sup> Il rapporto a cui si fa riferimento è “Step Up! Tackling the Burden of Insufficient Physical Activity in Europe, 2023”.

Per sedentarietà si intende "qualsiasi comportamento di veglia, come stare seduti o appoggiarsi, con un dispendio energetico pari o inferiore a 1,5 attività metaboliche equivalenti (MET)<sup>7</sup>". Questa definizione, proposta dal Sedentary Behavior Research Network nel 2012, è attualmente quella più diffusa. È altamente documentato come uno stile di vita sedentario aumenta la mortalità per tutte le cause e i rischi di malattie cardiovascolari, metaboliche, diabete di tipo 2, ipertensione, tumori ed un aumento di peso (Paterson et al., 2021).

In Italia, come riportato in un articolo di Ansa, gli stili di vita sedentaria sono responsabili del 14,6% di tutti i decessi in Italia pari a circa 88,200 casi all'anno; che si tramutano in oltre 1,6 miliardi di euro di costi diretti per la sanità.

Un articolo del Corriere afferma che, a fare i conti con la sedentarietà, a livello di costi socio sanitari, sono per lo più i cittadini del mezzogiorno dove le spese mediche private risultano di 52 euro in più rispetto alla media nazionale. Mentre un soggetto che svolge regolarmente attività fisica risparmia, annualmente, 97 euro.

Secondo quanto riportato dalla società italiana di consulenza e ricerca The European House Ambrosetti l'impatto della sedentarietà sui conti della spesa sanitaria nazionale, comprendendo quella privata e pubblica, nel 2019 è pari a 3,8 miliardi di euro, nei quali sono compresi costi indiretti pari al 65%. Questo valore ha un'incidenza sulla spesa sanitaria nazionale pari all'1,7%, e secondo le previsioni ISTAT sono destinate ad aumentare. È quindi fondamentale, cercare di limitare quanto più possibile l'incidenza di questo indicatore sulla spesa sanitaria nazionale in modo da salvaguardare il benessere del cittadino e così facendo liberando risorse per poterle destinare a fattori di rischio su cui si ha meno controllo.

---

<sup>7</sup> La sigla MET sta per Metabolic Equivalent of Task, che tradotto letteralmente significa l'Equivalente Metabolico del Lavoro, ma meglio dire dell'attività fisica, cioè di qualsiasi attività che abbia una spesa energetica. È un'unità di misura che stima la quantità di energia utilizzata dal nostro organismo durante un'attività rispetto a quando siamo a riposo (fonte web: medicalfacts.it)

## **II. Organizational Well-Being: il benessere organizzativo e il suo contributo alle performance individuali ed aziendali**

### 2.1. Il Benessere organizzativo e le sue principali componenti

Possiamo genericamente definire il benessere organizzativo come “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le risorse che operano al suo interno”. Numerosi studi e ricerche dimostrano infatti che “la motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività”<sup>8</sup>.

Il concetto di “benessere” in generale è stato definito in molti modi. Una prima classificazione distingue tra “visioni edoniche del benessere, come sensazioni e valutazioni piacevoli”, e una dimensione “eudaimonica, che suggerisce che il benessere implica l’impegno in comportamenti che sono auto-realizzativi, significativi e che producono crescita.” (Ryan e Deci, 2001; Ryff e Singer, 2008). Si discute se queste diverse dimensioni siano concettualmente ed empiricamente separabili, ma, in pratica, sono sempre altamente correlate ed “esiste una notevole evidenza che comportarsi in modo eudemonico è predittivo del piacere edonico” (Kashdan et al., 2008; Raibley, 2012; Waterman, 2008). Infatti, “l’interdipendenza fra questi due fattori è un qualcosa di atteso, perché è sia piacevole sia soddisfacente essere autorealizzati”. (Waterman, 2008). Può esistere anche un terzo aspetto distinto dal benessere a complemento dell’aspetto edonico ed eudaimonico: il benessere sociale (Keyes, 1998), a sottolineare l’importanza pervasiva delle relazioni sociali per il benessere umano. Gli individui hanno infatti bisogno di “frequenti interazioni in relazioni stabili con gli altri che comportino un rapporto di dare e ricevere cure” (Baumeister e Leary 1995). Nel contesto lavorativo, il benessere individuale e collettivo sembra essere determinato da fattori specifici. La sensazione di benessere sul posto di lavoro può essere definita come “un senso di prosperità ottenuto dal lavoro che è legato ai sentimenti dei lavoratori in generale e ai valori intrinseci ed estrinseci del lavoro” (Page, 2005).

---

<sup>8</sup> Definizione del Ministero dell’Istruzione e del Merito, 2023, in <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>

I fattori intrinseci dell'azienda comprendono i risultati, la consapevolezza dei risultati raggiunti, le responsabilità e i progressi compiuti. La dimensione estrinseca, invece, si riferisce ad elementi esterni al lavoro, quali (Mangundjaya, 2011):

- a) miglior uso del tempo. Questo aspetto è definito come la sensazione delle persone nel sapere che il loro tempo di lavoro è importante e forma l'equilibrio fra tempo di lavoro e vita personale (work-life balance<sup>9</sup>),
- b) condizioni di lavoro, con particolar riferimento a quegli elementi che contribuiscono alla cultura organizzativa<sup>10</sup>,
- c) supervisione. Ottenere supporto e assistenza quando necessario, feedback appropriato e apprezzamento da parte dei superiori sono elementi che generano benessere. Diversi studi hanno rilevato che le risorse che hanno un buon rapporto con i supervisori tendono ad avere un alto livello di benessere e basso di stress (Tran et al., 2018),
- d) opportunità di carriera, intesa come condizione dell'ambiente di lavoro che consente alle persone di realizzare il proprio sviluppo professionale,
- e) riconoscimento delle prestazioni. È connesso alla sensazione nel proprio ambiente di lavoro di ricevere riconoscimenti e trattamenti equi a parità di (buone) prestazioni;
- f) apprezzamento. È la sensazione del singolo di sentirsi apprezzato e accettato come individuo sia dai colleghi che dai superiori;
- g) salario (retribuzione), nella sua definizione più ampia possibile, includendo oltre al salario in senso stretto anche i benefit e tutte le ricompense ottenibili all'interno dell'ambiente di lavoro;
- h) sicurezza del posto lavoro.

---

<sup>9</sup> Con il termine work life balance, di origine inglese, si intende letteralmente l'equilibrio tra la vita privata e il lavoro. Si tratta, dunque, della capacità di far convivere in maniera pacifica la sfera professionale e quella privata. (Randstand, 2023)

<sup>10</sup> un sistema di valori, convinzioni, principi, idee, modi di pensare, opinioni e conoscenze impliciti, assunti e condivisi (dai membri di un'organizzazione) che determinano il modo in cui il gruppo percepisce, valuta e affronta l'ambiente". Fonte: Schein, 1985

"Il benessere sul posto di lavoro può plasmare la mente di una persona verso la massimizzazione delle prestazioni lavorative e al raggiungimento del proprio potenziale" (Mangundjaya, 2012) e il concetto di benessere sul posto di lavoro è "l'applicazione del benessere soggettivo e psicologico che costruisce il concetto di salute mentale dei dipendenti" (Kurniadewi et al, 2016). Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) il benessere sul luogo di lavoro si riferisce a "tutti gli aspetti della vita lavorativa, dalla qualità e sicurezza dell'ambiente fisico, al modo in cui i lavoratori si sentono nell'ambiente di lavoro, al clima sul posto di lavoro e all'organizzazione del lavoro". Inoltre, "il benessere dei lavoratori è un fattore chiave nel determinare l'efficacia a lungo termine di un'organizzazione. Molti studi dimostrano un legame diretto tra livelli di produttività e la salute e il benessere generale della forza lavoro." (ILO, 2009). Il benessere organizzativo viene definito come: "la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione" (Torri et al., 2010). Il benessere organizzativo può anche essere considerato come "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità di lavoratori" (Avallone, 2005). Alla definizione appena citata vengono affiancati degli indicatori in grado di misurare lo stato di benessere (o malessere) all'interno dell'organizzazione. Gli indicatori vengono riassunti nella tabella seguente.

Tabella 2: Indicatori del benessere/malessere organizzativo

<b>Indicatori benessere</b>	<b>Indicatori malessere</b>
Soddisfazione per l'organizzazione	Assenteismo
Voglia di impegnarsi	Disturbi psicosomatici
Sensazione di fare parte di un gruppo o team	Aggressività inusuale e nervosismo
Coinvolgimento elevato	Confusione organizzativa rispetto a ruoli e/o mansioni
Apprezzamento dei valori di cui l'organizzazione si fa portatrice	Anaffettività lavorativa

Fonte: "Report online, Wellness at Work, PWC, 2017"



Sono certamente molteplici e diversi i fattori che possono contribuire al benessere all'interno di un'organizzazione. Si identificano tre categorie di pratiche che le organizzazioni possono intraprendere per sostenere il benessere: l'adozione di un approccio integrato al benessere, l'attenzione alla salute e allo sviluppo dei lavoratori e la creazione di una cultura organizzativa positiva (Lowe, 2014). Per ottenere un cambiamento significativo nel benessere, nella fedeltà e nell'impegno dei dipendenti, i datori di lavoro devono dedicare sforzi diretti e concentrati verso essi (Fuller, 2006). Analogamente i datori di lavoro sono incoraggiati a introdurre modifiche sistemiche nei loro approcci alle risorse umane. Iniziando a riflettere sul modo in cui valutano l'umanità delle persone all'interno dell'organizzazione e su come ricompensarle per il loro impegno lavorativo (Shuck e Reio, 2014).

Impegnandosi attivamente per migliorare le reali condizioni di lavoro dei dipendenti, le organizzazioni sono meglio posizionate per attuare un cambiamento significativo (Michaelson, 2014). Questo potrebbe implicare la necessità di rivedere le politiche esistenti in merito alle risorse umane, le procedure di riconoscimento, la gestione dei carichi di lavoro e il miglioramento delle competenze di leadership dei dirigenti. (Pignata et al., 2014).

Un numero significativo di politiche, per lo sviluppo del benessere organizzativo, riguarda i piani e le azioni di sviluppo delle risorse. L'offerta di risorse per la formazione, il feedback e la crescita professionale possono promuovere l'impegno dei dipendenti e aiutarli ad apportare cambiamenti a sostegno del loro sviluppo (Bakker et al., 2012).

È stato rilevato che le persone cercano un livello di indipendenza nella loro attività lavorativa, oltre a cercare apprezzamento sia da parte dei loro superiori che dei colleghi (Bozeman e Gaughan, 2011).

Le pratiche volte alla gestione alla riduzione dello stress possono anch'esse contribuire all'innalzamento del benessere organizzativo e i professionisti delle risorse umane nelle organizzazioni possono guidare iniziative di riduzione dello stress incentrate sulla valorizzazione delle persone e dei loro contributi. (Pignata et al., 2014).

Anche la diffusione di specifiche metodologie di sviluppo individuale e di team, come il coaching<sup>11</sup> e il mentoring<sup>12</sup> sembrano poter contribuire in modo incisivo al benessere organizzativo. È stata identificata un'ampia gamma di benefici derivante dai programmi di mentoring, tra cui l'incremento delle competenze di leadership, una migliore integrazione nei ruoli organizzativi, la riduzione del turnover dei dipendenti<sup>13</sup> e il potenziamento delle prestazioni lavorative. Pertanto, si suggerisce che le organizzazioni possano migliorare lo sviluppo e il benessere degli individui integrando la mentorship nelle loro strategie di benessere organizzativo (Passmore e Anagnos, 2008). Analogamente, il coaching e le pratiche di feedback<sup>14</sup> regolari e tempestive consentono ai manager di guidare le persone molto di più di quanto possano fare i colloqui annuali nell'ambito dei cicli di valutazione e revisione delle prestazioni (Lawton et al., 2014). Integrando il coaching, la mentorship e il feedback alla cultura organizzativa complessiva, le aziende collegano queste pratiche al loro piano integrato di benessere organizzativo e creano un clima in cui le persone sono più propense ad accettare una guida professionale (Passmore e Anagnos, 2008). Un altro fattore che incide sul benessere organizzativo è il clima organizzativo<sup>15</sup>. Alcuni dei fattori che contribuiscono a creare un clima organizzativo positivo sono la chiarezza delle aspettative, l'adeguatezza tra competenze, conoscenze e requisiti lavorativi, nonché l'allineamento tra i valori organizzativi e quelli dei dipendenti. Con un clima organizzativo positivo, anche gli individui dell'organizzazione proveranno sentimenti positivi, in modo da aumentare il benessere

---

<sup>11</sup> Il Coaching è un metodo di sviluppo di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione, che si svolge all'interno di una relazione facilitante, basato sull'individuazione e l'utilizzo delle potenzialità per il raggiungimento di obiettivi di cambiamento/miglioramento autodeterminati e realizzati attraverso un piano d'azione." (Pannitti – Rossi, L'essenza del coaching, Franco Angeli, 2012).

