

Voci di Valore

Nr. 60
Gennaio 2026
Anno II

“Quando le persone si sentono economicamente e materialmente sostenute possono aprirsi a dimensioni più ampie del benessere: la crescita professionale, il senso di appartenenza, la possibilità di contribuire ad un progetto collettivo”.



Intervista con:

MONICA BORMETTI

Psicologa del benessere digitale e mindfulness senior trainer
SMARTBREAK.it

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

MONICA BORMETTI, psicologa, esperta in benessere digitale e mindfulness senior trainer, aiuta le persone a ritrovare equilibrio, focus e benessere mentale nell'era dell'iperconnessione. TEDx speaker e autrice, nel 2025 è uscito il suo nuovo libro "Benessere digitale: istruzioni per l'uso" (ROI Edizioni). Con percorsi individuali, workshop e ritiri digital detox, guida le persone a disconnettersi dal rumore esterno per riconnettersi a sé stesse. Il suo approccio integra benessere mentale e neuroscienze applicate alla produttività, per favorire abitudini sostenibili.

L'evoluzione tecnologica e i processi di riorganizzazione aziendale che ne conseguono impattano sulle modalità con le quali si lavora e si lavorerà in futuro. L'impatto più rilevante è forse quello sul "senso" (inteso anche come "significato") soggettivo del lavoro. Il ruolo della psicologia delle organizzazioni qual è e quale sarà in prospettiva?

La psicologia delle organizzazioni assume oggi un ruolo cruciale proprio perché la tecnologia sta ridefinendo non solo il "come" lavoriamo, ma soprattutto il "perché". La frammentazione delle attività, l'automazione crescente e la velocità dei cambiamenti rischiano di erodere il significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro. Il nostro compito è aiutare le organizzazioni a ripensare il lavoro non solo in termini di efficienza, ma di senso umano. Dobbiamo facilitare la riconnessione tra la persona e il valore del suo contributo, anche quando le modalità operative cambiano radicalmente. In prospettiva, la psicologia delle organizzazioni dovrà sempre più fungere da ponte tra innovazione tecnologica e sostenibilità umana, garantendo che il progresso non si traduca in alienazione.

L'ottavo rapporto Censis sul Welfare Aziendale indica in tre milioni i lavoratori che soffrono di ansie e disagi tra lavoro e vita privata, il che riduce drasticamente il benessere soggettivo, la qualità della vita e la salute mentale. Le organizzazioni aziendali, quindi, devono affrontare anche questo aspetto della loro relazione con i propri dipendenti e non per caso i servizi di welfare che hanno ad oggetto il sostegno psicologico si sono particolarmente diffusi. È sufficiente questo per rafforzare il "contratto psicologico" con i lavoratori?

No, assolutamente no. Se il supporto psicologico offerto non è sostenuto da una cultura organizzativa che in effetti valorizza e protegge la persona, rischiamo di cadere in una contraddizione insostenibile. È come dire: ti spremo al massimo, ma poi ti do il cerotto per farti sentire meglio. Forse sarebbe meglio non spremere. Il contratto psicologico si rafforza solo quando c'è coerenza tra ciò che si dichiara e ciò che si pratica quotidianamente. Il benessere non può essere delegato a un servizio esterno se poi l'organizzazione del lavoro, i ritmi, le pressioni e le aspettative restano insostenibili. Serve un ripensamento profondo dei modelli organizzativi, non solo un'offerta di welfare compensativa.

Le analisi sulle aree di intervento del Welfare Aziendale ci restituiscono una fotografia che evidenzia come i Fringe Benefit siano la formula più gettonata dai lavoratori. La componente "nobile" del Welfare Aziendale (espressa dai Flexible Benefit, cui possono aggiungersi le soluzioni messe in campo direttamente dalle imprese attraverso il cd. "welfare organizzativo") sembrano avere meno appeal. Qual è invece il rapporto e il reciproco rinforzo che, sul piano della psicologia del lavoro, l'attenzione ai bisogni sociali dei lavoratori può generare?

Prima di tutto dobbiamo riconoscere che le persone scelgono i fringe benefit perché rispondono a bisogni concreti e immediati. È difficile apprezzare interventi più "nobili" quando ci sono necessità

primarie non ancora soddisfatte. Dal punto di vista della psicologia del lavoro, l'attenzione ai bisogni sociali genera un circolo virtuoso solo se costruita su fondamenta solide. Quando le persone si sentono economicamente e materialmente sostenute, possono aprirsi a dimensioni più ampie del benessere: la crescita professionale, il senso di appartenenza, la possibilità di contribuire ad un progetto collettivo. Il welfare organizzativo non sostituisce i benefit materiali, li completa in una logica evolutiva. Ma dobbiamo rispettare la gerarchia dei bisogni reali delle persone.

Un'opportunità che sta riscuotendo un crescente interesse da parte delle imprese e dei lavoratori è quella dell'integrazione, nei Piani di Welfare Aziendale, dei cd. "Public Benefit", ossia l'attivazione di servizi che consentano ai dipendenti di conoscere e di accedere, con grande facilità, a quel giacimento di risorse - altrimenti non conosciuto o ben poco sfruttato - costituito da centinaia di bonus pubblici di fonte statale, regionale e comunale attualmente disponibili. Ne deriva una sinergia particolarmente utile sia sul piano economico, sia sul piano sociale, perché i bisogni cui rispondono i Public Benefit sono quelli più rilevanti per le persone

(famiglia, salute, mobilità, casa, ecc). Questo ampliamento dello spettro degli interventi e delle risposte ai bisogni dei lavoratori che integra Welfare Aziendale e Welfare Pubblico quali riflessi può avere sul piano della relazione tra dipendente ed azienda?

"L'integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico ha un impatto molto significativo. Per l'azienda, questo approccio rappresenta un'evoluzione importante: può smettere di essere semplicemente un fornitore di fringe benefit per diventare, invece, un punto di riferimento di maggior qualità sociale per la persona".

L'integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico ha un impatto molto significativo su più livelli. Innanzitutto, sviluppa un maggiore senso di comunità nella persona, che si sente parte di un sistema più ampio e interconnesso, non solo un ingranaggio aziendale isolato. Per l'azienda, questo approccio rappresenta un'evoluzione importante: può smettere di essere semplicemente un fornitore di fringe benefit e diventare, invece, un punto di riferimento di maggior qualità sociale per la persona. L'azienda si trasforma in facilitatore, in soggetto che

abilita l'accesso a risorse e opportunità, rafforzando il proprio ruolo non solo economico ma anche sociale e relazionale. Questa sinergia genera un rapporto più maturo e reciproco, dove l'organizzazione dimostra attenzione concreta alla vita complessiva delle persone, non solo alla loro produttività. E questo, sul lungo periodo, è ciò che costruisce fiducia e appartenenza autentiche.