

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Strategic Management

Cattedra Economia Per il Management

# **L' Evoluzione del Benessere Aziendale negli Ultimi 30 Anni: Impatti sulla Produttività e sulla Soddisfazione dei Dipendenti**

Prof.ssa Rita Mascolo

---

RELATORE

Prof. Corrado Pasquali

---

CORRELATORE

Gaia Pozio Matr. 787751

---

CANDIDATA

Anno Accademico 2024/2025



## **INDICE**

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUZIONE.....</b>                                                                             | <b>5</b>  |
| <b>1. IL BENESSERE AZIENDALE</b>                                                                     |           |
| 1.1 Il benessere aziendale come concetto.....                                                        | 7         |
| 1.2 Il benessere aziendale dagli anni '80 ad oggi.....                                               | 10        |
| 1.3 L'importanza strategica del benessere di un'impresa.....                                         | 21        |
| <b>2. KPI DI RIFERIMENTO PER L'ANALISI</b>                                                           |           |
| 2.1 Indicatori di benessere aziendale.....                                                           | 26        |
| 2.1.1 Smart Working.....                                                                             | 29        |
| 2.1.2 Assenteismo.....                                                                               | 31        |
| 2.1.3 Work-Life Balance.....                                                                         | 33        |
| 2.2 Indicatori di Performance aziendale.....                                                         | 34        |
| 2.2.1 L'innovazione.....                                                                             | 41        |
| 2.2.2 La produttività.....                                                                           | 43        |
| 2.3 Indicatori di soddisfazione e turnover.....                                                      | 45        |
| 2.4 Evoluzione di indicatori chiave Pre e post introduzione di misure di Wel-<br>fare Aziendale..... | 48        |
| <b>3. RICERCA EMPIRICA</b>                                                                           |           |
| 3.1 Introduzione e Domanda di Ricerca.....                                                           | 55        |
| 3.2 Dati utilizzati e fonti.....                                                                     | 57        |
| 3.3 Limiti metodologici dell'analisi.....                                                            | 63        |
| 3.4 Metodologia: regressione lineare e scelta delle variabili.....                                   | 65        |
| 3.5 Analisi statistica e risultati di ricerca.....                                                   | 68        |
| 3.5.1 Relazione tra Produttività e Assenteismo.....                                                  | 68        |
| 3.5.2 Relazione tra Produttività e Lavoro Agile.....                                                 | 72        |
| 3.5.3 Relazione tra Innovazione e Work-Life Balance.....                                             | 74        |
| <b>4. CONCLUSIONI</b>                                                                                |           |
| 4.1 Limiti della ricerca.....                                                                        | 78        |
| 4.2 Implicazioni pratiche.....                                                                       | 78        |
| 4.3 Possibili scenari futuri.....                                                                    | 81        |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                                                                             | <b>84</b> |



## INTRODUZIONE

L'elaborato ha l'obiettivo di evidenziare in che modo il benessere aziendale rappresenti oggi una leva strategica per le organizzazioni. Non basta che un'impresa raggiunga buoni risultati economici: se le persone che ne costituiscono il cuore operativo non si trovano in una condizione di equilibrio e soddisfazione, la capacità competitiva dell'intera struttura viene inevitabilmente compromessa. Le difficoltà di molte aziende non risiedono sempre in problematiche finanziarie ma piuttosto, possono derivare da realtà che presentano una scarsa valorizzazione del capitale umano e dall'incapacità di promuovere un ambiente lavorativo sano e inclusivo.

Nel primo capitolo viene presentata l'evoluzione del concetto di benessere aziendale, che da semplice espressione di welfare paternalistico si è progressivamente trasformato in una funzione strategica, integrata nella cultura organizzativa. Il tema, inizialmente affrontato in termini di assistenza e tutela dei lavoratori, ha assunto nel tempo un valore più ampio, legato alla produttività, alla motivazione e all'attrattività dell'impresa.

Il secondo capitolo si concentra sugli indicatori che permettono di misurare tale dimensione. Parametri come smart working, assenteismo e work-life balance, affiancati a KPI di produttività e innovazione, consentono di analizzare in modo tangibile la relazione tra benessere e performance. Questi strumenti offrono una chiave di lettura essenziale per comprendere come le politiche di welfare aziendale non siano meri costi, ma veri e propri investimenti ad alto ritorno.

Nel terzo capitolo viene presentata l'analisi empirica, attraverso cui si indaga l'effettiva correlazione tra il livello di benessere interno e gli indicatori di produttività e i livelli di soddisfazione dei dipendenti rintracciati e riassunti da tre variabili principali. I risultati mettono in evidenza come la promozione di ambienti positivi e inclusivi sia in grado di generare vantaggi competitivi concreti, oltre a ridurre fenomeni critici come l'assenteismo.

Infine, il quarto capitolo raccoglie le riflessioni conclusive, sottolineando i limiti della ricerca ma anche le prospettive future di sviluppo. In un contesto economico globale caratterizzato da incertezza, digitalizzazione e sfide ambientali, il benessere aziendale emerge come un pilastro per la sostenibilità a lungo termine. Non si tratta più di un

semplice strumento di supporto, ma di un vero asset strategico capace di coniugare crescita economica e responsabilità sociale.

## IL BENESSERE AZIENDALE

### 1.1. Il benessere aziendale come concetto

Oggi la cura delle persone in impresa è una leva decisiva sia per le scelte di lungo periodo sia per la gestione quotidiana dei team. Questo filone non nasce ora: già nell'Ottocento alcune fabbriche introdussero aiuti economici e tutele per i dipendenti. Erano però misure calate dall'alto, legate alla figura dell'imprenditore e utilizzate anche per orientare i comportamenti della manodopera.

Con l'ampliarsi e l'industrializzarsi delle organizzazioni – soprattutto nel contesto statunitense – quella stagione di “paternalismo”<sup>1</sup> si trasformò in una funzione stabile di governo aziendale. Nel tempo, la contrazione del sostegno pubblico, l'attenzione alla sostenibilità sociale e lo spostamento del focus sulla persona hanno spinto le imprese ad assumere un ruolo diretto nel favorire equilibrio psicologico e benessere fisico dei lavoratori. Nemmeno gli shock del 1929 e le politiche del New Deal ne decretarono la fine: cambiarono piuttosto strumenti e forme di intervento.

La riflessione scientifica ha accompagnato questa evoluzione. Un punto di svolta viene da Kurt Lewin, tra i fondatori della psicologia sociale e vicino alla tradizione della Gestalt. Studiando la “vita di gruppo” e le dinamiche di guida, Lewin introdusse l'idea di un'atmosfera sociale che influisce sulle condotte. Con la sua teoria del campo propose una sintesi semplice e potente: ciò che facciamo dipende insieme dall'ambiente in cui operiamo e dalle nostre caratteristiche personali. In altre parole, il comportamento risulta dalla combinazione congiunta di contesto e persona, non dall'uno o dall'altra presi isolatamente.

La Teoria del campo di Lewin (1951) prende perciò in considerazione tre fattori interdipendenti:

- ✓ Fattori psicologici personali
- ✓ Fattori ambientali e sociali oggettivi
- ✓ Zona di confine, ovvero lo spazio dove avviene l'interazione tra i due fattori precedenti.

---

<sup>1</sup> Valerio Varini, *Human Relations e Welfare aziendale nell'esperienza italiana*, in *Bollettino*, 2013, n. 1-2, p. 115

Il concetto di clima in ambito organizzativo comincia a emergere con chiarezza tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio dei Settanta, periodo in cui la psicologia del lavoro ne mise a fuoco i principali riferimenti teorici. Solo in tempi più recenti il tema è stato ripreso in maniera sistematica: basti pensare a D'Amato e Majer, che nel 2005 hanno proposto una lettura aggiornata sottolineando come i risultati di un'impresa non possano essere spiegati esclusivamente attraverso fattori strutturali e misurabili, ma anche alla luce delle percezioni che i lavoratori maturano sul proprio contesto.

Un apporto rilevante venne da Chris Argyris, che interpretò il clima come il modo in cui i soggetti vivono e valutano la qualità delle relazioni sociali sul luogo di lavoro<sup>2</sup>. La sua prospettiva, lontana da una visione rigida e statica, descrive il clima come un processo dinamico, plasmato da tre sfere complementari: la dimensione formale dell'organizzazione (norme, procedure e ruoli), la dimensione soggettiva (esigenze e motivazioni personali) e infine l'impegno a ricondurre tali aspirazioni individuali agli obiettivi condivisi.<sup>3</sup>

Un diverso approccio fu elaborato da Douglas McGregor, che nel 1960 pubblicò *The Human Side of Enterprise*. Qui introdusse la nozione di "clima manageriale", mettendo in evidenza come la rappresentazione che i dirigenti hanno dei propri collaboratori determini lo stile di leadership. Nei casi in cui prevale l'idea di lavoratori poco motivati e inclini a eludere le responsabilità, la direzione assume forme autoritarie e basate sulla sfiducia; laddove invece i dipendenti sono percepiti come competenti e affidabili, si affermano pratiche di guida fondate sulla collaborazione e sul rispetto.