<sup>12</sup> Il mentoring si basa sul coinvolgimento emotivo ed empatico dei protagonisti, tra i quali si instaura un sinergia o un rapporto di fiducia che ha un valore importante – oltre che per il miglioramento delle performance dei collaboratori – anche a livello psicologico (Business School, 2018)

<sup>13</sup> Il Turnover dei dipendenti è la misura della frequenza con cui la forza lavoro abbandona l'azienda. Viene generalmente misurato su base mensile, trimestrale e annuale, contando tutte le persone che lasciano il proprio posto di lavoro per intraprendere nuove attività professionali, per motivi personali o pensione. (Adecco, 2021)

<sup>14</sup> Informazione o dichiarazione di opinione su qualcosa, come un nuovo prodotto, che può dirti se questo ha successo o è piaciuto (Cambridge Dictionary)

<sup>15</sup> Il clima organizzativo rappresenta lo stato di salute di un determinato ambiente, così come percepito da parte delle persone che in esso operano; per questo il clima condiziona l'andamento delle attività aziendali e i comportamenti delle persone, creando un circolo benefico o vizioso a seconda dei casi. (Fonte: [www.ebconsulting.com](http://www.ebconsulting.com))

sul posto di lavoro (Bates, 2007). Un clima organizzativo favorevole è più importante di altre reti di supporto a cui i dipendenti possono avere accesso (Gilbert et al, 2010).

## 2.2. Benessere organizzativo e performance individuali e aziendali

Come appena descritto, il benessere organizzativo si riferisce a “tutti gli aspetti della vita lavorativa, dalla qualità e sicurezza dell'ambiente fisico, al modo in cui i lavoratori percepiscono il loro lavoro, l'ambiente e l'organizzazione”. Il benessere delle risorse è “un fattore chiave per determinare l'efficacia a lungo termine di un'organizzazione” ed è dimostrato un “legame diretto tra i livelli di performance e il benessere generale della forza lavoro.” (International Labour Organization - ILO).

Sembra quindi corretto ritenere che esista una correlazione diretta fra il livello di benessere organizzativo assicurato e l'entità della performance.

La performance individuale all'interno di un'organizzazione può essere definita come "il livello di riferimento di successo nel raggiungimento dei requisiti del lavoro" (Bentley et al., 2013). I requisiti del lavoro servono come linee guida e riferimenti delle persone nello svolgimento dei loro compiti e delle loro responsabilità; “il raggiungimento dei requisiti è un fattore critico per il successo delle prestazioni degli individui" (Sutanto e Kurniawan, 2016).

Le performance sono dunque un fattore critico per il successo organizzativo e contribuiscono a migliorare la produttività complessiva, la redditività e il morale delle persone. Valutando regolarmente le prestazioni delle risorse, le aziende possono identificare le aree da migliorare, fornire supporto e formazione agli individui e garantire che tutti lavorino per gli stessi obiettivi (Litmos, 2019).

Sembra possibile affermare che anche il benessere organizzativo influisca sulle performance; in particolare la teoria delle relazioni umane ipotizza che un maggiore benessere delle persone - tipicamente misurato in termini di soddisfazione lavorativa (un giudizio cognitivo e valutativo) - sia associato a un morale più alto che, a sua volta, porta a una maggiore produttività (Strauss, 1968).

Inoltre, il benessere sul posto di lavoro e, indirettamente, la produttività sono influenzati da:

- risorse personali, pratiche sanitarie, credenze, atteggiamenti, valori e dotazioni ereditarie,
- l'organizzazione del lavoro sia in senso fisico che psicosociale e il modo in cui questo ha un impatto sull'interazione tra l'ambiente fisico e l'ambiente psicosociale (ad esempio, la cultura e il clima del lavoro). (Shain e Kramer, 2004)

In uno studio condotto su 75 dirigenti di primo livello si è riscontrato che il livello di benessere al lavoro ha predetto la produttività auto-riferita nei due mesi successivi (Zelenski, 2008). E ancora, studiando un campione di circa 270 individui per un periodo di 18 mesi, ha scoperto che i dipendenti con livelli più elevati di benessere legati al lavoro, avevano maggiori probabilità di registrare miglioramenti nelle valutazioni dei supervisori e nei loro guadagni nei 18 mesi successivi (Staw, 1994).

Un workshop di sei settimane per la riduzione dello stress offerto da “Transport for London”, che insegna, fra le altre cose, la mindfulness<sup>16</sup>, ha dimostrato benefici anche in termini di benessere e produttività. Per le persone che hanno frequentato il corso, il numero di giorni di assenza dovuti a stress, ansia e depressione è diminuito del 71% nei tre anni successivi. Inoltre, l'80% dei partecipanti ha riferito di aver migliorato le proprie relazioni, e di aver migliorato la felicità sul lavoro (Halliwell, 2010).

Per quanto riguarda la performance collettiva, intesa come performance aziendale, i primi studi sulla correlazione fra performance aziendale e benessere sono stati eseguiti durante gli anni Trenta del Novecento, nell'ambito della già citata teoria delle relazioni umane; oggi tale correlazione è data per assodata e le numerose ricerche si concentrano sull'analisi approfondita di singole variabili.

Negli Stati Uniti, sono stati confrontati i dati di Johnson & Johnson con quelli di altre sedici grandi aziende tra il 2002 e il 2008 (Henke, Goetzel, McHugh e Isaac, 2011).

---

<sup>16</sup> questa tecnica di meditazione e di attenzione piena viene utilizzata in ambito clinico come tecnica terapeutica per diversi fini. Da quanto è stata integrata dal Dottore Jon Kabat-Zinn la mindfulness abbia generato grandi cambiamenti in gruppi sottoposti a elevato stress (fonte: la mentemeravigliosa.it)

Johnson & Johnson ha sviluppato una serie di interventi per il benessere sul posto di lavoro, come l'offerta di centri fitness, strumenti di gestione del peso online e programmi per smettere di fumare. I loro programmi sono stati avviati per un lungo periodo di tempo, mentre le altre aziende li hanno introdotti solo di recente. Dagli studi emerge che Johnson & Johnson ha registrato una crescita media annua dei costi medici inferiore del 3,7% rispetto al gruppo di confronto e che i loro dipendenti avevano una minore probabilità media di essere esposti a fattori di rischio per la salute esaminati. È stato stimato che il programma di Johnson & Johnson ha ottenuto un ritorno positivo sull'investimento, stimato tra 1,88 e 3,92 dollari per ogni dollaro speso (Henke et al., 2011).

È stata esaminata la relazione tra il benessere degli individui e la performance dell'azienda in stabilimenti produttivi finlandesi nel periodo 1996-2001. Gli autori hanno utilizzato i dati a livello individuale sulla soddisfazione lavorativa provenienti da un Panel<sup>17</sup> di famiglie della Comunità Europea contenente i dati sulle caratteristiche del proprio datore di lavoro e sulla performance. Gli autori hanno riscontrato che la soddisfazione lavorativa ha un effetto positivo e significativo sul valore aggiunto<sup>18</sup> per ore lavorate (Böckerman e Ilmakunnas, 2012).

Uno studio simile è stato condotto in Gran Bretagna (Bryson, 2017). Utilizzando i dati relativi ai datori di lavoro e ai dipendenti del Workplace Employment Relations Survey - un insieme di dati rappresentativi a livello nazionale su oltre 2.000 luoghi di lavoro che coprono tutti i settori dell'economia ad eccezione dell'agricoltura e dell'industria mineraria - per gli anni 2004 e 2011, si è riscontrato un forte legame tra benessere e performance. Essi documentano una chiara relazione positiva, statisticamente significativa, tra la soddisfazione media sul lavoro e i risultati di performance a livello di stabilimento.

---

<sup>17</sup> Procedimento di raccolta a carattere continuativo di informazioni statistiche eseguito su un campione rappresentativo fonte: Treccani

<sup>18</sup> Il valore aggiunto (anche abbreviato VA) in economia è la misura dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi finali grazie ai fattori produttivi adoperati (capitale e lavoro) a partire da beni e risorse primarie iniziali. (Wikipedia)

Il maggiore benessere ha avuto un impatto sulla performance finanziaria, sulla produttività del lavoro, sulla qualità del prodotto o del servizio e su una misura di performance aggregata che combina tutti gli altri risultati, anche quando si è controllato per le caratteristiche dell'impresa, del settore e della regione e quando si è guardato longitudinalmente alle imprese nel tempo.

Esistono anche studi dove viene dimostrato come aziende con alti livelli di benessere delle persone ottengano risultati migliori sul mercato azionario. Tra il 2011 e il 2012 è stata presa in considerazione la relazione longitudinale <sup>19</sup> tra il benessere dei dipendenti e la performance aziendale. L'autore ha esaminato la performance di lungo periodo delle "100 migliori aziende per cui lavorare in America" della rivista Fortune, scoprendo che le aziende che investono sul benessere dei dipendenti hanno rendimenti azionari annui superiori del 2,3%-3,8% rispetto alle imprese che non vi investono. (Edmans, 2012).

In uno studio successivo utilizzando un campione più ampio di aziende presenti negli elenchi dei "Best Places to Work" di altri 14 Paesi, sono state riscontrate dinamiche per lo più simili (Edmans et al., 2014).

In un paio di studi correlati, sono stati esaminati i rendimenti azionari delle aziende americane selezionate nelle liste "Best Places to Work" di Glassdoor. In questo caso, la classifica si basava interamente sulle recensioni delle persone. Gli autori hanno riscontrato che le aziende hanno sovraperformato il mercato del 115,6% dal 2009 al 2014 (Chamberlain, 2015), e del 57% dal 2009 al 2019 (Chamberlain e Munyikwa, 2020).

È proprio vero allora che le aziende con livelli più elevati di benessere dei dipendenti ottengono risultati migliori sul mercato azionario? Per rispondere a questa domanda, è stata studiata la relazione tra la soddisfazione dei dipendenti e i rendimenti azionari di lungo periodo utilizzando un portafoglio ponderato per il valore delle "100 Best Companies to Work for in America".

---

<sup>19</sup> è la raccolta coerente di opinioni dello stesso gruppo di individui nel corso di un determinato periodo temporale. Fonte: Survey Monkey

Le valutazioni si basano sulle risposte a un sondaggio di 250 dipendenti scelti a caso per ogni azienda (che chiedeva informazioni su aree quali la soddisfazione lavorativa e l'atteggiamento nei confronti del management) e su informazioni disponibili pubblicamente (composizione demografica, programmi di retribuzione e benefit e cultura). I dati mostrano che, nel periodo dal 1984 al 2009, le "100 Best Companies to Work for in America" hanno ottenuto rendimenti azionari superiori del 2,1% rispetto alla media del settore e hanno avuto più sorprese positive sugli utili e sui rendimenti degli annunci (Edmans, 2011). È stata studiata la performance borsistica delle aziende vincitrici del "C. Everett Koop National Health Award" - un premio conferito annualmente alle aziende che investono in programmi di salute e benessere efficaci dal punto di vista dei costi per i propri lavoratori - rispetto alla performance media dell'indice Standard and Poor's (S&P) 500<sup>20</sup>. Gli autori sono giunti alla conclusione che: le aziende vincitrici sono cresciute circa 3 volte di più rispetto alle aziende equivalenti. In un periodo di quattordici anni (dal 2000 al 2014), i vincitori hanno registrato una crescita del 325% dei valori azionari, mentre i loro equivalenti hanno registrato una crescita solo del 105% (Goetzel et al., 2016).

2.3. Impatti dell'attività fisica sul benessere organizzativo: alcune ricerche empiriche

La domanda che ci si pone ora, e che rappresenta uno degli aspetti di indagine oggetto di questa tesi, è come l'attività fisica contribuisca al benessere individuale e, di riflesso, come questa possa essere integrata nelle politiche e nelle azioni per il benessere organizzativo e, infine, come possa condizionare il livello delle performance lavorative.

Le organizzazioni svolgono oggi un ruolo importante nell'incoraggiare le persone a sviluppare abitudini di vita sane, compresa la pratica regolare di attività fisica (Bakkeret al., 2013). Fornire incentivi a questo scopo può giovare alla qualità della salute e al benessere degli individui, oltre che alle organizzazioni stesse (Knox et al., 2017).

---

<sup>20</sup> Lo Standard & Poor's 500 è il più importante indice azionario nordamericano. Sebbene storicamente siano nati prima gli indici Dow Jones, questo paniere ha assunto con il tempo maggiore importanza presso gli investitori. Fonte: Borsa Italiana

Infatti, poiché gli adulti trascorrono in media il 60% delle loro ore giornaliere sul posto di lavoro, lo studio degli effetti dell'attività fisica in ambito lavorativo è diventato sempre più importante. Fornire un ambiente di lavoro sano alle persone (Fertman e Allensworth, 2016) e soprattutto trovare modi per diminuire il tempo trascorso seduti (Shrestha et al., 2018) sono divenuti temi caldi per le organizzazioni e hanno dato origine a sperimentazioni più o meno riuscite, alcune delle quali sono di seguito sintetizzate.

In Danimarca sono stati condotti 15 studi, che hanno introdotto l'esercizio fisico sul posto di lavoro e che hanno coinvolto circa 3.500 lavoratori.

Gli interventi sono durati da 10 a 52 settimane e hanno offerto circa 1 ora settimanale di esercizio fisico supervisionato durante l'orario di lavoro, secondo il concetto di allenamento fisico intelligente, ovvero basato sui principi di allenamento delle scienze dello sport e adattato all'esposizione al lavoro, allo stato di salute dei dipendenti e alla loro capacità fisica (Sjogaard et al., 2016).

Un altro studio è stato condotto presso tre luoghi di lavoro differenti (due aziende private e un'organizzazione di servizi pubblici) che sono stati selezionati per la presenza di strutture destinate all'esercizio fisico, le dimensioni (> 250 persone) e l'ampia percentuale di occupazione sedentaria. È stato distribuito agli individui che svolgevano attività fisica, un questionario contenente un "diario dell'umore". Il questionario era diviso due sessioni. La prima, in "Exercise-day" (ExD), ovvero il giorno di attività fisica dove bisogna indicare le specifiche dell'esercizio (durata, intensità, modalità) e l'umore dell'ExD (pre/post esercizio). Nella seconda, in "No-Exercise day" (NExD), l'umore è stato misurato all'inizio e alla fine della giornata lavorativa. Inoltre, a fine giornata veniva compilata una griglia di 15 punti sulla performance lavorativa.

