

Voci di Valore

Nr. 67
Marzo 2026
Anno II

"Il welfare aziendale è uno strumento importante, ma offrire benefit non basta se cultura, comportamenti e processi restano incoerenti. Il welfare deve integrarsi nel modo in cui si lavora altrimenti benessere, felicità, persone, restano parole belle ma vuote."



Intervista con:

VERUSCKA GENNARI

Docente, Autrice, Keynote Speaker e co-fondatrice di 2BHappy
e di IIPPO – Italian Institute for Positive Organizations

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

VERUSCKA GENNARI, co-fondatrice di 2BHappy e dello IIPO – Italian Institute for Positive Organizations, realtà che promuovono modelli organizzativi capaci di integrare Equilibrio Umano ed Economico. Da oltre venticinque anni lavora con imprese, pubbliche amministrazioni e organizzazioni per sviluppare leadership positive, energy management e cultura del benessere sostenibile. È ideatrice della prima certificazione italiana per Chief Happiness Officer e autrice di saggi dedicati alle organizzazioni positive.

Anzitutto sarà bene chiarire chi è e cosa fa esattamente un CHO in azienda. Le chiediamo ovviamente una sintesi, mentre per gli approfondimenti ricordiamo il libro di cui è co-autrice con Daniela Di Ciaccio: “Chief Happiness Officer”, tra l’altro uscito nella sua nuova edizione.

Il Chief Happiness Officer non è il “responsabile del buon umore” e non è nemmeno un nuovo ruolo che si aggiunge ai tanti già esistenti: è un percorso di upskilling per manager e imprenditori che hanno compreso la necessità strategica di presidiare l’Equilibrio Umano ed Economico dentro l’organizzazione. Lavora sulla coerenza tra cultura dichiarata, comportamenti agiti e processi formali, perché è lì che si crea – o si distrugge – fiducia. Attraverso metodi semplici, ma profondi, utilizza una vera e propria dashboard per intercettare incoerenze, sovraccarichi invisibili e processi energivori, trasformandoli in leve di sostenibilità. La felicità, in questa prospettiva, non è solo un’emozione effimera, ma una competenza che può essere allenata: un indicatore di salute organizzativa, fondato su evidenze scientifiche.

Come sta evolvendo la figura del CHO nei contesti organizzativi e in che relazione si pone la sua azione con le

iniziative di Welfare Aziendale che le imprese progettano e realizzano?

Come detto, non è un ruolo ma un insieme di competenze integrate nel set manageriale di HR, imprenditori e leader: figure che presidiano engagement, retention, attrattività e produttività sostenibile. Il welfare aziendale è uno strumento importante, ma offrire benefit non basta se cultura, comportamenti e processi restano incoerenti. Il benessere non è da confondere con la soddisfazione economica, ciò sarebbe parziale e riduttivo: è sostenibilità nel tempo e si fonda su dinamiche profonde che regolano corpo, mente ed emozioni. Se una persona non si sente prosciugata a fine giornata, quello è un segnale di salute organizzativa. Riunioni back-to-back, pressione costante, interruzioni continue, attenzione solo al tempo e non all’energia consumata: tutto questo ha un impatto reale. Il welfare deve integrarsi nel modo in cui si lavora e dialogare con KPI di efficacia ed efficienza, altrimenti benessere, felicità, persone, restano parole belle ma vuote.

Dall’angolo visuale di chi si occupa di Persone e di equilibrio umano nelle organizzazioni quali sono gli aspetti principali dell’attuale evoluzione della cultura dei manager delle Direzioni del Personale?

Le Direzioni HR oggi vivono una tensione enorme: devono garantire performance e controllo dei costi mentre crescono disingaggio, turnover critico e fragilità manageriale. I dati Gallup mostrano che solo una minoranza di lavoratori è realmente engaged e una quota significativa è attivamente disconnessa: è il segnale di una distanza tra persona e sistema lavoro. La vera domanda non è più “come motiviamo le persone?”, ma “che tipo di sistema stiamo premiando?”. Se incentivi e valutazioni premiano solo il breve termine, se promuoviamo chi raggiunge il risultato a qualsiasi costo, stiamo rafforzando un modello estrattivo. Oggi l’HR deve essere scomodo al punto da essere necessariamente e intensamente desiderato perché dice le cose che vanno dette a chi non vuole o non ha le lenti giuste per vederle e su questo costruire la sua credibilità. Sai

qual è, dal mio punto di vista, la skill che più manca agli HR? La maggior parte non è allenato a fare selling interno vincente, ma su questo aprirei un capitolo a parte. Il succo del mio discorso è: tornare ad essere una funzione di influenza reale incidendo sulle regole del gioco, portando nei board dati su sostenibilità culturale, qualità della leadership, coerenza tra valori e comportamenti. Perché la vera innovazione è progettare sistemi in cui il profitto non consumi ciò che lo rende possibile.

La tecnologia ha aiutato la diffusione di molte buone prassi in azienda a partire proprio dal Welfare Aziendale. In che modo l'AI e le sue possibili declinazioni possono accrescere l'happiness in azienda?

Su un tema così inflazionato e quotidiano mi sento di dire una cosa semplice: la tecnologia può ridurre o amplificare la distanza tra le persone. Se la distanza aumenta, tutto ciò che genera engagement, capitale sociale, coinvolgimento e cooperazione si indebolisce progressivamente. La domanda chiave non è "cosa può fare l'AI?", ma "quale esperienza di lavoro vogliamo generare?". La vera questione è: cosa ci serve davvero? Cosa ha senso per noi, dove "noi" significa l'intero ecosistema organizzativo, non solo una parte.

"Oggi l'HR deve essere scomodo al punto da essere necessariamente e intensamente desiderato perché dice le cose che vanno dette a chi non vuole o non ha le lenti giuste per vederle e su questo costruire la sua credibilità".

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare ed irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione, rispetto ai tradizionali benefit aziendali, anche dei Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale)? Solo un apporto economico o anche qualcosa di più, sul piano sociale e della relazione azienda-lavoratore?

Qui mi ripeto e rafforzo il concetto di Equilibrio Umano ed Economico: per innovare il welfare occorre usare la scienza del benessere come base solida e discriminante, ascoltare davvero e costruire soluzioni di filiera. Cosa significa? Disegnare per le persone una vera e propria "employee experience" che estenda il braccio organizzativo oltre i confini aziendali: nei territori, nelle scuole, nei centri diurni, nelle RSA, nelle associazioni di volontariato, nei supermercati, parcheggi, nei negozi e negli eventi culturali, nelle reti di impresa. Il lavoratore è anche cittadino, genitore, caregiver. Il welfare non può ignorare questa complessità. È un ecosistema che si muove intorno alla persona e che coinvolge e responsabilizza tutti. È complesso, certo. Ma in un sistema interdipendente nessuno si salva da solo.