Numerosi altri autori hanno contribuito a definire il costrutto. Forehand e von Haller (1964) lo descrissero come l'insieme delle caratteristiche peculiari di un'organizzazione capaci di orientare i comportamenti interni<sup>4</sup>. Litwin e Stringer (1968) misero in evidenza il ruolo delle aspettative e dei sistemi di incentivazione<sup>5</sup>. Evan (1963) adottò una prospettiva multidimensionale, includendo anche il punto di vista degli attori esterni. Tagiuri (1968) parlò invece di qualità relativamente stabile, legata a valori e attributi radicati

---

<sup>2</sup> Chris Argyris, *Personality and Organization*, Harper & Row, New York, 1957

<sup>3</sup> N. Innocenti, *Il clima organizzativo: teorie, modelli e strumenti di analisi*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

<sup>4</sup> G.A. Forehand, B. von Haller, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, vol. 62, n. 6, 1964, pp. 361-382

<sup>5</sup> G. H. Litwin, R. A. Stringer Jr., *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1968

nell'ambiente<sup>6</sup>. Moran e Volkwein (1992) sottolinearono infine la dimensione costitutiva delle interazioni tra membri, che concorrono alla nascita e alla definizione stessa dell'organizzazione<sup>7</sup>.

la molteplicità di approcci richiamati ha permesso l'identificazione di tre elementi o fattori centrali ricorrenti nella letteratura sul clima organizzativo attraverso un'analisi critica degli studi fin qui identificati:

1. *La percezione dell'ambiente organizzativo, condivisa e durevole nel tempo*: il clima si identifica perfettamente in un processo percettivo attraverso cui le persone attribuiscono un significato relativamente stabile al proprio ambiente di lavoro. Pur potendo evolvere nel lungo periodo, il clima risulta durevole rispetto al modo in cui i membri vivono l'organizzazione in un dato momento.
2. *La cultura come fondamento*: i valori e gli orientamenti organizzativi agiscono come filtri interpretativi della realtà lavorativa. In altre parole, la *cultura aziendale* – intesa come insieme di valori, norme e assunti condivisi – si riflette nelle percezioni di clima e ne costituisce il “sottotesto” interpretativo. Un'azienda orientata alla collaborazione e alla fiducia, ad esempio, trasmetterà probabilmente un clima percepito come solidale e aperto.
3. *I comportamenti influenzati*: la percezione del clima esercita un potere influenzante sui comportamenti organizzativi dei membri. Un clima positivo e di supporto tenderà a promuovere atteggiamenti collaborativi, motivazione e impegno; viceversa, un clima negativo (di conflitto, sfiducia, incertezza) potrà alimentare stress, turnover e calo di prestazioni. In sintesi, il clima non è solo *descrittivo* ma ha conseguenze *funzionali* sull'organizzazione.

Accanto a questo, bisogna però riconoscere differenze e sviluppi critici. Tra gli studi qui descritti vengono in taluni considerate ampiamente e maggiormente le variabili oggettive e strutturali dell'organizzazione (la dimensione e gli incentivi per citarne alcune), in altri le variabili soggettive e psicologiche. Possiamo quindi identificare il clima psicologico come sfera soggettiva di ciascun individuo nel proprio ambiente di lavoro e il clima

---

<sup>6</sup> R. Tagiuri, “The Concept of Organizational Climate”, in R. Tagiuri, G.H. Litwin (a cura di), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Harvard University, Boston, 1968, pp. 11-32.

<sup>7</sup> E.T. Moran, J.F. Volkwein, “The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”, *Human Relations*, vol. 45, n. 1, 1992, pp. 19-47

organizzativo come sintesi delle percezioni condivise dai membri di un gruppo o dell'intera organizzazione. Nel clima organizzativo vanno perciò raccolte le percezioni individuali e poi consolidate a livello collettivo.

Un'ulteriore distinzione critica è quella tra clima e cultura organizzativa. Per quanto potenzialmente simili, si riferiscono a percezioni e manifestazioni diverse: il clima è infatti la diretta conseguenza della tipologia, modalità e intensità con la quale la cultura aziendale entra a far parte dell'ambiente lavorativo. Rispetto allo studio che seguirà in questa analisi, è importante specificare la complementarità dei due concetti, seppur distinti: il clima è legato anche ad obiettivi specifici, contrariamente alla cultura, improntata a rimanere nell'ambiente nel lungo periodo.

Rispetto all'analisi sopra effettuata, possiamo trarne tre principali conclusioni:

1. Il clima è il risultato duraturo delle percezioni degli individui non solo rispetto all'ambiente ma anche rispetto alle relazioni interne con altri individui e alla loro sfera personale.
2. I valori e la cultura aziendale funzionano come lenti interpretative: guidano i lavoratori nel dare significato a ciò che vivono, filtrano la percezione del clima orientando la valutazione dello stesso.
3. La percezione del clima non resta astratta, ma plasma concretamente i comportamenti dei dipendenti.

## **1.2 Il benessere aziendale dagli anni '80 ad oggi**

L'idea di benessere aziendale, intesa nella sua forma attuale, prende slancio negli anni Ottanta, un'epoca in cui diventa evidente l'affanno del modello di welfare pubblico tradizionale. I vincoli sempre più stringenti sui bilanci statali, uniti a dinamiche demografiche in rapida trasformazione hanno messo in discussione la capacità del sistema pubblico di garantire protezione sociale diffusa. Parallelamente, i mutamenti economici globali, con mercati più aperti e competitivi, hanno costretto le imprese a ripensare la loro funzione: non era più sufficiente concentrarsi sulla produzione o sul contenimento dei

costi, occorre considerare il benessere delle persone come leva di stabilità e innovazione.

Questa transizione segna il superamento di un modello in cui lo Stato era l'unico garante delle tutele collettive. Le aziende iniziano a farsi carico, in parte, di nuove responsabilità sociali, non solo per supplire a un welfare pubblico in ritirata, ma anche per rafforzare il legame con i propri dipendenti.

Un aspetto cruciale da comprendere è che il welfare aziendale è parte del cambiamento strutturale del mondo del lavoro e dell'impresa stessa. Come sottolinea Tiraboschi (2024), esso va visto non come una mera compensazione del minore intervento pubblico, bensì come un elemento strutturale dei cambiamenti nel lavoro e nelle relazioni industriali<sup>8</sup>. Questo concetto è fondamentale: indica che negli anni Ottanta si comincia a delineare un nuovo paradigma in cui produttività e pari diritti possono andare di pari passo grazie a politiche aziendali orientate al benessere.

Subito dopo la Seconda guerra mondiale, l'approccio delle Relazioni Umane si diffonde anche in Italia. Nascono enti formativi che promuovono tecniche moderne di gestione del personale. In questa fase iniziale, le pratiche di "personnel management" e di welfare aziendale sono spesso viste come strumenti utili a migliorare il clima in fabbrica e a stemperare i conflitti sindacali. Tuttavia, è importante notare che fin dall'inizio vi furono interpretazioni divergenti su queste pratiche: organizzazioni come la CISL (sindacato di ispirazione cattolica) e l'UCID (Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti) le appoggiavano, ritenendo positivo l'interesse dell'azienda per il dipendente; al contrario, la CGIL (principale sindacato di sinistra), le ACLI e alcuni imprenditori più critici vedevano in queste iniziative rischi di paternalismo. Per evitare questo, molte imprese cominciarono ad affidare la gestione dei servizi di welfare con soggetti come gli assistenti sociali aziendali. Questi professionisti avevano il compito di mantenere un equilibrio tra le esigenze aziendali e quelle dei lavoratori, svolgendo alcune funzioni chiave:

- Mediazione: fungere da tramite tra l'azienda e i lavoratori, raccogliendo bisogni e lamentele e proponendo soluzioni condivise.

---

<sup>8</sup> M. Tiraboschi (a cura di), *Welfare for People. Settimo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2024

- Prevenzione del disagio: individuare situazioni problematiche (stress, difficoltà familiari, economiche o di salute) prima che degenerino, attivando supporti adeguati.
- Coordinamento delle attività ricreative e assistenziali: organizzare iniziative di svago, eventi sociali, oltre a gestire servizi di assistenza (come colonie estive per i figli dei dipendenti, attività dopolavoristiche, ecc.).

L'introduzione di queste figure mostra un tentativo di istituzionalizzare il welfare aziendale in modo più professionale, segno di maturazione rispetto al passato paternalistico. È lecito chiedersi, ed è stato effettivamente oggetto di dibattito, quanto queste figure fossero realmente indipendenti dall'azienda e quanto efficaci nel tutelare i lavoratori. La loro presenza, comunque, indica un passaggio importante: l'azienda riconosce la necessità di competenze specialistiche per gestire il benessere dei dipendenti e cerca di integrare tali pratiche nella propria organizzazione in modo più strutturato e credibile.

L'Italia degli anni Novanta attraversa trasformazioni profonde su più fronti. Dal punto di vista economico, l'apertura ai mercati esteri e l'integrazione europea intensificano la concorrenza, costringendo molte aziende a ristrutturarsi. Eventi macroeconomici come la crisi valutaria del 1992 – con la conseguente svalutazione della Lira e l'uscita dallo SME (Sistema Monetario Europeo) – portano nel 1993 a una pesante recessione. Solo negli anni seguenti l'economia conosce una lenta ripresa, e comunque la crescita del PIL rimane modesta (circa l'1,8% annuo medio nel decennio). Sul fronte politico-sociale, scandali di corruzione (Tangentopoli) fanno collassare la cosiddetta Prima Repubblica, mentre il Paese è scosso anche da tragici attentati mafiosi. Questo contesto è rilevante perché, nonostante le difficoltà, evidenzia ancor di più il ruolo cruciale delle nuove imprese come motore di rinnovamento economico e occupazionale: in un'economia stagnante e con istituzioni in crisi, la capacità di innovare e creare nuove attività diventa fondamentale per generare lavoro e sviluppo.

Malgrado le turbolenze, i cambiamenti tecnologici e sociali degli anni '90 aprono anche spazi a nuove opportunità imprenditoriali. Si diffondono le tecnologie elettroniche e informatiche: nelle fabbriche prende piede l'automazione avanzata e nelle case fa capolino la domotica; soprattutto, l'avvento di Internet verso la metà del decennio rivoluziona i modelli di comunicazione. Nascono imprese legate al digitale e alla

multimedialità – emblematico è il successo internazionale del fenomeno italiano delle Winx, un prodotto d'intrattenimento digitale che testimonia le potenzialità delle industrie creative. Parallelamente cresce l'attenzione alla qualità in ogni ambito: le aziende investono di più nella formazione professionale del personale e nelle certificazioni di qualità; nel mercato si valorizzano l'origine e la tipicità dei prodotti (si pensi al boom di marchi DOP e IGP, o al crescente interesse per il biologico). Anche la sensibilità ambientale si rafforza: complice l'eco di disastri ambientali globali e nuovi movimenti verdi.

In parallelo alle trasformazioni economiche, si evolve anche la sfera delle relazioni industriali e del welfare aziendale. negli anni Novanta nasce così, la contrattazione collettiva di secondo livello (aziendale o territoriale). Che cosa significa? In pratica, le aziende – spesso quelle medio-grandi o più innovative – iniziano a inserire una serie di benefit e servizi di welfare per i dipendenti. Tra questi compaiono assicurazioni sanitarie integrative, fondi pensione complementari, congedi e permessi aggiuntivi o flessibili per favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata, buoni pasto, convenzioni per acquisti scontati, contributi per la mobilità (es. abbonamenti al trasporto pubblico) e sussidi per l'istruzione dei figli. Questa evoluzione è fondamentale perché sposta il welfare aziendale dal terreno discrezionale a quello negoziale: non si tratta più solo di elargizioni volontarie dall'azienda, ma di diritti e prestazioni pattuiti con le rappresentanze dei lavoratori, dunque più strutturati e garantiti.