Dai risultati di questo studio è emerso che tra i 201 volontari intervistati (67% donne, età media 38,2 anni), l'umore è migliorato con l'ExD, prima e dopo l'esercizio. Gli indicatori di performance erano più elevati con l'ExD, rispetto al NExD indipendentemente dalle specifiche dell'esercizio e dal carico di lavoro. I cambiamenti positivi nei risultati di performance erano quasi esclusivamente legati a cambiamenti di umore. L'analisi induttiva dei focus group ha rivelato 13 (su 15) temi che mostrano risultati positivi.



Quello appena citato è uno dei pochi studi che affrontano gli effetti diretti dell'esercizio fisico sul posto di lavoro e sulle stesse persone. Gli effetti sulla produttività autovalutati attribuibili all'esercizio fisico durante la giornata lavorativa sono stati fortemente mediati dai cambiamenti di umore (Coulson et al., 2008).

Valutando la promozione della salute nelle piccole e medie imprese, è stato scoperto che un intervento di attività fisica ha ridotto l'indice di massa corporea dei dipendenti, lo stress percepito, la salute percepita e gli stati d'animo negativi (Edmunds et al., 2013).

Un altro studio condotto si è posto l'obiettivo di verificare se persone che svolgono regolarmente attività fisica hanno livelli più elevati di benessere o sul lavoro. Questo studio cerca di dimostrare come l'esercizio fisico è un'abitudine che non solo ha conseguenze sulla salute fisica e mentale, ma può anche avere conseguenze positive per le organizzazioni, perché l'esercizio fisico facilita il recupero dei dipendenti dallo sforzo fisico, mentale ed emotivo durante il lavoro, mostrando così maggiori livelli di impegno il giorno successivo (Beltran et al., 2020).

La tesi di Beltran è che le organizzazioni che promuovono attività legate all'esercizio fisico tra i loro dipendenti stanno costruendo un processo di recupero delle risorse che, attraverso il "vigor"<sup>21</sup> di queste attività, fa sì che i lavoratori si sentano meno stressati e più soddisfatti, sperimentando così un maggiore benessere sul lavoro (Ilies et al., 2005). In questo studio, tramite l'analisi di modelli di equazione strutturali su un campione di 485 lavoratori di diverse aziende spagnole e latinoamericane, si cerca di dimostrare che i soggetti che fanno più esercizio fisico hanno livelli più elevati di "vigor".

Mentre attraverso i primi risultati ottenuti da tali ricerche si è inizialmente ritenuto di avere dimostrato che esista una correlazione positiva fra attività fisica e alti livelli di benessere sul lavoro, gli studi successivi non sono stati in grado di confermare tali ipotesi con chiarezza.

---

<sup>21</sup> Il vigor, secondo Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, è una delle dimensioni dell'impegno, ed è caratterizzato da alti livelli di energia e dal desiderio di investire sforzi nell'attività che si sta svolgendo, anche quando appaiono difficoltà lungo il percorso. Pertanto, il vigore può essere considerato una misura motivazionale. In questo studio, trasferendo questa definizione al vigore nell'educazione fisica, esso può essere inteso come la motivazione che guida l'esecuzione dell'educazione fisica e la volontà di investire costantemente sforzi in essa.)

In uno studio, tramite regressione lineare, sono stati analizzati i dati forniti da “Northern Finland Birth Cohort” relativi "all'attività fisica settimanale" e la sedentarietà (intesa come il tempo seduto giornaliero), in correlazione all'impegno del lavoro. L'attività fisica e la sedentarietà sono stati misurati per un periodo di 14 giorni tramite accelerometro<sup>22</sup>. I risultati hanno evidenziato come un'elevata attività fisica durante la settimana sono associati a un maggiore impegno lavorativo e benessere individuale. Mentre un'elevato tempo passato seduti è stato associato a un minore impegno lavorativo e un minor livello di benessere personale (Saarinen et al., 2022).

In un'azienda manifatturiera è stato introdotto lo yoga, per un periodo di 6 settimane, 30 ore totali di pratica (75 minuti ogni giorno) e 25 ore di lettura sulla teoria dello yoga. Questo programma è stato somministrato ad un gruppo di 84 persone comprendenti dirigenti ed operai. Alla fine delle 6 settimane si è riscontrato un aumento di alcuni indicatori di performance. Tra cui: Goal orientation<sup>23</sup>, affective organizational<sup>24</sup>, commitment and organizational citizenship<sup>25</sup> (Adhia et al., 2010).

All'interno dell'organizzazione Settlement Services International SSI è stato inserito un programma chiamato "Be Well". Un programma contenente sedute di mindfulness, con l'obiettivo di diminuire i giorni di malattia. Secondo i risultati emersi si è passati da un intervallo medio di 0,26 e 0,95 giorni del 2012 ad un intervallo tra 0,03 e 0,1 del 2014. Si è registrato una variazione media, positiva, pari a 0,49 giorni (Levett et al., 2017).

Presso l'università di Almeria è stato chiesto a 12 studenti dell'ultimo anno del corso di laurea in scienze dell'attività fisica e dello sport di ideare, progettare e sviluppare un programma di esercizi fisici della durata di 6 mesi con doppie sedute settimanali ognuna di 60 minuti.

---

<sup>22</sup> L'accelerometro è un trasduttore che converte in grandezza elettrica una grandezza meccanica o vettoriale. Può essere portatile o da installazione fissa. Fonte: Internet4things

<sup>23</sup> descrive le azioni di persone e organizzazioni per raggiungere i loro obiettivi primari, (fonte: Organizational psychology degrees)

<sup>24</sup> l'attaccamento emotivo percepito da un dipendente nei confronti della propria organizzazione, (fonte: The decision Lab.it)

<sup>25</sup> il comportamento di cittadinanza organizzativa è l'impegno volontario di una persona all'interno di un'organizzazione o azienda che non fa parte dei suoi compiti contrattuali (fonte: wikipedia)

Questo programma è stato somministrato a campione di 68 partecipanti di età compresa tra i 28 e i 61 anni (media = 49,36). Al termine del periodo sono state condotte interviste approfondite con i partecipanti a questo progetto sui diversi benefici che il programma ha portato loro.

In primo luogo, i partecipanti hanno evidenziato miglioramenti a livello fisico, intesi come maggiore agilità e minore fatica. In secondo luogo, il programma di attività fisica sembra aver avuto un impatto positivo sulla salute emotiva dei partecipanti, che hanno riportato maggiori sensazioni di benessere sia personale che a livello organizzativo, soddisfazione e vitalità. Inoltre, secondo l'autore è evidente che la partecipazione al programma abbia portato i partecipanti a dare valore al loro stile di vita, incoraggiandoli a praticare l'attività fisica non solo per la durata del programma, ma anche nella vita quotidiana e ad essere un esempio di stile di vita sano per le persone che li circondano. Infine, viene notato che questa attività fisica può essere uno strumento utile a sperimentare interazioni sociali con colleghi con cui non si ha mai interagito prima, e a creare legami con queste. In questo modo, grazie alla pratica dell'attività fisica, si creano gli scenari ideali per incontrare persone e instaurare dinamiche sociali in un contesto lavorativo.

I programmi di benessere organizzativo sono interventi progettati per migliorare la salute e il benessere di un'organizzazione. I loro componenti, come si è visto, possono variare dall'iscrizione al fitness alla consulenza individuale, linee guide su salute e prevenzione ed altri ancora. Numerosi casi di studio hanno documentato le conseguenze positive di tali interventi in termini di benessere e su alcuni aspetti della performance, uno su tutti la produttività e alcuni di essi dimostrano ritorni finanziari positivi sull'investimento. Tuttavia, è fondamentale sottolineare che i risultati ottenuti non sono sempre quelli aspettati. Nonostante le opinioni della letteratura, che esplora la relazione tra attività fisica e benessere siano discordanti, la sintesi qui presentata ne fornisce una panoramica prevalentemente positiva. Tuttavia, è importante notare che finora mancano studi esaustivi che dimostrino, inequivocabilmente, l'esistenza di una correlazione tra l'attività fisica e il benessere, e, ancor più, tra il benessere individuale e il benessere organizzativo.

Questo vuoto di conoscenza è in parte dovuto alla complessità delle variabili coinvolte, il che solleva la questione se possano mai essere condotti studi definitivi in merito. Nonostante queste sfide di ricerca, un fatto resta inconfutabile: lo sport rimane uno strumento efficace per promuovere il benessere a livello individuale. La sua capacità di migliorare la salute fisica, l'equilibrio emotivo e l'interazione sociale è ben documentata. In questo senso, anche se non si può ancora dichiarare con certezza l'esistenza di una correlazione tangibile tra benessere individuale e benessere organizzativo basato sull'attività fisica, il valore intrinseco dello sport come mezzo di promozione del benessere organizzativo non può essere sottovalutato. Questo solido punto di partenza può fungere da base per future ricerche volte ad esplorare le sfumature di questa complessa relazione in modo più approfondito.

### III. Welfare aziendale: caratteristiche contrattuali e offerta di attività fisica

#### 3.1. Che cos'è il welfare aziendale e perché è così importante in Italia

Il welfare aziendale è definibile come "l'insieme di tutte le iniziative, benefit e piani messi in atto dal datore di lavoro per migliorare la qualità lavorativa e di vita delle persone. Sostanzialmente il suo benessere"<sup>26</sup>.

Si potrebbe dire che il benessere organizzativo è un concetto ampio che si concentra su vari aspetti dell'ambiente di lavoro, dal punto di vista fisico, sociale e psicologico, mentre il welfare aziendale riguarda specificatamente i benefit e i servizi offerti da un'azienda per migliorare il benessere delle sue risorse. Entrambi hanno il compito di creare un ambiente di lavoro positivo e sostenibile, come si illustrerà in seguito, spesso le aziende implementano programmi di welfare aziendale anche come parte delle loro iniziative per il benessere organizzativo.

In generale, col termine welfare si identifica "l'insieme delle prestazioni in natura e dei benefici monetari volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all'infanzia, all'abitazione e a tutelare i cittadini dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia. Rientrano inoltre in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l'istruzione e la sanità" (Massagli et al., 2017). L'insieme delle prestazioni rientranti nel concetto di welfare, anche definito *welfare primario*, e, a volte anche *pubblico* perché previsto ed erogato direttamente dallo Stato ai suoi cittadini, ha subito nel tempo diverse evoluzioni.

Accanto al welfare primario sono emerse negli ultimi 20 anni circa forme di prestazioni spesso finanziate da risorse private e, nello specifico, aziendali, che vengono definite *welfare aziendale* e che, rispetto all'insieme delle prestazioni erogate dallo stato sono di natura secondaria o sussidiaria<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Cos'è il welfare aziendale e quali sono i benefici per i lavoratori e aziende, Edenred.it, 2023

<sup>27</sup> Per questo motivo accanto all'espressione "welfare aziendale" si trovano spesso come sinonimi le espressioni "welfare secondario" (fonte: "welfare sussidiario", Università cattolica del Sacro Cuore).

Il welfare aziendale è, invece, “un insieme di servizi e dispositivi in denaro progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti di un’impresa, con l’obiettivo di migliorarne il benessere organizzativo e la produttività” (Santoni, 2017).

Il welfare aziendale si riferisce quindi alle politiche e alle iniziative promosse dalle imprese per migliorare il benessere dei propri dipendenti e può includere benefici come programmi di assistenza sanitaria aziendale, flessibilità lavorativa, programmi di formazione e sviluppo, servizi di assistenza all’infanzia, programmi di benessere e altri incentivi volti a migliorare la qualità della vita delle persone.

In Italia, il welfare aziendale è cresciuto d’importanza principalmente perché il contesto economico e sociale del Paese non ha consentito la creazione e l’esercizio di un sistema di welfare primario completo; pertanto, nel tempo è rimasto spazio per interventi supplementari a livello aziendale.

Inoltre, la cultura del lavoro e le relazioni industriali in Italia hanno un grosso peso e la protezione dei lavoratori e il benessere sul posto di lavoro sono tematiche sempre in prima linea. Pertanto, le aziende hanno dovuto impegnarsi in modo particolarmente attento nel fornire benefici aggiuntivi ai dipendenti.

Ciascuna azienda realizza i propri obiettivi di welfare verso i propri dipendenti offrendo servizi differenti che danno vita ai c.d. “piani di welfare aziendale”. L’obiettivo principale di un piano di welfare aziendale è quello di creare un ambiente di lavoro sano, sostenibile e gratificante, che contribuisca al benessere complessivo dei dipendenti e, di conseguenza, alla produttività tramite un adeguato sostegno alle spinte motivazionali e al successo dell’azienda stessa, nel rispetto dei suoi valori. I servizi offerti possono essere classificati in tre macro categorie (fonte: Seeleib-Kaiser e Fleckenstein, 2009).

Il tempo, questa categoria è ed è stata fra le più utilizzate, sia perché non è particolarmente difficile da attivare, sia perché non è condizionata dalla dimensione dell’impresa. Appartengono a questa categoria gli strumenti finalizzati a rendere flessibile l’orario di lavoro, sia attraverso una sua riduzione sia attraverso una sua maggiore modulabilità (flessibilità degli orari d’entrata e d’uscita).