Un altro sviluppo chiave di questo periodo è la nascita degli enti bilaterali, oltre che organismi paritetici costituiti da sindacati. La bilateralità, già prevista in alcuni settori da decenni (per esempio nell'edilizia e nell'artigianato), conosce una nuova vita e un'espansione come strumento per gestire welfare contrattuale a livello settoriale o territoriale. Gli enti bilaterali raccolgono risorse finanziarie dalle imprese e dai lavoratori (di solito attraverso fondi contrattuali) e le destinano a prestazioni mutualistiche: previdenza integrativa settoriale, assistenza sanitaria aggiuntiva per chi non ha coperture aziendali, servizi di conciliazione famiglia-lavoro, formazione continua per i lavoratori, e così via. I documenti e gli studi del periodo evidenziano l'importanza della bilateralità perché consente di portare tutele concrete anche in settori o aziende dove la contrattazione diretta è debole o inesistente. In contesti caratterizzati da piccole imprese o da bassa sindacalizzazione, i fondi bilaterali diventano una rete di sicurezza collettiva che

offre ai lavoratori prestazioni altrimenti inaccessibili. Ad esempio, in molti comparti artigiani o del terziario emergono casse mutualistiche per le spese mediche, fondi di sostegno al reddito in caso di disoccupazione o riduzione dell'orario, iniziative per la formazione gratuita dei dipendenti: tutte misure che integrano le (spesso carenti) protezioni pubbliche.

È importante notare che questa evoluzione del welfare aziendale negli anni '90 avviene anche sullo sfondo di una crisi della rappresentanza sindacale tradizionale. Di fronte a mercati più volatili e a nuove forme di lavoro, i sindacati faticano a tutelare come un tempo tutti i lavoratori con i soli strumenti classici del contratto nazionale e della conflittualità. Di conseguenza, parte del welfare contrattuale si sviluppa proprio per riempire quei vuoti: se lo Stato fatica a finanziare pensioni e sanità adeguate e se il sindacato fatica a ottenere aumenti salariali consistenti, allora la soluzione che prende piede è di offrire ai lavoratori benefit alternativi (piani pensionistici integrativi, polizze sanitarie, ecc.) che non arrivano dalla legge o dal CCNL, ma da accordi aziendali o settoriali innovativi. Questo è un punto cruciale perché evidenzia come il welfare aziendale evolva da misura emergenziale o paternalistica a parte integrante della strategia di gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali dell'epoca: le imprese investono in welfare per mantenere la pace sociale, aumentare la produttività e compensare la moderazione salariale, mentre i sindacati vi intravedono un nuovo terreno di contrattazione su cui ottenere vantaggi per i lavoratori.

All'alba degli anni 2000, il contesto globale ed europeo presenta nuove sfide e shock che influenzano sia l'economia sia il mondo del lavoro. Il nuovo millennio si apre con segnali contrastanti: da un lato, c'è fermento innovativo (boom di Internet e delle dot-com, nascita dei social media, crescita di settori high-tech); dall'altro lato, eventi traumatici come lo scoppio della bolla di Internet (dot-com) nel 2000-2001, gli attacchi terroristici introducono instabilità e incertezza a livello internazionale. La crescita economica globale rallenta e culmina in una grave recessione nel 2008-2009, originata dalla crisi finanziaria negli Stati Uniti e rapidamente trasmessa all'Europa. Nel contesto europeo, l'attenzione rigida alla stabilità monetaria (Parametri di Maastricht, vincoli di bilancio) spesso limita le politiche espansive dei singoli Paesi, prolungando gli effetti della crisi sui sistemi economici reali. In Italia, l'introduzione dell'euro nel 2002 porta inizialmente benefici ma nel tempo escono fuori problematiche: i vincoli dell'unione

monetaria riducono i margini di manovra della politica economica nazionale e alcuni settori produttivi soffrono la concorrenza internazionale senza poter più contare sulla leva della svalutazione competitiva.

In questo contesto difficile, le nuove imprese continuano a ricoprire un ruolo chiave per soddisfare bisogni emergenti dei cittadini e rilanciare l'economia. Soprattutto nel campo dei servizi flessibili e innovativi, l'imprenditorialità diventa la risposta a esigenze che il settore pubblico o le grandi aziende faticano a coprire. Ad esempio, una normativa del 2008 che liberalizza le parafarmacie consente a farmacisti e imprenditori di aprire punti vendita di farmaci da banco fuori dal monopolio delle farmacie tradizionali, creando nuove opportunità di business e più servizi per il pubblico. Fino al 2007, l'economia italiana conosce un periodo di moderata crescita trainato in buona parte da un boom dell'edilizia (complici tassi d'interesse bassi e incentivi): questo boom non solo genera occupazione diretta nei cantieri, ma trascina un indotto di attività artigianali (idraulici, elettricisti, falegnami, imprese edili a conduzione familiare). Nel frattempo, l'Italia diventa meta di significativi flussi migratori: l'aumento demografico può essere spiegato dall'immigrazione e molti nuovi cittadini avviano microimprese, arricchendo il tessuto imprenditoriale con iniziative multiculturali (basti pensare a negozi etnici, ristoranti internazionali, ditte edili gestite da manodopera straniera). La crisi economica globale esplosa nel 2008, pur drammatica, spinge molte persone verso modelli imprenditoriali più accessibili e meno costosi: prolifera ad esempio la formula del bed & breakfast (piccole attività ricettive familiari), si diffondono anche mercatini dell'usato, negozi dell'usato in franchising, che richiedono investimenti iniziali ridotti. Continuano inoltre tendenze già iniziate: il consumo di prodotti biologici e a "chilometro zero" (filiera corta) si consolida, segno di una domanda attenta alla salute e al territorio, e molti giovani tornano all'agricoltura avviando aziende agricole innovative o agriturismi (invertendo in parte lo spopolamento delle campagne). Anche il settore alimentare vede novità come la nascita di microbirrifici artigianali, indice di creatività imprenditoriale e ricerca di nicchie di mercato. Tra i settori di frontiera emergono le biotecnologie, la robotica, le energie rinnovabili e in particolare il fotovoltaico: questi ambiti attraggono investimenti e lanciano nuove aziende, dando anche nuova linfa a settori tradizionali con cui interagiscono (ad esempio le rinnovabili stimolano l'edilizia sostenibile e l'impiantistica "verde"). Di fronte all'aumento dei costi dell'energia e delle materie prime, sia le

imprese consolidate sia le nuove start-up puntano sull'innovazione tecnologica e sul risparmio energetico per mantenere margini e competitività. Sul versante dei mercati, l'apertura della Cina al commercio globale, se da un lato intensifica la concorrenza su prodotti di fascia medio-bassa, dall'altro apre enormi mercati per i prodotti italiani di alta gamma: molte imprese italiane cercano sbocchi all'estero, e alcune ex start-up riescono a imporsi a livello internazionale (il caso di Brunello Cucinelli, azienda umbra del cachemire fondata negli anni '80 ma cresciuta globalmente nei 2000, viene spesso citato come esempio di successo che coniuga artigianalità e managerialità moderna). Le politiche pubbliche a sostegno della nuova imprenditorialità nei 2000, pur con risorse non sempre adeguate, si muovono su più fronti: si creano i primi incubatori d'impresa per aiutare le start-up nella fase iniziale, si potenziano misure: nel 1992 esce la nuova legge sull'imprenditoria femminile (fornendo credito agevolato e formazione alle donne che avviano aziende), e a livello europeo l'Unione lancia la Strategia Europea per l'Occupazione (1997), basata su più livelli ovvero: occupabilità, imprenditorialità, adattabilità, pari opportunità) che incoraggiano anche in Italia programmi di formazione, riqualificazione e stimolo dell'auto-impiego. Tutte queste dinamiche del nuovo millennio sono importanti da evidenziare perché delineano l'ambiente in cui il welfare aziendale deve operare: un mercato del lavoro più fluido, carriere meno lineari, nuovi settori in crescita e altri in declino, e un bisogno crescente di conciliare flessibilità, sicurezza e benessere dei lavoratori. In sostanza, mentre l'economia cambia volto, il concetto di welfare aziendale deve adattarsi ed espandersi per restare rilevante e fornire valore aggiunto sia alle imprese sia ai lavoratori.

Negli anni 2000 la rinascita è rappresentata dagli incentivi fiscali introdotti dal legislatore per premiare le imprese che introducono questo tipo di misure ai proprio dipendenti. Il TUIR, modificato più volte nel corso del decennio, prevede agevolazioni e esenzioni contributive per varie forme di retribuzione in natura o benefit aziendali. In particolare, l'articolo 51 del TUIR elenca una serie di beni e servizi che, se offerti dall'azienda al dipendente, non concorrono a formare reddito da lavoro entro certi limiti. Ciò significa che tali benefit sono esentasse per il lavoratore e deducibili per l'azienda: un chiaro incentivo economico a preferire il welfare aziendale rispetto agli aumenti salariali tradizionali.

Parallelamente agli incentivi normativi, avviene un cambiamento culturale nelle imprese. I manager e gli imprenditori diventano sempre più consapevoli che il capitale umano è una risorsa strategica cruciale. La soddisfazione, la motivazione e la salute dei lavoratori non sono più viste solo come questioni etiche o di immagine, ma come fattori che incidono direttamente sulla produttività, sulla qualità del lavoro svolto e sulla capacità innovativa dell'azienda. Si diffonde il paradigma della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e, al suo interno, il benessere dei dipendenti viene riconosciuto come uno degli indicatori chiave di sostenibilità d'azienda. Le imprese iniziano così ad includere nei propri bilanci di sostenibilità (ESG, Environmental Social and Governance reports) capitoli dedicati al welfare aziendale, presentandolo come parte integrante del loro contributo al valore condiviso e alla comunità. Questo è un passaggio importante perché sancisce la legittimazione del welfare aziendale non più come costo marginale, ma come investimento con ritorni tangibili in termini di clima aziendale, retention dei talenti e reputazione.