A questa tipologia di interventi di welfare aziendale sono riconducibili, ad esempio l'autogestione dei turni di lavoro, il job sharing<sup>28</sup>, il job splitting<sup>29</sup>.

Tali interventi sono spesso anche profondamente differenti fra loro e non sono pensati per comporre l'offerta di welfare aziendale, ma per opportunità contrattuali e/o esigenze organizzative.

Il *denaro* si riferisce a tutti gli strumenti di supporto al reddito familiare che richiedono l'erogazione monetaria. All'interno di questa categoria esistono diversi sottogruppo, per esempio:

- *sostegno al reddito del dipendente e della famiglia*, sono misure integrative del reddito per soddisfare, ove necessario, le necessità della maternità, servizi di cura per minori e anziani,
- *sostegno ai figli e alla genitorialità*, sono erogazioni monetarie destinate, esclusivamente, alla fruizione di beni culturali.

I servizi possono includere tutte le attività che un'azienda svolge per aiutare i genitori e le loro famiglie, come asili nido aziendali e interaziendali, sportelli di consulenza legale, psicologica e informativa.

Il welfare aziendale, oltre a promuovere il benessere individuale, può influenzare positivamente gli aspetti organizzativi e produttivi di un'azienda. Inizialmente, un programma di welfare ben strutturato e comunicato in modo efficace, sia internamente che esternamente, contribuisce a migliorare l'immagine pubblica e la credibilità dell'azienda. Inoltre, può aumentare la capacità della stessa di attirare e trattenere talenti qualificati, specialmente tra i giovani professionisti.

---

<sup>28</sup> job sharing si intende un particolare contratto di lavoro subordinato inizialmente nato e diffuso negli Stati Uniti sul finire degli anni Sessanta e giunto in Europa successivamente. Questo contratto viene stipulato tra un datore di lavoro e due lavoratori. Questi ultimi hanno l'obbligo di eseguire un'unica prestazione lavorativa, potendo scegliere di dividersi l'orario di lavoro secondo le proprie preferenze, con l'unico obbligo di sostituirsi a vicenda qualora uno dei due fosse impossibilitato di presentarsi a lavoro (fonte: verona.unicusano.it).

<sup>29</sup> Job splitting: divisione di un unico posto di lavoro a tempo pieno in due posti di lavoro a tempo parziale (fonte: www.lavoroediritti.com).

Un programma di welfare progettato attentamente, tenendo conto delle reali esigenze delle persone, può portare a un maggiore livello di soddisfazione tra i lavoratori, contribuendo inoltre a migliorare il clima aziendale. Questo, a sua volta, può avere un effetto positivo su tutta l'organizzazione, riducendo i tassi di assenteismo, il turnover, i ritardi e aumentando il senso di appartenenza, la fedeltà e la produttività dei singoli dipendenti. Infine, come si vedrà di seguito, consente di ridurre le spese aziendali permettendo il contenimento di varie voci di costo. (Donati e Prandini 2009, Mallone 2013; Macchioni 2014; Treu 2013;2016).

### 3.1.1. Il primo Welfare

Nel 1975, il sociologo americano Harold Wilkens definì il *welfare state* come “l'essenza dello Stato sociale è rappresentata da standard minimi di reddito, salute, alloggio e istruzione, garantiti a ogni cittadino come un diritto politico, non come carità”.

Il welfare state o primo welfare è stato anche definito (Briggs, 1961) come:” uno Stato in cui il potere organizzato è usato deliberatamente (attraverso la politica e l'amministrazione) allo scopo di modificare le forze del mercato”. Ciò è possibile in almeno tre modi: garantendo comunque a individui e famiglie un reddito minimo, restringendo l'insicurezza sociale aiutando individui e famiglie a proteggersi parzialmente da malattie, vecchiaia e disoccupazione e, infine, assicurando ad ogni cittadino i migliori standard disponibili di una varietà prestabilita di servizi sociali.

Il welfare pubblico italiano rientra tra i modelli cosiddetti *familisti* (Esping-Andersen, 1999), “in cui le relazioni intra-familiari e inter-familiari sono intense ed estese e la famiglia funziona come ammortizzatore sociale per il soddisfacimento dei bisogni dei propri membri”. “In questo sistema lo Stato interviene solo in modo sussidiario quando la famiglia non ha potuto assolvere il proprio compito. In questo modello il sistema dei servizi pubblici è sottosviluppato” (Mirabelle, 2016).



Dal 1945 in poi, la storia della welfare state italiano può essere riassunta in due parti. La prima, definita *trentennio glorioso*<sup>30</sup> caratterizzato da “un tipo di produzione industriale su manodopera a tempo indeterminato (modello produttivo fordista-taylorista). In questo periodo la gestione dell’assistenza e della cura delle persone non autosufficienti era principalmente affidata alle donne, che svolgevano queste attività a tempo pieno e in maniera gratuita (Elia, 2017).

A partire dalla seconda metà degli anni Settanta, incomincia la seconda fase “caratterizzata da nuove sfide derivate da profondi cambiamenti demografici, economici, sociali e culturali. In questa fase nasce la necessità di contenere la spesa pubblica, nonostante l’emergere di nuovi bisogni come “la non autosufficienza, l’esclusione sociale, il mancato sviluppo o l’obsolescenza del capitale umano, la precarietà lavorativa, la difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e responsabilità familiari (un rischio che colpisce e penalizza soprattutto le donne).” (Maino, 2013). Sfide presenti tutt’oggi, che con la crisi finanziaria, prima, e col Covid-19 dopo si sono aggravate. “La crisi dello stato sociale è il prodotto di pressioni interne ed esterne alle economie nazionali” (Ferrera, 1998, Taylor-Gooby, 2004, Farnsworth e Irving 2011, Greve 2012). Le pressioni interne derivano dall’invecchiamento della popolazione, dai cambiamenti del mercato del lavoro e dalla crescente partecipazione delle donne all’occupazione, il quale comporta cambiamenti nella struttura familiare, oltre che dall’espansione dei servizi privati. Dall’altra parte, le pressioni esterne sono generate dalla forza della globalizzazione e dall’integrazione europea.

“Queste sfide hanno impatto sui sistemi di welfare pubblico che negli ultimi due decenni hanno già sperimentato una lunga stagione di riforme, incapace tuttavia, in alcuni Paesi, di produrre il necessario rinnovamento” (Pierson, 1995, Starke 2006).

---

<sup>30</sup> Trentennio glorioso così definito perché questo periodo fu caratterizzato da una (pressoché) ininterrotta crescita economica e da una costante diminuzione della disoccupazione (fonte: fondazione Feltrinelli)

È questo il contesto con cui i governi oggi devono fare i conti, e che vede emergere – accanto a strategie di retrenchment<sup>31</sup> e/o di ricalibratura<sup>32</sup> che vengono adottate in risposta alla crisi del sistema welfare – anche una terza promettente strategia, conosciuta come “secondo welfare”.

### 3.1.2 Il secondo welfare

Il secondo welfare<sup>33</sup> può essere definito come “un mix di protezione e investimenti sociali a finanziamento non pubblico, forniti da una vasta gamma di attori economici e sociali collegati in reti caratterizzate con forte ancoramento territoriale, ma aperte al confronto e alle collaborazioni trans-locali, che va progressivamente affiancandosi al primo welfare di natura pubblica ed obbligatoria” (Ferrera e Maino 2011; Maino 2013; Maino 2015).

Appartengono al secondo welfare anche tutte quelle forme di protezione e investimento sociale realizzate da attori privati e parti sociali in genere, che “intervengono a vario titolo per contribuire a fornire soluzioni e risposte ai rischi e ai bisogni sociali emergenti, mobilitando anche risorse non pubbliche” (Maino, 2022).

A questo punto è importante sottolineare il legame esistente fra primo e secondo welfare, poiché questi non possono essere considerati come entità distante e separate, ma piuttosto come realtà in relazione e spesso sovrapposte. Il secondo welfare “si configura nella realtà come integrativo/aggiuntivo rispetto al primo: in parole più semplici, sempre più spesso ne colma i buchi” (Ferrera, 2012). Perché questi “buchi” vengano colmati, sono gli attori, e le aziende in particolare, a fare la differenza.

---

<sup>31</sup>il welfare state sarebbe stato oggetto di tagli finalizzati a un suo progressivo smantellamento, salvaguardando solo la copertura dei bisogni sociali primari (Pierson, 1995)

<sup>32</sup> : ribilanciare le varie funzioni di protezione sociale (Ferrera, et al. 2000)

<sup>33</sup> L’aggettivo “secondo” ha una duplice connotazione: temporale: si tratta di forme che s’innestano sul tronco del «primo» welfare, quello edificato dallo Stato nel corso del Novecento, soprattutto durante il Trentennio Glorioso 1945- 1975; funzionale: il secondo welfare si aggiunge agli schemi del primo, integra le sue lacune, ne stimola la modernizzazione sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali, finanziari e avventurandosi in sfere di bisogno ancora inesplorate (e in parte inesplorabili) dal pubblico. Soprattutto, il secondo welfare mobilita risorse non pubbliche addizionali, messe a disposizione da una vasta gamma di attori economici e sociali. (Fonte: primo rapporto Secondo welfare”.

Il fenomeno del welfare aziendale rappresenta una delle espressioni più rilevanti del secondo welfare. Negli ultimi anni, grazie ad un quadro normativo incentivante, ma anche ad una maggiore consapevolezza delle imprese rispetto all'importanza di investire nell'ambito sociale, esso è cresciuto notevolmente in Italia.

Il welfare aziendale è, in senso ampio, parte del cosiddetto welfare occupazionale<sup>34</sup> (Timuss 1958, Greve 2007), rappresentato a sua volta dalle “prestazioni sociali fornite ai singoli lavoratori all'interno delle aziende, sia attraverso iniziative unilateralmente adottate dai datori di lavoro (“*welfare occupazionale-unilaterale*”<sup>35</sup>) o da accordi collettivi a diversi livelli – nazionale, territoriale e aziendale. È importante ricordare come tutte queste fonti non si escludono a vicenda, ma, al contrario, si possono integrare ed accumulare fra di loro, all'interno della stessa azienda. (Maino, 2016)

3.2. Welfare contrattuale di primo e secondo livello e offerta di attività fisica e di pratiche per il benessere

Il contratto collettivo, o di primo livello, è “un contratto di lavoro stipulato tra le organizzazioni rappresentative dei lavoratori e quelle rappresentative dei datori di lavoro o, a seconda dei livelli, dal datore di lavoro stesso, per regolare i molteplici aspetti che caratterizzano il rapporto lavorativo in maniera più puntuale rispetto alla legge” (Cataldi, 2014). Il contratto collettivo rappresenta il prodotto della negoziazione collettiva e stabilisce norme condivise che si applicano alle dinamiche lavorative in un contesto o settore specifico. Esistono 2 livelli di contrattazione collettiva: primo livello, avente valenza nazionale, i cui prodotti sono i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) e gli Accordi Interconfederali (AI); secondo livello, i cui prodotti hanno valenza territoriale o aziendale, tra i quali rientra anche il contratto di prossimità.

Con l'introduzione della legge n° 208 del 28/12/2015 (legge di stabilità 2016), sono stati stipulati contratti collettivi nazionali che prevedono interventi di welfare pensati per “incrementare il benessere del lavoratore delle categorie interessate e della sua famiglia utilizzando modalità alternativa alla retribuzione.” (Salvi, 2021). Tali interventi *contrattualmente dovuti*, hanno quindi dato origine al cosiddetto *welfare contrattuale*.

---

<sup>35</sup> deriva dall'unica decisione del datore di lavoro, che una volta individuati i beni e i servizi da offrire ai lavoratori, comunica le direttive di erogazione e da via quindi al piano. (Salabam, 2019)

Ad oggi, sono 10 i Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro che hanno stabilito l'obbligo di includere il welfare aziendale nei loro accordi. Questi CCNL spaziano in vari settori, compresi metalmeccanici, orafi, argentieri e gioiellieri, telecomunicazioni, ristorazione collettiva, commercio, pubblici servizi, strutture sanitarie, servizi assistenziali, sociosanitari e turismo. In modo esplicito, ognuno di questi CCNL assegna una determinata somma di denaro dedicata al welfare aziendale. Questa somma può variare in base al contratto (ad esempio, 200 euro medie per il CCNL metalmeccanico e 140 euro per il CCNL dei pubblici esercizi, ristorazione collettiva e turismo). Va però notato che solo tre di questi contratti includono in modo specifico l'offerta di attività sportive. Queste non vengono elencate come una voce indipendente, ma sono invece comprese sotto la categoria più ampia dei "servizi di ricreazione". I tre CCNL che contengono questa disposizione specifica sono il CCNL metalmeccanico, quello degli orafi, argentieri e gioiellieri, e il CCNL delle case di cura, servizi assistenziali e socio-sanitari.