Con questi presupposti, durante gli anni Duemila prendono forma i modelli di welfare aziendale moderno in Italia. Spesso sono banche o aziende industriali: tali aziende, avendo risorse maggiori e organici ampi, possono sperimentare soluzioni tecnologiche per la gestione dei “flexible benefit”, ovvero portali web attraverso cui il dipendente può selezionare e personalizzare il pacchetto di servizi di welfare che preferisce (ad esempio scegliendo tra voucher per l'asilo nido, ingressi in palestra, buoni acquisto, ecc.). Si sviluppano anche programmi di welfare specifici per target di lavoratori (genitori, caregiver familiari, giovani neo-assunti) e iniziative di work-life balance come orari flessibili, telelavoro o convenzioni per servizi alla famiglia. Il fatto che questi programmi siano implementati dalle principali aziende funge da traino e modello per il resto del tessuto produttivo: dimostra che il welfare aziendale può coesistere con gli obiettivi di profitto e anzi contribuire ad essi, diffondendo best practice che altre imprese cercheranno di imitare, magari in scala ridotta.

Verso il 2010, il welfare aziendale in Italia compie un ulteriore salto di qualità e quantità, consolidandosi come fenomeno diffuso. Molte imprese – incluse piccole e medie – adottano misure di welfare nei loro accordi. Rispetto al settimo Rapporto ADAPT<sup>9</sup>, oltre

---

<sup>9</sup> settimo Rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo (Tiraboschi, 2024)

5.000 contratti includono capitoli di welfare. Ciò significa che il welfare aziendale non è più relegato a casi pionieristici o a sole grandi aziende, ma è entrato nella normalità delle relazioni industriali italiane. Questo dato è importante perché indica una maturazione: il benessere organizzativo diventa materia di negoziazione diffusa, segno che sia datori di lavoro che sindacati ne riconoscono il valore reciproco.

Un aspetto degno di nota in questa fase è l'estensione del welfare a tutti i settori e anche ad imprese di minori dimensioni. Mentre in passato a fare welfare erano soprattutto le grandi fabbriche del Nord o le multinazionali, negli anni 2010 si diffondono modelli consortili e interaziendali di welfare per coinvolgere anche le PMI. Ad esempio, in alcuni distretti produttivi o associazioni territoriali, più piccole imprese si mettono insieme per offrire servizi di welfare condivisi (come un fondo sanitario comune, convenzioni con asili nido o strutture sportive utilizzabili dai dipendenti di tutte le aziende aderenti). Questo approccio collaborativo è significativo perché consente di superare le economie di scala che spesso frenano le PMI: unendosi, anche aziende con pochi dipendenti possono dare accesso a misure di benessere che singolarmente non potrebbero permettersi, aumentando l'equità tra lavoratori di aziende grandi e piccole.

Man mano che si diffonde, il welfare aziendale evolve anche nella qualità e nella tipologia delle prestazioni offerte. Non si tratta più soltanto di fornire benefici economici o servizi tangibili, ma si allarga lo spettro degli interventi verso dimensioni più immateriali e di sviluppo personale. Ad esempio, cresce l'attenzione per la salute mentale e il benessere psicologico: aziende all'avanguardia introducono sportelli di ascolto psicologico, programmi di prevenzione dello stress, corsi di mindfulness o supporto nei momenti di cambiamento (come durante fusioni, riorganizzazioni, ecc.). La formazione continua diventa parte del welfare: molte imprese offrono ai dipendenti opportunità di upskilling e reskilling (corsi di lingua, master sponsorizzati, formazione digitale), riconoscendo che accrescere le competenze è un beneficio sia per il lavoratore sia per l'azienda stessa. Anche la sostenibilità ambientale entra nel paniere del welfare: alcune aziende propongono incentivi per chi adotta comportamenti eco-friendly (bonus per l'uso dei mezzi pubblici o della bici, contributi per pannelli solari domestici, giornate di volontariato ambientale retribuite). Questo ampliamento di orizzonte indica che il welfare aziendale sta assumendo un approccio olistico al benessere del lavoratore, inteso in

senso ampio (fisico, mentale, professionale, sociale) e allineato con i valori contemporanei di inclusione e sostenibilità.

Un vero spartiacque nell'evoluzione recente del welfare aziendale è avvenuto nel 2020. L'emergenza sanitaria globale ha stravolto le modalità di lavoro e ha messo al centro dell'attenzione la salute, la sicurezza e l'equilibrio vita-lavoro come mai prima d'ora. Di fronte ai lockdown e al distanziamento sociale, milioni di lavoratori si sono ritrovati a operare da casa, sperimentando su larga scala lo smart working (lavoro agile). Molte aziende, per necessità, hanno dovuto implementare o potenziare strumenti digitali e policy di flessibilità oraria. In parallelo, la chiusura di scuole e servizi ha fatto esplodere il bisogno di supporto alla genitorialità (permessi per assistere i figli, congedi straordinari, rimborsi per babysitter). L'ansia e l'isolamento dovuti alla crisi sanitaria hanno spinto numerose imprese ad attivare servizi di supporto psicologico per i dipendenti, come numeri di assistenza, webinar sulla resilienza, consulenze con professionisti. Tutti questi interventi – dallo stipendio continuato nonostante l'impossibilità di lavorare in presenza, alle dotazioni per lavorare da remoto, fino al tutoraggio digitale per chi era meno avvezzo alla tecnologia – rientrano a pieno titolo in un welfare aziendale di nuova generazione, focalizzato sulla conciliazione e sulla tutela della persona a 360 gradi. La pandemia, pur essendo un evento drammatico, ha dunque accelerato l'innovazione del welfare aziendale, dimostrando l'importanza di disporre di misure flessibili e tarate sui bisogni reali dei lavoratori. Ciò che forse sarebbe avvenuto in dieci anni, è successo in uno: dallo scetticismo iniziale verso il lavoro da casa, molti datori di lavoro sono passati a considerarlo una pratica efficiente; dal considerare il benessere psicologico un tema "privato", si è passati a investirvi attivamente come fattore di produttività e continuità operativa.

Nella fase post-pandemica, che stiamo vivendo, il welfare aziendale in Italia mostra segni di una nuova maturità e di un'evoluzione verso modelli collaborativi e integrati con il territorio. Si parla sempre più di welfare "di comunità" o territoriale, in cui aziende, enti locali, terzo settore e altri attori cooperano per creare reti di servizi accessibili non solo ai dipendenti di una singola impresa ma a una più ampia platea di cittadini-lavoratori. Ad esempio, alcune aziende hanno stretto accordi con comuni e associazioni per co-finanziare asili nido aperti anche alla comunità locale, oppure per sostenere poli sanitari territoriali dove i dipendenti trovano servizi di prevenzione usufruibili insieme ai

residenti. Allo stesso tempo, gli enti pubblici guardano al welfare aziendale non più con sospetto (come una potenziale sovrapposizione al proprio ruolo) ma come a un alleato per aumentare il benessere generale: vi sono incentivi regionali o camerali per i progetti di welfare interaziendale, e si sviluppano piattaforme pubblico-private di condivisione delle migliori pratiche. In pratica, l'impresa che fa welfare non beneficia solo i suoi dipendenti ma contribuisce alla comunità, rafforzando il suo ruolo di attore sociale. Ciò va a chiudere un cerchio storico: dal vecchio paternalismo chiuso dentro le mura aziendali, si passa a un welfare aperto e partecipativo, dove il benessere del lavoratore e quello del cittadino si incontrano.

Ripercorrendo l'arco temporale dagli anni Ottanta ad oggi, la parabola del welfare aziendale in Italia racconta una crescente consapevolezza del ruolo dell'impresa in ambito sociale. Siamo passati da pratiche sporadiche e spesso paternalistiche, concepite inizialmente come strumenti per migliorare il clima aziendale o tamponare lacune pubbliche, a un sistema diffuso e sofisticato di interventi che vedono l'azienda come protagonista nella tutela del benessere dei lavoratori.

Negli anni '80 il welfare aziendale ha mosso i primi passi moderni, spinto dalle necessità di un contesto economico in cambiamento e dall'esigenza di mantenere produttività e coesione in azienda di fronte a vincoli esterni crescenti. Negli anni '90 si è intrecciato con le trasformazioni del lavoro e del mercato: la crisi del modello tradizionale e l'emergere di nuovi settori hanno richiesto strumenti innovativi, e il welfare contrattuale ha dato forma negoziale a ciò che prima era concessione volontaria. Nei 2000, complice la leva fiscale e l'onda della responsabilità sociale, il welfare aziendale è diventato strategia, parte dei sistemi di people management orientati alla retention, all'engagement e alla produttività sostenibile. Infine, nel recente decennio e con l'urto della pandemia, esso è divenuto ancora più flessibile, inclusivo e interconnesso con il contesto esterno, abbracciando aspetti come la salute mentale e aprendosi alla collaborazione con enti pubblici e comunità.

In conclusione, il welfare aziendale odierno è un pilastro delle politiche di valorizzazione del capitale umano e uno strumento indispensabile per affrontare le sfide contemporanee nel mondo del lavoro. Da risposta emergenziale a carenze dello Stato, si è trasformato in uno strumento dello sviluppo sostenibile dell'impresa e, in senso lato, della

società. La sua capacità di adattarsi ai cambiamenti economici, sociali e culturali – dai paradigmi organizzativi alla digitalizzazione, dalle crisi finanziarie alle emergenze sanitarie – ne ha dimostrato la resilienza e l'utilità. La traiettoria evolutiva del welfare aziendale italiano, riflette infine una riscoperta del ruolo sociale dell'impresa nel XXI secolo: l'azienda non è più vista solo come motore economico, ma anche come comunità che contribuisce al benessere collettivo, in sinergia con lo Stato e gli altri attori sociali. Questo nuovo equilibrio, frutto di decenni di sperimentazione e dialogo, rappresenta una delle chiavi per coniugare competitività e coesione nel futuro del lavoro.

### **1.3 L'importanza strategica del benessere di un'impresa**

Nel contesto economico e sociale odierno, caratterizzato da rapidi cambiamenti e forte competitività, il benessere dei lavoratori è emerso come un fattore strategico fondamentale per la sostenibilità e il successo delle imprese. Lontano dall'essere un semplice extra o una concessione marginale, il benessere organizzativo viene oggi considerato un vero e proprio investimento: migliora la produttività, stimola l'innovazione, attrae e fidelizza i talenti, e contribuisce alla resilienza dell'azienda di fronte alle sfide esterne. Di seguito analizziamo i motivi per cui il benessere organizzativo riveste un'importanza strategica, passando in rassegna definizioni chiave, esempi pratici e evidenze recenti, e spiegando perché ciascun concetto è rilevante nell'argomentazione sul valore del benessere in azienda.