Figura 4 strumenti di welfare all'interno del CCNL Metalmeccanico

OPERE E SERVIZI PER FINALITÀ SOCIALI	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riferimento normativo: Art. 51, comma 2 lett. f del TUIR.</li> <li>2. Regime fiscale e contributivo: non soggetti.</li> <li>3. Soggetti beneficiari: dipendenti e i familiari anche se non fiscalmente a carico.</li> <li>4. Modalità di erogazione (non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro):               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Strutture di proprietà dell'azienda o di fornitori terzi convenzionati.</li> <li>4.2. Pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio (e non direttamente al lavoratore).</li> <li>4.3. Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica.</li> <li>4.4. Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante un valore nominale con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazioni a carico del lavoratore (no buoni sconto).</li> </ol> </li> </ol>	
FINALITÀ	SERVIZI
EDUCAZIONE E ISTRUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corsi extraprofessionali.</li> <li>- Corsi di formazione e istruzione (es. corsi di lingue).</li> <li>- Servizi di orientamento allo studio.</li> </ul>
<b>RICREAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abbonamenti o ingressi a cinema e teatri, pay tv, ...</li> <li>- <b>Abbonamenti o ingressi a palestre, centri sportivi, impianti sciistici, Spa, ...</b></li> <li>- Abbonamenti a testate giornalistiche, quotidiani, ...</li> <li>- Viaggi (pacchetti completi), pacchetti case vacanza.</li> <li>- Biglietteria e prenotazione di viaggi, soggiorni e vacanze.</li> <li>- Attività culturali (mostre e musei).</li> <li>- Biblioteche</li> <li>- Attività ricreative varie (eventi sportivi, spettacoli, ...).</li> </ul>

Fonte: CCNL Metalmeccanici, 2021

La contrattazione di secondo livello, aziendale o territoriale, ha la funzione di integrare il CCNL per regolamentare più specificamente materie collettive a livello aziendale e di area territoriale.

La contrattazione di secondo livello ha costantemente attraversato il sistema delle relazioni industriali<sup>36</sup> del nostro Paese, trovando un suo caposaldo nell'accordo tra governo e parti sociali del 23 luglio 1993 che costituisce una pietra miliare nell'ambito del sistema contrattuale, avendo sancito l'esistenza di un doppio livello di contrattazione: il primo di categoria (nazionale), il secondo, aziendale o territoriale a seconda della prassi esistente nei diversi settori, ciascuno caratterizzato da dimensioni aziendali tipiche, da proprie regole e da tematiche specifiche.

I servizi di welfare, contenuti nella contrattazione di secondo livello, sono raggruppati in tre macrocategorie:

1. *I fondi integrativi*, per fornire ai lavoratori modalità per incrementare i fondi di previdenza complementare<sup>37</sup>,

2. *Il miglioramento delle disposizioni normative*, comprendente e tutto quanto definito per favorire la conciliazione vita-lavoro,

3. *I servizi aziendali e le convenzioni*, che includono: “abbonamenti o ingressi a palestre, centri sportivi, impianti sciistici, spa e centri termali, (...). Questi servizi sono contenuti in oltre il 10% dei contratti di secondo livello<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Complesso di relazioni che a livello nazionale, settoriale, o aziendale regolano i rapporti tra i datori di lavoro (o le loro organizzazioni), da un lato, e i lavoratori rappresentati dai loro organismi sindacali (v. Sindacato), dall'altro. Le relazioni industriali vertono su di un insieme di problemi relativi all'organizzazione del lavoro: livelli di retribuzione, qualificazione professionale, condizioni ambientali di lavoro, organizzazione della produzione, gestione dell'impresa) (Simone,2021)

<sup>37</sup> La previdenza complementare è basata su un sistema di forme pensionistiche incaricate di raccogliere il risparmio previdenziale mediante il quale, al termine della vita lavorativa, si potrà beneficiare di una pensione integrativa. (Fonte: ministro del lavoro)

<sup>38</sup> Il dato, fa riferimento ad un campione analizzato all'intero dell'ultimo rapporto OCSEL, – che raccoglie ed analizza 2.182 accordi aziendali negoziati negli anni 2017 e 2018 (di cui 1.236 per il primo anno e 946 nel secondo) in 1.363 aziende che occupano 928.260 lavoratori – mette in evidenza sin dalla sua introduzione come il fenomeno della contrattazione aziendale si stia strutturando sempre di più.

### 3.3. Strumenti per la potenziale valutazione dell'efficacia di piani welfare

Esistono due tipi di indicatori da tenere presente per valutare l'efficacia di un piano di welfare: quelli tangibili che sono più legati alla parte economica dell'azienda e facilmente misurabili, e quelli intangibili che normalmente in un bilancio non vengono indicati, tra cui “il benessere organizzativo, la cultura aziendale, il senso di appartenenza”. (Shapeme, 2022)

Nel tempo si sono sviluppate diverse metodologie per analizzare l'efficienza dei piani welfare.

Nel 2016, Eudaimon<sup>39</sup>, in collaborazione con IEP<sup>40</sup> (Imprese e persone) hanno sviluppato *life@work Index* con la collaborazione di *Secondo Welfare*, che misura principalmente 3 dimensioni:

- la misurazione del valore erogato per le persone: valore tangibile e intangibile,
- la misurazione dei benefici per l'azienda in termini di engagement delle persone, corporate branding e social innovation,
- la misurazione dell'investimento aziendale e dell'efficienza economica.

Nel 2018 nasce WBR-Lab, un laboratorio di ricerca che analizza l'efficienza dei piani welfare. L'obiettivo dell'analisi è creare un modello che sia in grado di analizzare l'efficienza dei piani di welfare attuati dalle imprese. Le attività del WBR si sviluppano in due fasi. Nella prima, il programma di studio e ricerca si propone di sviluppare una metodologia e una serie di indicatori per valutare l'impatto economico del welfare aziendale. La seconda, invece, include attività di validazione e test presso le aziende partner per garantire che la metodologia WBR sia adeguata ed efficace nel misurare l'impatto economico del welfare aziendale in vari contesti organizzativi.

Nel 2020 compare per la prima volta all'interno del report Welfare Index PMI un indicatore che si pone l'obiettivo di promuovere la cultura del welfare aziendale e favorirne la diffusione nelle piccole medie imprese italiane.

---

<sup>39</sup> Società fornitrice di servizi welfare aziendale.

<sup>40</sup> Network sviluppato da Eudaimon nel 2009 dove le organizzazioni aderenti condividono le proprie esperienze di welfare aziendale.

Questo indice valuta in modo analitico il livello complessivo di welfare aziendale per ciascuna impresa, nonché in dettaglio per ciascuna area di benessere. Successivamente, mette a confronto questi valori con la media del settore di riferimento e con le aziende che raggiungono le performance più elevate al suo interno. L'indice, espresso su una scala da 0 a 100, è il risultato di un algoritmo che elabora un vasto insieme di variabili raccolte attraverso un'apposita indagine. I risultati sono poi riassunti in un rapporto denominato *Welfare Assessment* riservato a ciascuna azienda.

Il modello per calcolare l'indice si basa su 3 macro fattori:

- ampiezza e contenuto delle iniziative (70% del valore finale dell'indice),
- gestioni delle politiche di welfare aziendale (20% del valore finale dell'indice),
- originalità e distintività delle iniziative (10% del valore finale dell'indice).

## **IV. Benessere organizzativo, welfare aziendale, attività fisica: casi di studi ed esperienze di successo**

### 4.1. Le esperienze aziendali

Secondo un'indagine condotta da InfoJobs (2016) è emerso che, solamente il 16% delle aziende italiane inseriscono lo sport e l'attività fisica tra i possibili benefit. Mentre, sempre secondo la stessa indagine, la percentuale di coloro che li vorrebbero inclusi è pari al 91% (su un totale di 5000 intervistati).

Successivamente, nel 2021, con il graduale allentamento delle misure restrittive dovute al Covid-19, il numero di persone che sono tornate ad allenarsi nelle palestre e nei centri fitness è aumentato in modo esponenziale. Infatti, secondo i dati registrati dall'Urban Sports club, solving provider e leader in Europa per l'accesso a decine di migliaia di centri fitness e impianti sportivi, ha registrato un esponenziale aumento di richieste da parte di imprese che vogliono integrare l'attività fisica, lo sport e servizi di wellbeing alla loro offerta di welfare. Di seguito vengono riportate le parole rilasciate da Filippo Santoro, Managing director di Urban Sports Club Italia.

Un'indagine condotta qualche tempo fa ha rivelato che molte aziende avevano già integrato le attività sportive nei loro programmi di welfare, mentre molte altre stanno iniziando a farlo solo di recente. L'ultimo anno e mezzo ha evidenziato un aumento della richiesta di fitness, attività fisica e benessere in generale. Si tratta di un cambiamento culturale che le imprese devono prendere in considerazione.

Nel 2023 viene rilasciato il Corporate Well-being in Italia, una ricerca condotta da Radical HR. Da questo studio condotto su 400 aziende partecipanti è emerso che nell'ultimo anno le iniziative di wellbeing (che comprendono anche attività fisica e sport) da parte delle imprese sono quasi raddoppiate, passando dal 10% del 2022 al 18,2% del 2023. Allo stesso tempo, la percentuale di aziende che non introducono sufficienti azioni a sostegno del wellbeing è in calo (anche se rimane elevata), e passa dal 43% registrato nel 2022 al 30,7% di quest'anno. Tuttavia, viene sottolineato come meno di un quarto delle aziende italiane abbia una strategia chiara di wellbeing, e solo il 40% delle aziende misuri i risultati dei propri interventi in correlazione al benessere organizzativo e sulla retention.



Inoltre, nel report, uno dei maggiori ostacoli per integrare le strategie di Wellbeing è la difficoltà, da parte delle aziende, di comprendere gli effetti del wellbeing organizzativo sulla salute delle persone e sui risultati aziendali.

Nonostante ciò, esistono esempi di aziende italiane che hanno deciso di puntare sul wellbeing attraverso attività fisica, sport e benessere.

Autostrade per l'Italia, fin dagli anni '80, ha iniziato a promuovere lo sport e le sfide sportive all'interno dell'azienda. In un secondo momento, dopo aver condotto una valutazione comparativa con aziende italiane e internazionali, hanno introdotto formazione sulla nutrizione e webinar motivazionali. Sono state quindi create competizioni con premi. Attualmente stanno espandendo le iniziative per includere anche il benessere psicofisico - offrendo alle persone lezioni di yoga e di mindfulness. I risultati che emergono dalle misurazioni di queste iniziative sono interessanti. Infatti, si sono registrati un abbassamento del livello di assenteismo e un aumento dei volumi di partecipazione a queste attività. Inoltre, secondo le analisi, è emerso come ci sia stato un ritorno immediato anche a livello economico.

Un'altra azienda, la Giuffrè Francis Lefebvre si è concentrata sull'engagement\* del personale. Per farlo si è partiti dai risultati ottenuti da un'indagine interna sul clima aziendale. Dopo sessioni di brainstorming, hanno scelto di concentrarsi sui tornei sportivi, in quanto lo sport per sua natura ha il potere di unire le persone. Ai dipendenti è stato chiesto di suggerire varie attività, tra queste sono emerse: tornei di calcetto, calcio balilla, beach volley e bowling. Una volta scelte le attività è l'azienda ad organizzare i tornei e trovare le strutture. Le squadre vengono create in maniera casuale tramite sorteggio, questo aiuta a distruggere le barriere che si creano tra i ruoli all'interno dell'azienda. I tornei organizzati hanno portato ad un aumento di engagement; infatti, le persone hanno creato rapporti nuovi e inaspettati. Quest'anno oltre alla promozione di queste competizioni solidali, si sono focalizzati anche sull'aspetto di benessere del singolo, avviando una serie di webinar sulla salute e sono stati forniti servizi di check-up in azienda.

AMAG è un gruppo piemontese specializzato nella fornitura di servizi essenziali come gas e acqua. Tra le varie iniziative all'interno del pacchetto di welfare per le persone, è stata stipulata una partnership con un club ludico-sportivo che da tempo si impegna attivamente nel supporto di diverse iniziative sociali. Questa collaborazione è stata creata a vantaggio dei lavoratori e delle loro famiglie e include l'accesso gratuito alle strutture del club (con possibilità di utilizzare campi da tennis e piscina) e vantaggiose riduzioni sui servizi extra, tra cui lezioni di tennis, corsi di nuoto e partecipazione ai centri estivi.

L'azienda PLANETEK, con sede a Bari, ha instaurato una collaborazione con un centro sportivo che conta tra i suoi iscritti praticamente tutti i dipendenti, offrendo loro sconti e piani personalizzati. Inoltre, è attiva un'iniziativa di car sharing all'interno dell'azienda, in cui i lavoratori si coordinano attraverso mailing list suddivise per zone della città, permettendo loro di condividere i passaggi in modo ecologicamente responsabile.

Ferrari ha messo in atto una serie di iniziative per soddisfare i bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie. Già nel 1997 l'azienda ha lanciato un programma denominato Formula Uomo, focalizzato sul benessere degli Individui. Fra le varie iniziative è stato creato un wellbeing centre. Questo, oltre ad essere un centro medico, ha offerto 100 biciclette per gli individui per muoversi all'interno degli stabilimento promuovendo così l'attenzione all'ambiente e all'esercizio fisico. Un altro programma creato da Ferrari si chiama formula benessere che include piani di fitness supportati da un personal trainer integrati da piani nutrizionali. Inoltre, è stata creata una palestra aziendale frequentata da oltre il 92% dei partecipanti.

Invece, per quanto riguarda i provider esistono numerose piattaforme che offrono servizi legati al benessere delle persone.

Edenred, in Italia, collabora con oltre 100 mila imprese, per un equivalente di oltre 2.5 milioni di utilizzatori. Questa piattaforma consente di creare programmi per gruppi di lavoro. L'approccio è semplice e facile da usare, consentendo ai dipendenti di accedere ai loro crediti e ai vantaggi disponibili tramite l'applicazione, che è disponibile su Android e iOS. Fra le varie offerte messe a disposizione da Edenred sono incluse iniziative legate al benessere psicofisico della persona, tra cui convenzioni con centri sportivi.