Il benessere aziendale può essere definito come il rapporto che si instaura tra il lavoratore e l'ambiente organizzativo. Questo rapporto si manifesta attraverso diversi fattori che influenzano l'esperienza lavorativa quotidiana. Tra i principali elementi che concorrono a determinare il benessere organizzativo vi sono: Relazioni interpersonali: la qualità dei rapporti tra colleghi e con i superiori, improntati alla collaborazione e al rispetto reciproco. Rapporto con la leadership: il tipo di interazione con i capi e dirigenti, che dovrebbe essere basato su fiducia, supporto e riconoscimento del contributo individuale. Significato del lavoro: il senso e il valore attribuiti dal dipendente alle proprie mansioni,

ovvero la percezione che il proprio lavoro abbia uno scopo e contribuisca agli obiettivi aziendali. Senso di appartenenza: il grado in cui il lavoratore si identifica con l'azienda e ne condivide valori, mission e visione, sentendosi parte integrante di una comunità. Percezione di equità e giustizia: come il dipendente valuta la correttezza di trattamenti economici (stipendi, premi) e opportunità di crescita, nonché l'equità nelle decisioni organizzative. Ambiente fisico di lavoro: la qualità degli spazi e delle condizioni di lavoro (sicurezza, comfort, strumenti adeguati) che incidono sul benessere fisico e psicologico. Promuovere il benessere organizzativo significa potenziare tutti questi aspetti, creando un contesto in cui i lavoratori possano operare nelle migliori condizioni possibili. L'importanza di curare questi elementi risiede nei risultati positivi che ne derivano: un ambiente di lavoro sano e appagante incide direttamente sulla produttività e sulla salute dei dipendenti. Un dipendente che gode di buone relazioni, trova significato nel proprio lavoro e percepisce equità sarà infatti più motivato, più produttivo e meno soggetto a stress o malattie professionali. In sintesi, il benessere aziendale getta le basi per prestazioni lavorative migliori e per una forza lavoro più sana e resiliente, riducendo costi legati ad assenteismo, turnover e cali di rendimento. Questo concetto è cruciale nel nostro discorso perché delinea i pilastri su cui si fonda un'organizzazione prospera: senza un solido legame positivo tra persone e impresa, ogni strategia rischia di fallire, mentre investendo sul benessere si attiva un circolo virtuoso di soddisfazione e performance. Strettamente collegato al benessere organizzativo è il clima di lavoro, definito come ad esempio il grado di autonomia, il supporto ricevuto, la chiarezza nei compiti e ruoli, lo stile di leadership, ecc.).

Un buon clima organizzativo si riconosce da alcuni indicatori chiave, tra cui: Relazioni interpersonali: rapporti improntati alla cooperazione sia tra colleghi sia tra subordinati e superiori, anziché competizione malsana o conflittualità. In un clima positivo, le persone si sostengono a vicenda e lavorano come una squadra. Valore attribuito alle capacità: ogni lavoratore si sente apprezzato per le proprie capacità e contributi. L'azienda riconosce il merito, offre opportunità di sviluppo e utilizza al meglio il potenziale di ciascuno, alimentando così la soddisfazione e l'autostima dei dipendenti. Comunicazione: le informazioni circolano in modo trasparente e onesto. La comunicazione, sia verticale (tra livelli gerarchici) sia orizzontale (tra colleghi), è aperta, rispettosa e orientata alla risoluzione dei problemi piuttosto che al giudizio o alla colpevolizzazione. Tra questi

elementi, la comunicazione interna gioca un ruolo cardine nel determinare la qualità del clima aziendale

. a comunicazione interna può essere vista come un vero e proprio sistema nervoso dell'azienda, che collega le persone e coordina i processi organizzativi. Un flusso comunicativo efficace sostiene la produttività e la qualità del lavoro, perché consente alle persone di collaborare senza intoppi, di condividere informazioni importanti e di sentirsi partecipi della vita aziendale. Al contrario, comunicazioni carenti o distorte generano frustrazione, cali di fiducia e conflitti, avvelenando il clima. Per comprendere concretamente come intervenire sul clima organizzativo e il benessere in azienda, è utile esaminare un esempio pratico. M. Stocchi, T. Giobbe, P. Boscolo, P. Di Giampaolo e L. Di Giampaolo hanno condotto uno studio in dieci punti vendita di una catena di supermercati dell'Italia Centrale, per promuovere un clima lavorativo più sano attraverso attività di formazione finalizzate a rendere più efficace lo scambio comunicativo all'interno dell'azienda.. Questo caso di studio è illuminante perché dimostra sul campo l'importanza strategica di investire nelle competenze comunicative dei propri leader e dipendenti. Partecipanti allo studio: l'intervento ha coinvolto 250 dipendenti dei supermercati e in particolare 50 capi-reparto. Si è scelto di concentrare la formazione su questi capi-reparto poiché essi svolgono un ruolo cruciale di collegamento tra la direzione e gli operatori: la qualità della loro comunicazione e leadership incide notevolmente sul clima nei singoli reparti e sul benessere dei rispettivi team. Struttura dell'intervento formativo: il percorso è avvenuto in quattro colloqui, ognuno dedicato a uno dei livelli di comunicazione identificati dal modello di Invernizzi (2000)<sup>10</sup>. In particolare, i capi-reparto sono stati formati su: "Comunicazione funzionale – incentrata sugli aspetti operativi e decisionali quotidiani. Questo livello riguarda il passaggio efficace di istruzioni, l'organizzazione dei compiti e la chiarezza nelle procedure: migliorarlo significa rendere più fluido il lavoro di tutti i giorni. Comunicazione strategica – relativa all'identità, ai valori e alla mission aziendale. Comprende la capacità di trasmettere il senso e la direzione del lavoro, allineando i collaboratori con gli obiettivi di lungo periodo e la cultura dell'azienda. Comunicazione formativa"<sup>11</sup> – focalizzata sullo sviluppo delle competenze

---

<sup>10</sup> E. Invernizzi, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè Editore, Milano, 2000.

<sup>11</sup> M. Stocchi, T. Giobbe, P. Boscolo, P. Di Giampaolo, L. Di Giampaolo, *Lo sviluppo del benessere organizzativo: la formazione organizzativa come leva strategica per il cambiamento*.

comunicative stesse. Si tratta di formare i capi-reparto a dare e ricevere feedback, gestire colloqui difficili, parlare in pubblico o guidare riunioni, accrescendo la loro efficacia relazionale. Comunicazione creativa – mirata a promuovere scambi e dialoghi costruttivi. Questo livello incoraggia l’ascolto attivo, lo scambio di idee e soluzioni innovative, creando un ambiente dove ogni membro del team si sente libero di contribuire e proporre miglioramenti. Ogni incontro prevedeva sia una parte teorica (per fornire ai partecipanti modelli e strumenti concettuali sulla comunicazione) sia una parte pratica, spesso sotto forma di simulazioni, in cui i capi-reparto potevano esercitarsi in situazioni comunicative tipiche del loro lavoro (come gestire un conflitto tra collaboratori, motivare la squadra davanti a un nuovo obiettivo, o comunicare un cambiamento organizzativo). Risultati e implicazioni: dallo studio Dallo studio è risultato che un percorso formativo specificamente orientato alla comunicazione organizzativa rappresenta uno strumento strategico di grande efficacia per favorire il benessere dei lavoratori e consolidare un clima interno più positivo. In altre parole, investire sulle competenze comunicative dei responsabili ha prodotto relazioni più efficaci e positive tra capi-reparto e collaboratori. Se i leader comunicano meglio, l’intera squadra lavora meglio e con maggiore serenità.. Ciò evidenzia un punto cruciale: la sostenibilità degli interventi di benessere. Per le imprese è fondamentale non solo ottenere benefici immediati, ma anche consolidare nel lungo periodo pratiche e comportamenti virtuosi. Questo studio quindi rafforza la nostra argomentazione mostrando perché investire sul benessere (in questo caso tramite comunicazione e formazione) è strategico: produce capi più capaci, team più uniti, e in prospettiva un’organizzazione più efficiente e resiliente.

Se i lavoratori costituiscono una risorsa distintiva per l’azienda – e sempre più nell’economia della conoscenza lo sono – allora garantire il loro benessere psicofisico, mantenerli motivati e farli crescere equivale a rafforzare il principale vantaggio competitivo dell’impresa. In altre parole, curare il benessere organizzativo significa proteggere e sviluppare un asset strategico che i concorrenti non possono facilmente eguagliare: la nostra cultura aziendale unica fatta di persone competenti, sane, coinvolte e affezionate all’azienda. Per questo, l’attenzione al benessere oggi va di pari passo con l’idea di costruire vantaggi competitivi sostenibili basati su risorse intangibili e capacità dinamiche. Engagement e performance aziendale: il benessere conviene Oltre alle considerazioni teoriche, vi sono ormai numerose evidenze empiriche che collegano direttamente alti

livelli di benessere e engagement (coinvolgimento attivo) dei dipendenti a migliori risultati economici per l'azienda. Ciò significa che creare un ambiente dove i lavoratori stanno bene e si sentono coinvolti conviene anche dal punto di vista economico: il costo dell'investimento in benessere viene ampiamente ripagato dai guadagni in efficienza e risultati. Diversamente, contesti professionali segnati da tensioni costanti, insufficiente sostegno da parte della dirigenza e scarsa armonia tra sfera lavorativa e personale producono effetti deleteri sia sulle persone sia sull'organizzazione. I dipendenti in queste condizioni sono spesso disimpegnati o addirittura attivamente disengaged, il che si traduce in minore produttività, più errori, conflittualità e un deterioramento del clima aziendale. Non solo: come rileva il rapporto Gallup, situazioni di stress e malessere protratto favoriscono l'insorgere di problematiche di salute mentale (ansia, depressione, burnout) nei lavoratori. Queste problematiche, oltre a rappresentare un costo umano elevato, si traducono in costi economici notevoli per l'organizzazione: aumentano le assenze per malattia, si amplificano i casi di burnout e quindi di calo della performance, e cresce la probabilità che i dipendenti insoddisfatti lascino l'azienda (turnover). Tutto ciò comporta spese aggiuntive per nuove assunzioni e formazione di sostituti, perdita di know-how e un impatto negativo sull'immagine aziendale. Perché questo concetto è importante? Perché fornisce la prova concreta che il benessere non è in contraddizione con la performance, anzi la alimenta. Sfata il pregiudizio secondo cui occuparsi della soddisfazione dei dipendenti sarebbe un "lusso" o un costo a carico dei risultati: i dati dimostrano esattamente il contrario. Un'impresa che coltiva un alto engagement raccoglie benefici tangibili in termini di produttività e profitti. Inserire questi dati nel nostro discorso rafforza dunque la tesi centrale: il benessere organizzativo è strategico, perché incide direttamente sui numeri dell'azienda. Tenere i dipendenti motivati e in salute non è solo una scelta etica, ma una vera e propria strategia di business intelligente.