Beneficy, impresa che fa parte del gruppo TeamSystem, è una piattaforma digitale che consente alle aziende, di qualsiasi dimensione, di progettare, creare e gestire in maniera autonoma piani di welfare aziendale personalizzabili in base alle proprie esigenze. Fra le varie offerte incluse sono comprese: iniziative su "Tutti i tipi di sport, abbonamenti in palestra e piscina, sci, escursioni all'aria aperta, immersioni, lanci col paracadute" e di benessere; nello specifico "servizi per il benessere psico-fisico, ingressi a terme e spa, massaggi terapeutici".

#### 4.2. Caso di studio: Il gruppo Lottomatica

Lottomatica è il primo operatore italiano del mercato del gioco pubblico, autorizzato dall'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli e uno dei maggiori player a livello europeo, in grado di offrire esperienze di gioco sicure e coinvolgenti attraverso tutti i canali di vendita grazie all'ampia gamma di prodotti e servizi, l'expertise e gli investimenti in innovazione, tecnologia e sicurezza per i giocatori. Il gruppo opera nei settori operativi online (scommesse sportive e giochi online), sport franchise (scommesse sportive e giochi su rete fisica) e gaming franchise (apparecchi da divertimento e intrattenimento). Lottomatica, la cui sede principale è a Roma, può contare sulle competenze di 1.800 persone dirette e di oltre 16.000 che lavorano nella rete specialistica in franchising, patrimonio di idee, talenti ed esperienze determinanti per il successo e il raggiungimento degli obiettivi del gruppo. L'azienda è particolarmente attenta all'engagement e al benessere delle sue persone e ha introdotto diverse iniziative, presidiate sia dall'HR, sia dalla comunicazione interna aziendale.

Il gruppo, già impegnato in iniziative a favore del benessere organizzativo (extra pacchetto welfare), ha di recente lanciato il programma "Become Healthy". L'obiettivo è promuovere il benessere psicofisico delle persone, sia a livello individuale che di team. Questo approccio mira a collegare il benessere personale a quello relazionale e organizzativo. Fra le varie iniziative, sono incluse:

1. Adesione al programma "Healthy Challenge" tramite programma e applicazione di Technogym. La challenge (che prevedeva diverse "sfide" legata al movimento e all'attività fisica, ad esempio fare il maggior numero di passi in 15 giorni) si è conclusa e l'azienda ha premiato i primi 5 classificati con abbigliamento sportivo personalizzato con il logo del gruppo aziendale.

L'aspetto più interessante di questa iniziativa è stato l'ingaggio delle persone, in particolare sul fronte dello stimolo del senso di appartenenza e della comunicazione interpersonale interna. Inoltre, l'app consente a ciascun utente, considerando il proprio stato di salute, abitudini e disponibilità di tempo, di impostare personalmente gli obiettivi desiderati. L'algoritmo, in risposta a tali parametri, genera programmi di allenamento personalizzati in linea con le esigenze dell'utilizzatore. Inoltre, l'app offre anche programmi riguardanti la meditazione e la mindfulness. Le challenge e l'app di Technogym hanno fatto registrare una grossissima adesione. Più di 300 persone, circa il 20% dei dipendenti in servizio nella sede di Roma, hanno fin da subito attivato l'applicazione e il numero è tutt'ora in crescita. Alcuni degli elementi che di certo hanno favorito la partecipazione sono stati la competizione innescata dalle challenge, insieme alla possibilità di vincere un premio finale, che sono diventati motivo di conversazione fra le persone e stimolo all'engagement.

2. Organizzazione di workshop e seminari in orario di lavoro su tematiche legate al benessere psicofisico tramite la sana alimentazione.
3. Sono stati implementati vari strumenti di comunicazione interna, incluso un piano editoriale supportato dai partner del gruppo nel settore fitness e alimentazione. Ogni settimana vengono condivisi, tramite l'intranet aziendale, consigli relativi a tematiche alimentari e di attività fisica.

Questa iniziativa è da leggere su più piani: uno è quello del benessere psicofisico e organizzativo, aspetti che consideriamo collegati tra di loro, un altro ha a che fare con la voglia di migliorare il vivere l'organizzazione, che è parte del nostro vivere quotidiano. È sempre più facile che queste componenti si intersechino fra di loro. La vita lavorativa e la vita quotidiana si intrecciano sempre di più. In questo modo viene a mancare sempre di più la separazione fra lavoro e vita privata. Questo fenomeno comporta il vivere la vita in modo più intenso, da un lato, e, dall'altro, meno sano. L'idea è quella di fornire strumenti che siano in grado di far comprendere l'importanza di uno stile di vita sano ed equilibrato. Questa formazione ha fatto comprendere che gli effetti benefici di una sana alimentazione non incidono solo sulle prestazioni sportive, ma anche su quelle mentali all'interno del contesto lavorativo.

4. Organizzazione di passeggiate collettive di 30 minuti chiamate “Walking Fridays”. Questa iniziativa è organizzata su base spontanea. I dipendenti in servizio presso la sede di Roma, immersa in un ampio spazio verde, si ritrovano ogni venerdì pomeriggio.

5. Creazione di tornei sportivi, tra cui calcetto e padel, tra le aziende appartenenti al gruppo. Inoltre, viene fornito supporto non solo per l'organizzazione dei tornei, ma anche per la gestione degli allenamenti, sottolineando così il sostegno aziendale nel promuovere un senso di squadra e coesione.

Dal punto di vista aziendale, secondo l'intervistata, la chiave non consiste solamente nell'attivare iniziative e sperare che funzionino autonomamente. Ad esempio, se l'applicazione di Technogym fosse stata lasciata a sé stessa, avrebbe potuto non presentare un ritorno così immediato. Invece, avendola sostenuta con azioni come le challenge, si è evitato di relegare lo strumento a un ruolo passivo. Le aziende, secondo l'opinione generale, dovrebbero non solo implementare programmi, ma anche fornire i mezzi necessari e insegnare alle persone come utilizzarli. È fondamentale offrire un servizio di supporto per far comprendere alle persone il valore degli strumenti a disposizione. Si è consapevoli di come la creazione di abitudini positive nel tempo possa davvero portare benefici alle persone. Questo passaggio è cruciale, poiché ci sono situazioni in cui si fornisce uno strumento alla persona ma non si coltiva l'interesse. L'azienda, invece, dovrebbe creare meccanismi di coinvolgimento per far sì che gli strumenti diventino veri e propri veicoli di benessere. Non si tratta solo di implementare, ma di far vivere e utilizzare gli strumenti, poiché si crede sinceramente che possano contribuire al miglioramento del benessere delle persone. Questo è l'impegno: non solo dichiarare di avere una partnership, ma credere veramente che ciò possa fare la differenza.

Per quanto riguarda invece gli interventi attuati attraverso il welfare aziendale, l'azienda ha aderito alle proposte e soluzioni di Jointly, una società benefit nata nel 2014 con l'obiettivo di aiutare le persone a trovare le migliori soluzioni di cura e assistenza per sé e per la propria famiglia in modo da soddisfarne le esigenze nel modo più veloce, economico e affidabile. Jointly progetta insieme alle imprese soluzioni che possono aumentare il benessere e l'engagement dei collaboratori e che consentono la misurazione del ritorno sociale dell'investimento<sup>41</sup>.

In particolare, l'azienda ha acquisito la piattaforma di Jointly attuando un sistema di welfare che riconosce un importo a titolo di "flexible benefit" a tutti i dipendenti. L'importo è di circa 200€ (esenti da tasse) per 1500 persone.

Questa somma può essere spesa in servizi che includono l'acquisto di libri, viaggi, ma anche per abbonamenti in palestra e partecipazione a corsi di yoga, mindfulness, meditazione.

#### 4.3. Caso di studio: il provider Buddyfit

Buddyfit è una azienda genovese nasce nel 2019 come provider digitale di servizi fitness per il consumatore finale. Nel 2021 è diventato leader nel settore e sempre nello stesso anno ha lanciato il prodotto in Spagna, costruendo una community. L'azienda ha riconosciuto il cambiamento nelle abitudini legate al fitness delle persone e l'opportunità di offrire una soluzione accessibile a un pubblico ampio, che comprende principalmente: lavoratori di giovane età, studenti universitari ed un elevato numero di mamme. L'idea alla base di Buddyfit è semplice ma potente: rendere il fitness alla portata di tutti, dai principianti agli appassionati. L'azienda ha iniziato a costruire un brand forte, partendo dalla presenza di due Ambassadors come Zlatan Ibrahimovic e Diletta Leotta, ad oggi anche investitori.

L'applicazione di Buddyfit si può integrare nei programmi di welfare aziendali attraverso l'accesso a piattaforme multiservizio di cui fa parte, rilasciando abbonamenti standard, accessibili ai dipendenti anche di diverse aziende.

---

<sup>41</sup> Fonte: <https://www.jointly.pro>

La domanda: “perché le aziende scelgono Buddyfit e servizi simili per il benessere dei loro dipendenti?” ha prodotto da parte della direzione Buddyfit intervistata una risposta articolata.

In primo luogo, le aziende vedono nei servizi offerti da Buddyfit un modo per personalizzare l'attenzione al benessere dei propri dipendenti. Questo approccio crea un legame più forte tra l'azienda e i suoi lavoratori. Infatti, Buddyfit crea una sezione apposita, all'interno della piattaforma, visibile esclusivamente ai dipendenti di quella determinata azienda. Per esempio, un'azienda può decidere di regalare non solo abbonamenti Buddyfit ma anche esperienze personalizzate, richiedendo programmi di allenamento su misura e/o organizzando sfide (*challenge*), interne fra i singoli dipendenti o fra team. Queste sfide non solo migliorano il benessere, ma creano anche un senso di competizione e collaborazione tra i dipendenti.

Un altro aspetto che attira le aziende nel comprare i servizi offerti da Buddyfit è la capacità di monitorare il benessere dei loro dipendenti. Il servizio offre un sistema di monitoraggio e reportistica che permette di valutare l'efficacia dell'offerta. Per farlo è stata messa a disposizione delle aziende una dashboard con la quale è possibile vedere dei dati aggregati. Ad esempio, possono visionare se i proprio dipendenti preferiscono il cardio piuttosto che tonificazione oppure il pilates allo yoga. Inoltre, l'azienda può monitorare l'investimento che hanno realizzato, vedendo in quanti si stanno allenando, il numero di workout che sono stati svolti dall'inizio dell'attivazione dell'account e molte altre cose. Inoltre, dall'intervista emerge che, non si sa se le aziende oltre agli strumenti messi a disposizione da Buddyfit ne usino altri per monitorare le performance delle persone.

L'ultimo elemento rilevante del perché le aziende investano sul benessere psicofisico è rappresentato dai bilanci di sostenibilità<sup>42</sup>, che dal 2024 sono obbligatori per tutte le aziende italiane.

---

<sup>42</sup> Il rapporto di sostenibilità rappresenta la piattaforma fondamentale per comunicare le prestazioni e gli impatti di sostenibilità di un'impresa. Consente alle organizzazioni di valutare l'impatto che hanno su una vasta gamma di questioni legate alla sostenibilità. Questo documento consente loro di aumentare la trasparenza riguardo ai rischi e alle opportunità che devono affrontare. (fonte web: <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-obiettivi-e-caratteristiche/>).

Le aziende devono dimostrare il loro impegno nei confronti dell'ambiente (quanto le aziende investono per ridurre il loro impatto aziendale), da un punto di vista sociale (dove rientra il benessere dei dipendenti) e della governance aziendale. Secondo studi internazionali questi tre fattori influiscono notevolmente sulle performance delle aziende.

In sintesi, Buddyfit è un esempio di come le aziende stiano investendo nel benessere dei loro dipendenti attraverso servizi personalizzati. La personalizzazione, il monitoraggio e l'attenzione all'aspetto sociale e ambientale stanno diventando sempre più importanti nelle strategie aziendali.



## **Conclusione**

Il tentativo che si è voluto effettuare con questa tesi è stato capire perché, negli ultimi anni, le aziende abbiano deciso di investire un po' di più sul benessere organizzativo, anche offrendo servizi legati al benessere psicofisico (fitness, yoga, mindfulness), tramite programmi di welfare aziendale o iniziative volontarie dell'azienda.

È un dato di fatto che fare attività fisica faccia bene e crei benessere a chi la pratica. Basandosi su questa affermazione, le aziende hanno iniziato ad offrire, prima, durante e dopo l'orario di lavoro, questo tipo di iniziative alle persone, con la speranza di ottenere benefici sia dal lato del lavoratore (benessere personale) che dal lato dell'organizzazione (benessere organizzativo).

Dall'analisi effettuata emerge che, in Italia si sta sempre più muovendo nell'inserimento di queste iniziative sia nel welfare aziendale sia come iniziative volontarie delle aziende. A conferma del fatto che ci si trova in una fase iniziale di questo fenomeno, la maggiore difficoltà che si è riscontrata durante la ricerca è stata proprio il reperimento di dati da analizzare. Infatti, essendo questo un argomento estremamente acerbo, i dati a disposizione da parte delle aziende sono scarsi oppure non vi è sufficiente disponibilità nel condividerli.

La ricerca svolta ha fatto anche emergere che sulla totalità dei principali CCNL italiani, solo 10 parlano in maniera esplicita di welfare aziendale e solo 3 di questi vi includono l'attività fisica. Per quanto riguarda i contratti di secondo livello, su 2.182 in vigore, solo il 10% contiene riferimenti ad attività fisica. A livello aziendale, invece, l'inserimento di queste iniziative è in crescita. Infatti, come testimoniato dal provider intervistato Buddyfit, sempre più aziende si rivolgono a provider per fornire alle proprie persone servizi personalizzati (come nel caso dell'altra azienda intervistata che ha acquistato le "healthy challenge" di Technogym), in modo da rendere l'esperienza unica. Ma le aziende in Italia che inseriscono questo tipo di iniziative sono ancora un numero limitato, seppur in crescita.