Un ulteriore motivo per cui oggi il benessere organizzativo assume rilevanza strategica risiede nel suo legame con i valori ESG (Environmental, Social, Governance) e con la reputazione complessiva dell'azienda. Negli ultimi decenni è in atto una trasformazione culturale nel mondo del business: si va gradualmente oltre la mera logica del profitto a breve termine per abbracciare una visione più ampia, in cui le imprese sono chiamate a rispondere anche di indicatori sociali e di buon governo. In questa prospettiva, l'attenzione al benessere interno rientra pienamente nella "S" di ESG, cioè nella responsabilità

sociale d'impresa verso le persone (dipendenti, comunità, stakeholder in senso lato). Le aziende che pongono genuina attenzione al benessere dei propri lavoratori tendono a sviluppare una cultura organizzativa orientata ai valori. Queste organizzazioni promuovono al loro interno principi di equità, inclusione, rispetto della persona e conciliazione vita-lavoro, e tali principi spesso si riflettono anche all'esterno nel modo in cui l'azienda interagisce con clienti, fornitori e comunità. Si crea cioè una coerenza valoriale: un'impresa che ha cura delle proprie persone sarà più propensa ad avere cura anche dei propri clienti e dell'impatto sociale ed ambientale delle proprie attività. Questo oggi è sempre più rilevante per investitori, consumatori e istituzioni: gli investitori responsabili guardano con favore (e destinano capitali) alle imprese con buoni rating ESG; i consumatori, specie le generazioni più giovani, sono attenti alle pratiche etiche delle aziende e preferiscono acquistare prodotti/servizi da imprese "responsabili"; le istituzioni premiano con incentivi o certificazioni le aziende che adottano politiche di welfare e sostenibilità.

In conclusione, il benessere strategico diventa la base su cui costruire imprese più solide ed etiche. È importante ribadire che il benessere organizzativo non è un "lusso" riservato ad aziende particolarmente illuminate, né un costo da tagliare nei momenti di difficoltà. Al contrario, tutte le evidenze portate (dagli studi globali ai casi locali, dalle teorie sulle risorse alle pratiche di welfare) consolidano la tesi che investire nelle persone sia indispensabile per la sostenibilità e la competitività delle imprese moderne. Un ambiente di lavoro sano e stimolante genera vantaggi tangibili: maggiore produttività, meno sprechi di talento, più innovazione, migliori relazioni industriali, reputazione positiva e capacità di attrarre risorse di qualità. Genera anche vantaggi intangibili ma profondi: identità e cultura aziendale forte, impegno volontario dei dipendenti, agilità nel cambiamento, coesione interna. Questi fattori, messi insieme, determinano la capacità di un'azienda non solo di sopravvivere, ma di prosperare e creare valore durevole in un mondo in costante evoluzione. Infine, considerando il benessere come infrastruttura sociale interna, si comprende come esso rafforzi il legame tra capitale umano e capitale organizzativo. Un lavoratore che sta bene apporta conoscenza, energia e creatività all'organizzazione; un'organizzazione che supporta il lavoratore ne amplifica le potenzialità e ne riceve in cambio dedizione. È uno scambio virtuoso. Le imprese capaci di attivare questo scambio benefico avranno un vantaggio strategico difficilmente colmabile da chi invece considera ancora i dipendenti solo come costi o risorse anonime.

## **2.KPI DI RIFERIMENTO PER L'ANALISI**

### **2.1 Indicatori di benessere aziendale**

La valutazione del benessere collettivo non è un fenomeno recente: da decenni diversi Paesi hanno elaborato strumenti specifici per misurarne l'andamento. Alcuni esempi significativi sono il *Canadian Index of Wellbeing* in Canada, il progetto *Measures of Australia's Progress*, l'indice di *Felicità Interna Lorda* sviluppato in Bhutan, e, nel contesto britannico, l'iniziativa avviata dall'Office for National Statistics nel 2010, volta a creare un sistema organico di misurazione capace di fornire ai cittadini una rappresentazione chiara e affidabile del benessere nazionale.

In Italia, un percorso analogo è stato intrapreso con il progetto *Benessere Equo e Sostenibile* (BES), coordinato dall'Istat e inizialmente sostenuto dal CNEL. L'impostazione metodologica ha previsto due passaggi fondamentali: da un lato, un comitato rappresentativo di organizzazioni sociali e civili ha delineato le aree ritenute cruciali per descrivere il progresso del Paese; dall'altro, una commissione scientifica multidisciplinare ha selezionato gli indicatori statistici più idonei per ciascuna di esse. Questo processo ha condotto all'individuazione di dodici ambiti di riferimento e di circa 130 variabili di osservazione.

Nel lavoro qui presentato si è scelto di restringere il campo a sette ambiti ritenuti maggiormente rilevanti:

#### ***“La salute***

La salute rappresenta una componente fondamentale per il benessere personale. Essa ha un'influenza trasversale su ogni aspetto della vita.. Il suo stato può modificare le condizioni in cui si vive e incidere sulle scelte comportamentali, sui rapporti sociali, sulle possibilità future e sulle prospettive di vita degli individui e spesso anche delle loro famiglie.

#### ***Il lavoro e la conciliazione dei tempi di vita***

L'attività lavorativa è un pilastro sia per il sostentamento economico sia per il compimento personale degli individui. Avere un impiego stabile e di qualità è essenziale per l'equilibrio economico, l'inclusione sociale e il miglioramento della qualità della vita.

Questo ambito mira a valutare non solo il tasso di occupazione ma anche la qualità dei posti di lavoro, analizzando aspetti come sicurezza, retribuzione, stabilità, possibilità di crescita, equilibrio tra vita lavorativa e privata, e il coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale o istituzionale.

### ***Le relazioni sociali***

I legami con altre persone e la rete sociale di cui si fa parte sono determinanti per il benessere fisico e mentale. Inoltre, queste relazioni possono rappresentare un vero e proprio investimento, in grado di potenziare l'effetto del capitale umano e sociale di una persona.

### ***La sicurezza***

Subire un crimine può causare perdite materiali, lesioni fisiche e traumi psicologici. Tuttavia, l'effetto più impattante è spesso il senso di insicurezza che può derivarne. La paura della criminalità può limitare la libertà personale, peggiorare la qualità della vita e influenzare negativamente lo sviluppo dei territori.

### ***Il benessere soggettivo***

Questa dimensione riguarda la percezione che le persone hanno della propria vita. Le valutazioni soggettive forniscono un'informazione diversa, ma complementare e talvolta più ampia, rispetto ai dati puramente oggettivi, offrendo uno sguardo più completo sul benessere individuale.

### ***L'ambiente***

L'ambiente è considerato una risorsa naturale fondamentale, che incide sul benessere delle persone sotto molteplici aspetti: sia per il ruolo diretto delle sue risorse nel supportare la produzione economica, sia per il valore immateriale legato al contatto con la natura. La qualità ambientale, quindi, influisce concretamente sulla vita quotidiana e sulle possibilità di sviluppo sostenibile dei territori.

### ***La ricerca e l'innovazione***

La capacità di innovare e fare ricerca è cruciale per favorire una crescita sostenibile, soprattutto in un contesto come quello italiano, che soffre un ritardo strutturale in questi ambiti. In un'epoca di cambiamenti significativi – economici, demografici e sociali –

questi due fattori diventano strumenti indispensabili per rispondere alle nuove sfide e migliorare la competitività e la qualità della vita.”<sup>12</sup>

L'obiettivo è quello di rappresentare in modo esaustivo i concetti sovra- esposti, in modo da avere coerenza con l'analisi di correlazione successiva che verrà effettuata. Vista la complessità e l'ampiezza dei temi, bensì di selezionare un numero contenuto di indicatori che risultassero realmente significativi per la misurazione del benessere. Si è scelto di evitare indicatori ambigui o difficilmente interpretabili, puntando invece su quelli che avessero una relazione chiara (diretta o inversa) con il concetto di benessere declinato nelle sue tre forme (Smart working, Assenteismo e Work-life Balance).

Un altro principio fondamentale è stato quello della continuità dei dati nel tempo, per permettere l'analisi delle tendenze dei fenomeni osservati. La priorità è andata agli indicatori aggiornabili regolarmente, così da poter monitorare con coerenza i cambiamenti nel corso degli anni.

Sebbene la comparabilità internazionale degli indicatori sia considerata importante, non è stata posta come obiettivo principale. Ho preferito valorizzare le fonti ufficiali nazionali, facendo in modo che i dati scelti rispecchiassero al meglio la realtà italiana, purché non si perdesse l'informazione utile in caso di confronti con l'estero.

Ai fini dell'analisi sin qui condotta, risulta coerente indentificare tre macro-categorie che raggruppano ognuna i diversi indicatori fin qui considerati.

### 2.1.1 Smart Working

Volendo la tesi sviluppare un'analisi che conduca a una risposta quanto più possibile univoca rispetto a un concetto ampio e multiforme, oggetto di approcci teorici eterogenei, quale il benessere aziendale, andrò ora a dare forma ai contributi strategici fin qui esposti. Verrà analizzato il lavoro agile dal punto di vista normativo e non, al fine di ottenere un

---

<sup>12</sup> Istat (2023). *Rapporto BES. Il benessere equo e sostenibile in Italia*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

quadro utile per l'analisi successiva. Lo studio dal punto di vista normativo analizzato in questo contesto è quello condotto da Maria Teresa Carinci e Alessandra Ingraodi. Il lavoro si propone di analizzare il lavoro agile (smart working), attraverso 3.000 risposte provenienti da questionari somministrati<sup>13</sup>. La criticità che le autrici si propongono di mettere in luce riguarda principalmente la disciplina introdotta dalla legge 81/2017 e dal Protocollo nazionale del 2021.