Dai risultati è anche emerso che molte aziende non si muovono in maniera strategica, non pianificando un budget dedicato a queste iniziative. Infatti, la maggior parte delle aziende non attua una misurazione del ritorno dell'investimento specifico e

anche laddove degli indicatori siano stati costruiti, il loro monitoraggio appare difficoltoso, o incostante.

Probabilmente è necessario un approccio più attento riguardo alla costruzione di politiche e pratiche aziendali diffuse per il benessere organizzativo, ottenuto anche attraverso il benessere psicofisico delle persone nelle aziende e nelle organizzazioni. L'impressione di chi scrive è che ci sia probabilmente bisogno di maggiore informazione sui positivi effetti dell'attività fisica sul benessere individuale e di riflesso sul benessere organizzativo e che ci sia ancora un lungo cammino da percorrere per far sì che le persone sul luogo di lavoro possano sentirsi con una *mens sana in corpore sano*.

## Bibliografia

- ACSM. 2017. «ACSM's Guidelines for Exercise Testing and Prescription.»
- ADAMS, KATE M LEVETT SHARYN COUGHLAN SHARON LONGRIDGE VIOLET ROUMELIOTIS JON. 2017. «Be well: A systems-based wellness intervention using mindfulness.» *Journal of Management & Organization* 613 - 634.
- Allen, M.S. and McCarthy, P.J. 2016. «“Be happy in your work: the role of positive psychology in working with change and performance.» *Journal of change Management* 55 - 74.
- American Psychiatric Association. 2020. *Rumination: A Cycle of Negative Thinking*. 5 Marzo . <https://www.psychiatry.org/news-room/apa-blogs/rumination-a-cycle-of-negative-thinking>.
- Amir S, Brown ZW, Amit Z. 1980. «he role of endorphins in stress: evidence and speculations.» *Neurosci Biobehav Rev*. 1980 Spring;4(1) 77-86.
- ANSA. 2018. *Sedentary lifestyles kill 88,000 people every year in Italy*. [https://www.ansa.it/english/news/2018/11/15/sedentary-lifestyles-kill-88000-people-every-year-in-italy\\_832d13e0-c2b5-48cb-a80f-71b45962f8e5.html](https://www.ansa.it/english/news/2018/11/15/sedentary-lifestyles-kill-88000-people-every-year-in-italy_832d13e0-c2b5-48cb-a80f-71b45962f8e5.html).
- Antonio Jesús Casimiro-Andújar, Juan Carlos Checa, María-Jesús Lirola,,\* and Eva Artés-Rodríguez. 2023. «Promoting Physical Activity and Health in the Workplace: A Qualitative Study among University Workers, Spain.» *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Ardu, Barbara. 2018. *Poco sport nei pacchetti di welfare aziendale. Ma il 91% dei lavoratori lo vorrebbe*. [https://www.repubblica.it/economia/2018/07/03/news/troppo\\_poco\\_sport\\_nei\\_pacchetti\\_di\\_welfare\\_aziendale-200310483/](https://www.repubblica.it/economia/2018/07/03/news/troppo_poco_sport_nei_pacchetti_di_welfare_aziendale-200310483/).
- Austin, Darylin. 2023. *Ormoni della felicità: come stimolarli in modo naturale*. <https://www.nationalgeographic.it/ormoni-della-felicita-come-stimolarli-in-modo-naturale>.
- Austrua, Giacomo. 2019. *MET: ecco come si misura l'intensità dell'attività fisica*. <https://www.medicalfacts.it/2019/09/10/met-ecco-come-si-misura-lintensita-dellattivita-fisica/>.
- Avallone F. 2005. *Salute Organizzativa*.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. 2012. « How do engaged employees stay engaged?» *Ciencia & Trabajo* 15 - 21.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Oerlemans, W. and Sonnentag, S. 2013. «Workaholism and daily recovery: a day reconstruction study of leisure activities .» *Journal of Organizational Behavior* 87 - 107.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. 1995. « The need to belong: Desire for.» *Psychological* 497 - 529.
- Bellew, B. 2008. « Primary prevention of chronic disease in Australia .» *Evidence Check rapid review*.
- Blair, S. N. 2009. «Physical inactivity: The biggest public health problem of the twenty-first century.» *British Journal of Sports Medicine* 1 - 2.
- Böckerman, P., and P. Ilmakunnas. 2012. «The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data.» *Industrial and labor Relations Review* 244 - 262.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. 2008. «Does happiness promote career success?» *Journal of Career Assessment* 101–116.
- Borysenko, J. 1987. «Minding the body, mending the mind.» *New York: Bantam*.
- Bozeman, B., & Gaughan, M. (2011). 2011. «Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants.» *The journal of Higher Education* 154 - 186.
- BRIGGS, A., Wistow, J., ZECHNER, M., NÄRE, L., KARSIO, O., OLAKIVI, A., SOINTU, L., HOPPANIA, K., VAITTINEN, T., Forde, J., Beyleveld, A. D., Boyer, G. R., Ortega-, P., Zimmermann, K.,. 1961. «The Welfare State in Historical Perspective.» *European Journal of Sociology* 221 - 258.
- Bryson, A., J. Forth, and L. Sto. 2017. «"Does employees' subjective wellbeing affect workplace performance?» *Human Relations* 323 - 351.
- Cahn, B. R., & Polich, J. 2006. «Meditation states and traits : EEG, ERP, and neuroimaging studies.» *Psychological Bulletin* 180 -211.
- Carpineti, A. 2014. *studiocataldi.it* . <https://www.studiocataldi.it/guida-diritto-sindacale/contratto-collettivo.asp#par2>.
- Caspersen, C. J., Powell, K. E., and Christenson, G. M. 1985. «Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research.» *Public Health Rep* 126–131.
- CGL. 2022. «Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello.» Rapporto.
- Chamberlain, A. 2015. « Does Company Culture Pay Off? Analyzing Stock Performance of Best Places to Work.» *Companies*.
- Chamberlain, A. and Munyikwa, Z. 2020. «What’s Culture Worth? Stock Performance of Glassdoor's best Places to Work 2009 to 2019.»

- Chambers, R., Lo, B. C. Y., & Allen, N. B. 2008. «The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect.» *Cognitive Therapy and Research*, 303 - 322.
- Chow, C.-M., Kirby, A., & Fiatarone Singh, M. 2004. «An effective exercise-based intervention for improving mental health and quality of life measures: a randomized controlled trial.» *Preventive Medicine* 424 - 434.
- Conta, Federica, intervista di Mattia Garofalo. 2023. *Intervista ad un Provider: Buddyfit*
- Coulson, J.C. 2008. «Exercising at work and self-reported work performance.» *International Journal of Workplace Health Management* 176 - 197.
- D'EUROPA, CONSIGLIO. 1992. «CARTA EUROPEA DELLO SPORT.» *Coni.it*. 15 Maggio. [https://www.coni.it/images/documenti/Carta\\_europea\\_dello\\_Sport.pdf](https://www.coni.it/images/documenti/Carta_europea_dello_Sport.pdf).
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkrantz, M., Muller, D., Santorelli. 2003. «Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation.» *Psychosomatic Medicine* 564-570.
- de la Faille-Deutekom, M.B., Steenbergen, J. and Middelkamp, J. 2011. «The State of Research in the.»
- E, Massagli. 2017. *Ilsole24ore.it*. Marzo. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2017/03/09/cosa-significa-welfare-aziendale-un-tentativo-di-mappatura-concettuale/>.
- Edenred. 2021. *Edenred.it*. <https://www.edenred.it/prodotti/welfare-aziendale/>.
- Edmans, A. 2012. *Academy of Management Perspectives* 1 - 19.
- Edmans, A. 2011. «Does the stock market fully value intangibles? employee satisfaction and equity prices.» *Journal of Financial economics* 621 - 640.
- Edmans, A., L. Li, and C. Zhang. 2018. «Employee Satisfaction, Labor Market Flexibility, and Stock Return Around the World.» *European Corporate Governance Institute Finance Working Paper*.
- Edmunds, S., Hurst, L. and Harvey, K. 2013. «Physical activity barriers in the workplace: an exploration of factors contributing to non-participation in a UK workplace physical activity intervention.» *International Journal of Workplace Health Management* 227 . 240.
- Educazione Nutrizionale Grana Padano. 2017. *Attività aerobica e anaerobica*. <https://www.educazionenutrizionale.granapadano.it/it/stile-di-vita/articoli/attivita-fisica/attivita-aerobica-e-anaerobica/>.
- Elia, M. 2017. *Fondazionefeltrinelli*. <https://fondazionefeltrinelli.it/focus-storico-su-welfare/>.

- Encefalomielite Mialgica. 2022. *10 modi per aumentare i livelli di dopamina in modo naturale*. [https://webfio.it/10-modi-per-aumentare-i-livelli-di-dopamina-in-modo-naturale/#5\\_Fare\\_spesso\\_attivit\\_fisica](https://webfio.it/10-modi-per-aumentare-i-livelli-di-dopamina-in-modo-naturale/#5_Fare_spesso_attivit_fisica).
- ESG360. 2021. *Bilancio di sostenibilità: che cos'è, quali sono gli obiettivi e le caratteristiche*. 2 Settembre. <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-obiettivi-e-caratteristiche/>.
- Esping-Andersen. 1999. «Social Foundations of Postindustrial Economies.»
- Fergusson, L., Bonshek, A., & Boudigues, J. 1995. «Personality and health characteristics of Cambodian undergraduates.» *Journal of Instructional Psychology* 308–319.
- Ferrera, M. e Maino, F. 2012. «Quali prospettive per il Secondo Welfare?, in M.» *L'economia sociale: una risposta alla crisi* 125-134.
- Fertman, C.I. and Allensworth, D.D. 2016. «Health Promotion Programs: From Theory to Practice.»
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., & Relyea, C. 2006. «Perceived organizational support and perceived external prestige: predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. » *The Journal of Social Psychology* 327 - 347.
- Georgopoulos, B.S. & Tannenbaum, A.S. 1957. « A study of organizational effectiveness .» *American Social Review* 534 - 540.
- Ghosh, Sambit Kumar. 2018. «Happy Hormones at Work: Applying the Learnings from Neuroscience to Improve and Sustain Workplace Happiness.» *NHRD Network Journal* 83 - 92.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. 2010. «The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours.» *Journal of Nursing Management* 339 - 348.
- Gisela Sjøgaard \*, Jeanette Reffstrup Christensen, Just Bendix Justesen, Mike Murray, Tina Dalager, Gitte Hansen Fredslund, Karen Sjøgaard. 2016. «Exercise is more than medicine: The working age population's well-being and productivity.» *Journal of Sport and Health Science* 5 159 - 165.
- Goetzel, R. Z., R. Fabius, D. Fabius, E. C. Roemer, N. Thornton, R. K. Kelly, and K. R. Pelletier. 2016. «"The Stock Performance of C. Everett Koop Award Winners Compared With the Standard.» *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 9 - 15.
- Goffredo. 2022. «Contrattazione di secondo livello ADLABOR.» <https://www.adlabor.it/schemi/contrattazione-sindacale/contrattazione-secondo-livello-aziendale-adlabor/>. Adlabor.it.
- Greve, B., 2012. «The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State.»

- Greve, B. Timuss. 2007. «Occupational welfare. Winners and losers.»
- Grinspoon, Peter. 2020. *Dopamine fasting: Misunderstanding science spawns a maladaptive fad*. <https://www.health.harvard.edu/blog/dopamine-fasting-misunderstanding-science-spawns-a-maladaptive-fad-2020022618917>.
- Halliwell, E. 2010. «Mindfulness Report 2010.» *In Mental Health Foundation* .
- Harvard Health Publishing . 2021. *Endorphins: The brain's natural pain reliever*. <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/endorphins-the-brains-natural-pain-reliever#app>.
- Hasmukh Adhia, HR Nagendra1. 2010. «Impact of yoga way of life on organizational performance.» *Indian Institute of Management* 560 - 576.
- Health, National Institutes of. 1995. «Physical Activity and Cardiovascular Health.» *NIH Consensus Statement Online* 18 - 20 .
- Health, National Institutes of. 1995. «Physical Activity and Cardiovascular Health.» *NIH Consensus Statement Online* 18 - 20.
- Heli Kiema-Junes, PhD, Aino Saarinen, PhD, Raija Korpelainen, PhD, Maarit Kangas, PhD, Leena Ala-Mursula, PhD, Riitta Pyky, PhD, and Mirka Hintsanen, PhD. 2022. «More Physical Activity, More Work Engagement? A Northern Finland Birth Cohort 1966 Study.» *ACOEM*.
- Henke, R. M., Goetzel, R. Z., McHugh, J., & Isaac, F. 2011. « Recent Experience in Health Promotion At Johnson & Johnson: Lower Health Spending, Strong Return On Investment.» *Health Affairs* 490 - 499.
- Hennecke, M., e Brandstätter, V. 2017. «Means, ends, and happiness: The role of goals for subjective well-being.» *Springer International Publishing/Springer Nature* 235–251.
- Howard, E. 2023. *Oxytocin: The love hormone*. <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/oxytocin-the-love-hormone>.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. 2005. «Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes.» *The Leadership Quarterly* 372 - 394.
- Ipsos. s.d. *Ipsos.it*. <https://www.ipsos.it/wkpedia/contratto-collettivo>.
- IRS. 2020. «WELFARE AZIENDALE:: PPROCII E STRUMENTI.» Report.
- ISTAT. 2022. «Sport, attività fisica, sedentarietà.» *Istat.it*. <https://www.istat.it/it/files/2022/12/Sport-attivit%C3%A0-fisica-sedentariet%C3%A0-2021.pdf>.

- Iverson, D. C., Fielding, J. E., Crow, R. S., and Christenson, G. M. 1985. «The promotion of physical activity in the U.S. population: the status of programs in medical, worksite, community, and school settings. » *Public Health Rep 100*: 212 - 224.
- J. Bates, and N. Thompson. 2007. «Well-Being: An Occupational Social Work Approach.» *Baywood Publishing Co., Inc.* 273 - 284.
- Jessoula, M. 2017. «Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse.» *Rivista delle Politiche Sociali* 9 - 24.
- Jointly. 2023. <https://www.jointly.pro/>.
- Kabat-Zinn, J. 1990. «Full catastrophe living.»
- Kahneman, D., Krueger, A.B., Schkade, D.A., Schwarz, N., & Stone, A.A.,. 2004. «A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method.» *Science* 1776–1780.
- Keyes, C. L. M. 1998. «Social well-being. » *Social Psychology Quarterly* 121 - 140.
- Kjaer, T. W., Bertelsen, C., Piccini, P., Brooks, D., Alving, J., & Lou, H. C. 2002. «Increased dopamine tone during meditation-induced change of consciousness.» *Cognitive Brain Research* 255–259.
- Knox, E.C.L., Musson, H. and Adams, E.J. 2017. «Workplace policies and practices promoting physical activity across England: what is commonly used and what works?» *International Journal of Workplace Health Management* 391 - 403.
- Kun, Agoto. 2022. «Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers.» *Current Psychology* 185–199.
- Kurniadewi, E. 2016. «Psychological Capital dan Workplace Well-Being sebagai prediktor bagi Employee Engagement.» *Jurnal Psikologi Inttergratif* 95 - 112.
- Lawton, E. D., Taye, F., & Ivanov, S. 2014. «Job insecurity and other leadership issues in organizations.» *International Jouran of Organizational Innovation*.
- Litmos. 2019. *Litmos. com*. <https://www.litmos.com/platform/define-what-is-employee-performance>.
- Lowe, G. 2014. «The wellness dividend: How employers can improve employee health & productivity.» *Kelowna, BC: The Graham Lowe Group*.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. 2005. «The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? » *Psychological Bulletin* 802 - 855.
- Macchioni, E. 2014. «Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa.»
- Maino F. 2016. «, Povertà alimentare in Italia: le risposte del secondo welfare.»



- Maino, F, Ferrera, M. 2013. «PRIMO RAPPORTO SUL SECONDO WELFARE IN ITALIA.» Report.
- Maino, F,. 2022. «Il ritorno dello stato sociale? Mercato, terzo Settore e comunità oltre la pandemia.» Report.
- Maino, F. 2016. «Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e » prospettive di sviluppo, in *T. Treu Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali* 73 - 112.
- Mangundjaya, W. H. 2012. «The impact of Workplace Well-Being and Psychological Capital, to the Individual Treadiness for Change.» *Proceedings 4th Asian Psychological Association*.
- Mangundjaya, W. L. H. 2011. «Pengaruh workplace wellbeing terhadap psychological capital dan employee engagement.» *Proceedings: Strategic Roles of I/O Psychology in Building Creative society* .
- maunimib. 2018. *maunimib.it*. <https://maunimib.unimib.it/2018/07/welfare-la-metodologia-wbr/>.
- Mayer, Emeran. 2016. *The Mind-Gut Connection: How the Hidden Conversation Within Our Bodies Impacts Our Mood, Our Choices, and Our Overall Health* .
- McDaid, D., Zechmeister, I., Kilian, R., Medeiros, H., Knapp, M., & Kennelly, B. 2008. «Making the economic case for the promotion of mental well-being .»
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. 2014. «Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies.» *journal of business ethics* 77 - 90.
- OECD. 2023. «Step Up! Tackling the Burden of Insufficient Physical Activity in Europe.» *OCED.ORG*. <https://www.oecd.org/publications/step-up-tackling-the-burden-of-insufficient-physical-activity-in-europe-500a9601-en.htm>.
- Organization, International Labour. 2023. *Ilo. org*. [https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm).
- Page, K. 2005. «Subjective Wellbeing in the.» *School of Psychology, Deakin University*.
- Passmore, J., & Anagnos, J. 2008. «Organizational coaching and mentoring.» *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* 497 - 520.
- Paterson, D. et al. 2021. «Exploring the impact of COVID-19 on the movement behaviors of children and youth.» *Journal of Sport and Health Science*.
- Peterson, W., Gijssbers, G. and Wilks, M. 2003. «An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures.» *ISNAR Research Management Guidelines No.*

- Peterson, W., Gijbers, G. and Wilks, M. 2003. «An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures.» *ISNAR Research Management Guidelines No. 7, International Service for National Agricultural Research.*
- Pierson, P. 1995. «Dismantling the Welfare State?»
- Pignin, Joe. 2020. «What Is Physical Activity? A Holistic Definition for Teachers, Researchers and Policy Makers.» *Frontiers in Sports and Active Living.*
- Pignata, S., Boyd, C., Gillespie, N., Provis, C., & Winefield, A. H. 2014. «Awareness of stress reduction interventions: The impact on employees' well-being and organizational attitudes.» *Stress and Health.*
- PMI, Welfare Index. 2022. «WELFARE AZIENDALE: UN PATTO SOCIALE PER IL PAESE.» rapporto.
- Polano, Simone, intervista di Mattia Garofalo. 2023. *Caso studio: Lottomatica*
- Porter, Micheal E. 1986. *Competition in Global Industries.*
- Powell, K, e et al. 1985. «Relationships between exercise or physical activity and other health behaviors.» *Public Health Rep 100 172 - 180.*
- PPI & Partners. 2023. [https://www.linkedin.com/posts/ppi-%26-partners\\_gruppo-lottomatica-acquisisce-ricreativo-activity-7122987671777361920-Z\\_GA/?trk=public\\_profile\\_like\\_view&originalSubdomain=it](https://www.linkedin.com/posts/ppi-%26-partners_gruppo-lottomatica-acquisisce-ricreativo-activity-7122987671777361920-Z_GA/?trk=public_profile_like_view&originalSubdomain=it).
- PWC. 2021. «Wellness at Work.»
- R, Donati P. e Prandini. 2009. «La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese Costruire e governare nuove reti.»
- Radical HR . 2023. «Corporate Wellbeing in Italia 2023.» *radicahr.it*. <https://radicalhr.it/portfolio/corporate-wellbeing-in-italia-2023/>.
- Raibley, J. 2012. «Happiness is not well-being.» *Journal of Happiness Studies 1105 - 1129.*
- Randstad. 2023. <https://www.randstad.it/>. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/benessere-organizzativo/>.
- Rassevsky, Y, e Alfassi T. 2019. «Attention Improves During Physical Exercise in Individuals With ADHD.» *Front Psychol.*
- Risorse Umane HR. 2021. *Il new normal in azienda riparte dallo sport come welfare benefit | Urban Sports*. <https://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/sport-benefit-aziendali/>.
- Ross, Alyson. 2013. «National survey of yoga practitioners: Mental and physical health benefits.» *mental and physical health benefits 313-323.*

- Roysamb, E., Tambs, K., Reichborn-Kjennerud, T., Neale, M. C. 2003. «Happiness and health: Environmental and genetic contributions to the relationship between subjective well-being, perceived health, and somatic illness.» *Journal of Personality and Social Psychology* 1136–1146.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2001. «On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being.» *Annual Review of Psychology* 141–166.
- Salanova, Ester Gil-Beltrán Isabella Meneghel Susana Llorens and Marisa. 2020. «Get Vigorous with Physical Exercise and Improve Your Well-Being at Work!» *International Journal of Environmental Reserach and Public Health*.
- Salanova, M., S. Llorens, E. Cifre, e I.M. Martínez. 2012. «We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model.» *Group Organ. Manag* 785 - 822.
- Salute, Ministero della. 2014. «Informativa OMS: attività fisica.» *salute.gov.it*. [https://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_pubblicazioni\\_2177\\_allegato.pdf](https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_2177_allegato.pdf).
- Santoni, V. 2019. *www.secondowelfare.it*. <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/quanto-conta-il-genere-e-let-nelle-scelte-dei-servizi-di-welfare-aziendale/>.
- Secondowelfare. 2016. *https://www.secondowelfare.it/*. <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/misurare-il-welfare-aziendale-a-360-gradiecco-il-lifework-index/>.
- Seligman, M. E. P. 2002. «Authentic happiness: Using the new positive psychology to realise your potential for lasting fulfilment.»
- Sensi, Giulia. 2008. *Cara, carissima pigrizia. Ma quanto ci costa non fare attività sportiva?* [https://www.corriere.it/buone-notizie/22\\_aprile\\_08/cara-carissima-pigrizia-ma-quanto-ci-costa-non-fare-attivita-sportiva-4d38a352-b4b9-11ec-a84e-197043dca567.shtml](https://www.corriere.it/buone-notizie/22_aprile_08/cara-carissima-pigrizia-ma-quanto-ci-costa-non-fare-attivita-sportiva-4d38a352-b4b9-11ec-a84e-197043dca567.shtml).
- Services, U. S. Department of Health and Human. 1996. «Physical Activity and Health: A Report of the Surgeon General.» *Eur. J. Phys. Ed.* 6 127 - 138.
- Shain, M., Kramer. 2004. «Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence. Occup. Environ. .» *Med* 643 - 648.
- shapeme. 2022. *shapeme.it*. <https://www.shapeme.it/blog/come-misurare-limpatto-del-welfare-aziendale-antonio-manzoni/>.
- Shrestha, N., Kukkonen-Harjula, K., Verbeek, J., Ijaz, S., Hermans, V. and Pedisic, Z. 2018. «Workplace interventions for reducing sitting at work.» *Cochrane Database of Systematic Reviews*.

- Shuck, B., & Reio, T. G. 2014. «Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice.» *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23 - 58.
- Starke, P. 2006. «The Politics of Welfare State Retrenchment: A Literature Review.» *Social Policy & Administration* 104 - 120.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. 1994. «Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace.» *Organization Science* 51 - 71.
- Strauss, G. 1968. «Human relations – 1968 style,».» *Industrial Relations* 262 - 276.
- Sutanto, E.M., Kurniawan, M. 2016. «The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia.» *International Journal of Business and Society* 375 - 390.
- T, Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein. 2009. «The political economy of occupational family policies: comparing workplaces in Britain and Germany.» *British Journal of Industrial Relations* 741 - 764.
- Taylor-Gooby. 2004. «New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State.»
- The European House Ambrosetti. 2023. «Osservatorio valore Sport.» *ambrosetti.eu*. <https://www.ambrosetti.eu/think-tank-ambrosetti/osservatorio-valore-sport/>.
- Tombari, M. 2019. «Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM.»
- Treccani. 2015. *Treccani.it*. [https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=\(ingl.,assistenza%20e%20benessere%20ai%20...](https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=(ingl.,assistenza%20e%20benessere%20ai%20...)
- Waterman, A. S. 2008. « Reconsidering happiness: A eudaimonist’s perspective.» *Journal of Positive Psychology* 234 - 252.
- Watson, Stephanie. 2021. *Feel-good hormones: How they affect your mind, mood and body*. <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/feel-good-hormones-how-they-affect-your-mind-mood-and-body#:~:text=What%20are%20the%20four%20feel,your%20mood%20in%20the%20process.>
- —. 2021. *Serotonin The natural mood booster*. <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/serotonin-the-natural-mood-booster.>
- Welfare Index PMI. 2022. «Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese.» *welfareindexpmi.it*. [https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-\\_2022.pdf](https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-_2022.pdf).

- WHO. 2020. *www.WHO.it*. <http://www.who.int/en/news-room/factsheets/detail/physical-activity>.
- —. 2020. «New global physical activity guidelines for a more active and healthier world: the WHO Regional Offices perspective.» *WHO.int*. <https://www.who.int/news-room/initiatives/gappa>.
- Williams, P. B. 2013. «Your brain on happiness: The neuroscience of joy.» *The Science of Celebration*. <https://fullfocus.co/science-of-celebration/>.
- Yuchtman, E. & Seashore, S. 1967. «Factorial Analysis of Organizational Performance.» *Administrative Science Quarterly* 377 - 396.
- Z, Farnsworth K. e Irving. 2011. «Social Policy in Challenging Times: Economic Crisis and Welfare Systems.»
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. 2008 . «The Happy-Productive .» *Journal of Happiness Studies* 521 - 537.
- Zhanjia, Zhang, e Chen · Weiyun. 2019. «A Systematic Review of the Relationship Between Physical Activity and Happiness.» *J Happiness Stud* 1305–1322 .
- Zhanjia Zhang & Weiyun Chen, 2019. "A Systematic Review of the Relationship Between Physical Activity and Happiness," *Journal of Happiness Studies*, Springer, vol. 20(4), pages 1305-1322, April.

## **Ringraziamenti**

*Ringrazio la dott.ssa Piera Gargiulo e il dott. Simone Polano del Gruppo Lottomatica e la dott.ssa Federica Conta di Buddyfit S.r.l. per la disponibilità ed il contributo offerto al mio lavoro di ricerca.*