Emergono cinque aspetti principali:

Molteplicità di modelli adottati: la legge consente sia un lavoro “a tempo” sia un lavoro “per obiettivi”, ma lascia ampio spazio alla contrattazione individuale, creando incertezza e possibili squilibri. Diritto a disconnettersi ed orari: poca regolamentazione, con il rischio di iper-connessione e auto-sfruttamento, senza una reale garanzia di riposo. Controllo e privacy: meno controllo diretto percepito dai lavoratori con conseguente rischio di forme di sorveglianza contrarie ai principi base della privacy. Salute e sicurezza: permangono incertezze sulla responsabilità datoriale per i luoghi di lavoro esterni e per il benessere psico-fisico. Contrattazione collettiva: la legge non prevede strumenti adeguati di partecipazione sindacale nella definizione degli obiettivi e dei carichi di lavoro, lasciando troppo spazio alla discrezionalità datoriale.

Il secondo studio preso in considerazione è quello dell’“Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano”, che sottolinea i benefici del lavoro agile sui soggetti coinvolti. I vantaggi vengono categorizzati come: economici, legati per esempio alla riduzione delle spese di trasporto; quantificabili ma non immediatamente monetizzabili, come il recupero di tempo libero da dedicare a sé stessi; qualitativi, tra cui la diminuzione dello stress e una maggiore possibilità di vicinanza alla famiglia.

Il lavoro agile genera quindi ricadute sul piano professionale e personale. Dal punto di vista professionale, la possibilità di lavorare fuori dagli schemi rigidi di sede e orario può da un lato incrementare la concentrazione, l'efficienza e la produttività se concentriamo l'attenzione su soggetti maggiormente propensi al lavoro individuale, contrariamente a quanto accade per soggetti abituati e maggiormente predisposti al lavoro in team. Sul

---

<sup>13</sup> M.T. Carinci, A. Ingraod, “Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma”, *Labour & Law Issues*, vol. 7, n. 2, 2021, pp. 1-25

piano personale, lo Smart Working contribuisce a ridurre le fonti di stress e a liberare tempo da investire nella privata.

Le evidenze empiriche confermano questa dinamica. I dati dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano mostrano che i principali vantaggi percepiti dai lavoratori riguardano il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro (46%) Rispetto ai colleghi che operano in modalità tradizionale, gli Smart Worker dichiarano:

- ✓ maggiore soddisfazione nell'organizzazione del lavoro (31% contro 19%);
- ✓ un livello complessivo di soddisfazione lavorativa nettamente superiore (76% rispetto al 55%).

Le critiche differenti mosse dalle due prospettive (normativa e non), sottolineano la necessità di valutare il panorama italiano in un'ottica maggiormente oggettiva, ovvero basando il nostro studio sulla relazione effettiva tra smart working e produttività, considerando le problematiche normative ed i benefici personali fin ora analizzati.

### 2.1.2 Assenteismo

Al fine di elaborare un quadro completo del fenomeno, sono partita analizzando il rapporto di GIDP (associazioni direttori risorse umane) L'Osservatorio sull'Assenteismo del 2019 il quale nasce con l'obiettivo di analizzare in modo sistematico le dimensioni del fenomeno delle assenze non programmate, valutando le difficoltà incontrate dall'HR management e le strategie di gestione adottate dalle imprese. Lo studio si basa su una survey che ha coinvolto oltre cento Direttori del personale, con l'intento di costituire un punto di osservazione stabile e annuale.

Le aziende considerate risultano eterogenee sia per tipologia di proprietà (imprese a gestione familiare, holding e multinazionali) sia per dimensione, con il 70% delle realtà che impiega più di 150 dipendenti. Anche la distribuzione settoriale è variegata, includendo industria, commercio all'ingrosso e al dettaglio, servizi, utilities e ICT.

Tra i comportamenti ritenuti impropri dagli HR manager spicca l'abuso dei permessi per malattia o infortunio, seguito dall'uso irregolare dei permessi previsti dalla legge 104/92.

L'incidenza media di dipendenti considerati “scorretti” è pari al 3,9% del totale dell'organico, senza differenze sostanziali tra settori o dimensioni aziendali.

Nonostante la diffusione del fenomeno, soltanto il 16% dei lavoratori individuati come scorretti è oggetto di provvedimenti disciplinari. Le imprese preferiscono nella maggior parte dei casi soluzioni stragiudiziali rispetto al contenzioso in tribunale.

Circa la metà delle imprese rileva assenze brevi (inferiori a due giorni). Oltre il 70% degli HR manager individua picchi ricorrenti di assenze, spesso in prossimità dei fine settimana, segnale di un fenomeno talvolta “tattico”.

Sul piano percettivo, la maggior parte dei responsabili HR (8 su 10) considera i livelli di assenteismo entro la norma, mentre il 20% li ritiene già preoccupanti. Tuttavia, l'80% concorda sul fatto che l'assenteismo comporti un danno rilevante per l'azienda e per i colleghi, con un indice medio di rischiosità pari a 7,3 su 10. Tale percezione cresce con l'aumentare della dimensione aziendale, pur non mostrando differenze significative tra settori.

Tra le principali ragioni che possono *potenzialmente* portare ad Assenteismo sono:

- mancato senso del dovere (dovuto da mancata responsabilità data dai datori di lavoro verso il dipendente)
- mancanza di motivazione (dovuta da fattori quali: stress, Ansia/Insonnia da lavoro, insoddisfazione)
- contrasti sul luogo di lavoro
- comunicazione inefficiente tra colleghi e responsabili

Gli indici più utilizzati per il calcolo è l'utilizzo sproporzionato del congedo per malattia e l'uso improprio dei permessi ottenuti, variando in base alla tipologia di azienda e alle sue esigenze primarie e può essere calcolato con cadenza mensile o annuale.

Tra le conseguenze principali troviamo: scarsa produttività, disorganizzazione interna, Minore efficienza, aumento di malcontento e sfiducia tra dipendenti e azienda

Si evince quindi la portata del problema: l'Assenteismo in ottica di welfare, va monitorato non solo effettivamente ma anche e soprattutto potenzialmente, al fine di valutare le

possibili azioni correttive. Dal momento in cui si presentano casi di assenteismo aziendale, è necessaria la raccolta di prove e l'introduzione di misure adatte a ridurre al minimo il problema

La domanda quindi posta ai fini dell'analisi riguarda dunque *l'impatto che l'assenteismo esercita sulla produttività aziendale, compromettendone l'efficienza e rendendo più difficoltosa la performance lavorativa*, soprattutto quando il fenomeno si manifesta in forma reiterata nel tempo.

### 2.1.3 Work Life Balance

AI fini dello studio, il lavoro si è concentrato sul concetto di Work life-balance, da un punto di vista qualitativo, partendo dal Il report di Magister Group “Work-life balance: vantaggi, nuovi trend e best practice” il quale analizza il concetto di equilibrio vita-lavoro, ripercorrendone l'evoluzione storica e le trasformazioni più recenti. Se in passato l'equilibrio era garantito principalmente dalla netta distinzione tra luogo e tempo di lavoro e sfera privata, oggi la diffusione delle tecnologie digitali, e della connettività continua ha reso più labile tale confine, con conseguenze sia positive sia negative.

Il documento, sottolinea come il *work-life balance* non coincida più soltanto con la riduzione dell'orario lavorativo, ma si configuri come un insieme di pratiche organizzative volte a garantire benessere, produttività e sostenibilità del lavoro. Tra i vantaggi per le imprese vengono evidenziati:

- maggiore motivazione e produttività dei dipendenti;
- riduzione del turnover e delle assenze;
- rafforzamento dell'attrattività aziendale nei confronti dei talenti.

Viene inoltre proposta una serie di strategie per migliorare l'equilibrio vita-lavoro: spostare l'attenzione dai tempi agli obiettivi, garantire flessibilità, usare in modo corretto lo smart working, introdurre limiti chiari (es. divieto di e-mail fuori orario), rivedere i carichi di lavoro e potenziare il welfare aziendale.

Particolare rilievo è dato alle *best practice*, sia italiane che internazionali. Magister Group è la prima realtà italiana ad aver introdotto la settimana corta di 32 ore a parità di retribuzione, sostenuta da un processo di digitalizzazione delle attività e da una cultura aziendale basata sulla responsabilizzazione. Analoghe iniziative si trovano in Intesa Sanpaolo che ha adottato la settimana di 4 giorni con 36 ore complessive.

### **Si può perciò parlare di correlazione tra work-life balance e innovazione aziendale?**

Il testo offre una panoramica chiara e aggiornata sulle pratiche di *work-life balance*, evidenziando l'importanza di politiche aziendali che vadano oltre la mera gestione dell'orario di lavoro. Tuttavia, emergono alcune considerazioni critiche: il report sottolinea i vantaggi delle politiche di equilibrio vita-lavoro, ma dedica meno attenzione alle difficoltà applicative: resistenze culturali interne, costi di implementazione, differenze settoriali (es. industria manifatturiera vs. servizi digitali) e rischi di disuguaglianza tra lavoratori con mansioni flessibili e quelli vincolati. Inoltre, Il documento evidenzia che iniziative come la settimana corta o lo smart working ben regolato non sono soltanto strumenti di benessere, ma vere e proprie pratiche di *innovazione organizzativa*. Esse richiedono infatti:

- processi di digitalizzazione;
  - cambiamento nei modelli di leadership (dal controllo alla fiducia);
  - nuove metriche di valutazione basate sui risultati e non sul tempo.
- In questo senso, il *work-life balance* non è più un tema “sociale”, ma un driver di competitività e di trasformazione culturale.

L'analisi fin qui condotta mira così a sottolineare la possibile correlazione tra innovazione ed equilibrio vita-lavoro.

## **2.2 Indicatori di Performance aziendale**

Il sistema produttivo e dei servizi italiano manifesta da tempo una vulnerabilità strutturale che ne limita la competitività internazionale. Un elemento critico riguarda il livello degli investimenti in ricerca e sviluppo: il Paese si colloca stabilmente tra quelli con la minore spesa in innovazione all'interno del mondo avanzato. Tale debolezza si traduce in un

andamento del prodotto interno lordo poco dinamico e in un tasso di disoccupazione superiore alla media dei Paesi industrializzati. Non a caso, l'OCSE, attraverso il rapporto *Going for Growth*, ha più volte sottolineato come il reddito pro capite italiano stia progressivamente arretrando rispetto a quello degli altri Stati membri.

Le piccole e medie imprese, cuore pulsante del tessuto economico nazionale, hanno reagito alla crisi prevalentemente con strategie difensive basate sul contenimento dei costi. Tuttavia, un approccio centrato unicamente sulla riduzione delle spese può generare conseguenze controproducenti, come il deterioramento della qualità dei prodotti e il progressivo indebolimento della competitività. Ciò ha portato alla diffusione di pratiche che alimentano un cosiddetto “PIL cattivo”, sostenuto da attività dannose per il sistema economico nel suo complesso: corruzione, evasione, contraffazione o ricorso a stratagemmi contabili.

Un'ulteriore criticità è rappresentata dalla frammentazione dimensionale del sistema imprenditoriale. In Italia, la maggioranza delle imprese è costituita da micro-realtà con meno di quindici dipendenti, spesso prive di strutture organizzative solide e con margini finanziari limitati. Tale configurazione riduce la possibilità di investire in formazione, tecnologie e innovazione, rendendo difficile competere nei mercati globalizzati e sostenere strategie di sviluppo a lungo termine.

Il progressivo indebolimento di molte realtà aziendali italiane può essere ricondotto a un insieme di criticità strutturali e gestionali che si manifestano con frequenza. Tra gli elementi più rilevanti emerge innanzitutto il livello estremamente contenuto degli investimenti destinati alla ricerca e sviluppo, aspetto che limita la capacità innovativa e l'aggiornamento tecnologico. A ciò si accompagna una formazione del personale spesso insufficiente, sia in termini quantitativi che qualitativi, che si traduce in scarsa motivazione e in competenze non adeguate alle esigenze del mercato.

Un ulteriore ostacolo riguarda la lentezza nell'introduzione e nell'utilizzo delle tecnologie ICT, con conseguenti ritardi nell'efficienza operativa e nella digitalizzazione dei processi. Molte imprese concentrano le proprie risorse sulla costruzione di immagine e sulle attività di marketing, trascurando invece la qualità sostanziale del prodotto o del servizio offerto.

Sul piano organizzativo, si osservano deficit di natura manageriale e una limitata capacità di elaborare strategie di medio-lungo periodo, che impediscono una visione imprenditoriale solida e orientata al futuro.

La scarsità di forza lavoro qualificata rappresenta un ulteriore limite, amplificato dal prevalere di microimprese prive di adeguate competenze gestionali e scarsamente strutturate. A ciò si aggiunge una marcata resistenza al cambiamento, che ostacola l'adattamento a nuovi scenari economici e tecnologici. Infine, non di rado si riscontra una distanza significativa tra i valori e gli obiettivi dichiarati nelle mission aziendali e le pratiche operative quotidiane, con il rischio di compromettere la credibilità e la coerenza organizzativa.

Perché è importante misurare?

Con l'affermarsi della norma ISO 9001, l'idea di una gestione della qualità fondata sull'approccio per processi è stata elevata a principio cardine. Tale orientamento, tuttavia, non si limita allo standard internazionale, ma permea anche altri strumenti di controllo manageriale. In tutti questi casi il presupposto è lo stesso: soltanto attraverso un'analisi puntuale delle attività è possibile attribuire in maniera corretta i costi, individuare le inefficienze e aprire la strada a interventi migliorativi realmente mirati.

In questo contesto, la responsabilità della direzione aziendale assume un ruolo decisivo. Una gestione consapevole richiede la capacità di indirizzare le risorse verso le aree prioritarie, di verificare costantemente i risultati prodotti dai processi e di promuovere un percorso di crescita continua. Non si tratta di azioni episodiche, ma di una pratica organizzativa che deve consolidarsi nel tempo come cultura del miglioramento.

Per tradurre questa logica in misurazioni oggettive, le imprese fanno ricorso ai cosiddetti Key Performance Indicators (KPI). L'indicatore non è un numero privo di significato, bensì l'esito di una scelta metodologica orientata a cogliere aspetti fondamentali per il governo dell'organizzazione. Un KPI, dunque, non ha valore se non in relazione alla capacità di restituire informazioni realmente utili per comprendere la performance e supportare le decisioni.

La letteratura distingue tradizionalmente due tipologie principali di indicatori: da un lato quelli di efficacia, che riflettono il grado con cui l'impresa riesce a soddisfare i requisiti

prefissati, come accade nel caso delle consegne effettuate nei tempi stabiliti; dall'altro quelli di efficienza, volti a mettere in relazione i risultati ottenuti con le risorse impiegate, ad esempio misurando il costo unitario medio di produzione.

La rappresentazione degli indicatori può assumere forme differenti: talvolta numeriche, come rapporti, percentuali o valori assoluti, altre volte qualitative, come nel caso delle valutazioni espresse dai clienti sulla qualità percepita. Qualunque sia la modalità prescelta, resta imprescindibile che gli indicatori siano definiti in maniera chiara, condivisa e univoca, così da evitare ambiguità interpretative e garantire un utilizzo coerente all'interno dell'organizzazione.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda infine la scelta dei KPI. Essa non può essere affidata a schemi standardizzati né basarsi su modelli universali, poiché ogni realtà imprenditoriale possiede caratteristiche peculiari che dipendono dal settore di appartenenza, dalla strategia adottata e dalla configurazione del modello di business. Gli indicatori, pertanto, devono essere selezionati in coerenza con la direzione strategica dell'impresa e calibrati sugli obiettivi di sviluppo che questa intende perseguire, così da diventare strumenti effettivi di misurazione e governo della performance.

Di Crosta descrive l'identificazione come un processo articolato in tre momenti: l'analisi dei processi aziendali, con attenzione a input, output e fattori critici di successo; la definizione di obiettivi distribuiti nel breve, medio e lungo periodo; e la scelta delle misure più adeguate a monitorarne il raggiungimento. Questo schema si avvicina all'impostazione di Kaplan e Norton con la Balanced Scorecard (1992), che integra agli indicatori finanziari anche quelli relativi al cliente, ai processi interni e alla capacità di apprendere e innovare.

Perché un indicatore possa assumere un reale valore per la gestione aziendale, non basta che esista come semplice misura numerica: esso deve possedere caratteristiche precise che ne garantiscano l'efficacia. In primo luogo, è indispensabile che sia pertinente, cioè collegato direttamente ad obiettivi di rilievo per l'organizzazione, così da riflettere aspetti realmente strategici e non secondari. Oltre alla pertinenza, conta la chiarezza: un indicatore deve poter essere interpretato senza ambiguità da tutti coloro che lo utilizzano, evitando fraintendimenti che potrebbero compromettere le decisioni.

Altro requisito fondamentale è la misurabilità, che implica il fondarsi su dati oggettivi, raccolti con metodologie affidabili e replicabili. Tuttavia, la qualità della misura non è sufficiente se non è accompagnata dalla tempestività: l'informazione prodotta da un indicatore deve essere resa disponibile in tempi adeguati affinché le decisioni possano essere prese quando risultano ancora efficaci.

Accanto a questi aspetti, un indicatore deve consentire la comparabilità, sia nel tempo — così da monitorare le evoluzioni storiche — sia rispetto a parametri esterni, ad esempio attraverso il benchmarking con altre realtà di riferimento. Infine, non va trascurata l'economicità: la raccolta e l'analisi dei dati devono generare un beneficio maggiore del costo sostenuto per ottenerli, altrimenti lo strumento perderebbe la sua utilità gestionale.

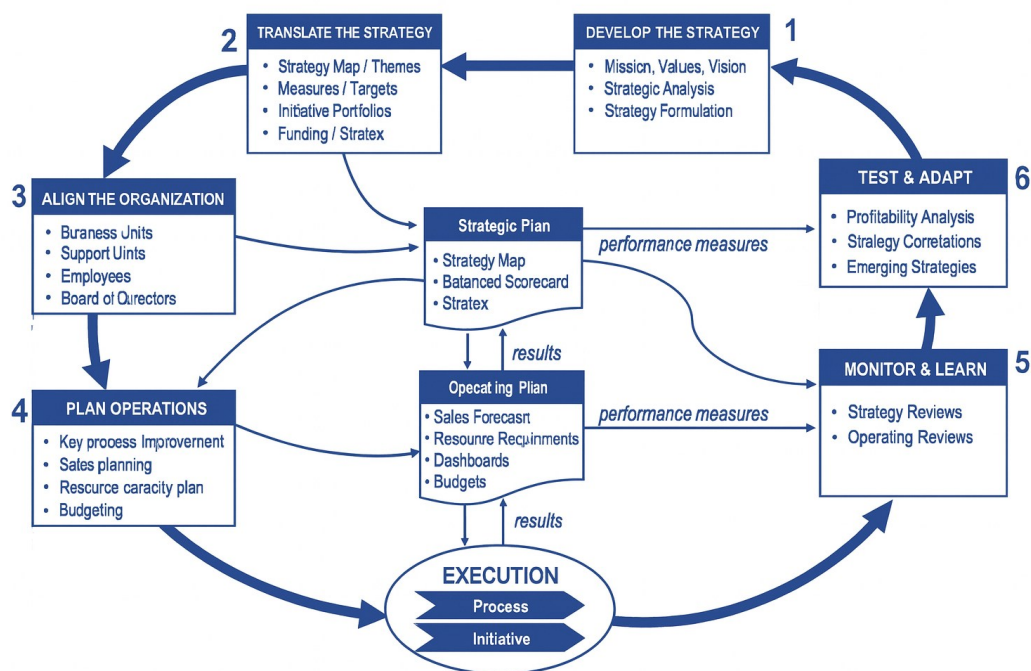
Gli indicatori, per poter svolgere una funzione effettiva di supporto decisionale, devono essere raccolti e comunicati attraverso report essenziali e facilmente leggibili, capaci di mettere in evidenza solo le informazioni realmente utili. Un sistema di reporting efficace si fonda su alcune condizioni: la rilevazione deve mantenere una periodicità costante nel tempo, la rappresentazione deve essere immediata e intuitiva, tramite grafici, cruscotti o segnali visivi e i risultati devono mostrare chiaramente gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati. A ciò si aggiunge l'esigenza di fornire indicazioni operative, orientando i decisori verso le azioni correttive più opportune.

Le imprese contemporanee possono contare su diversi strumenti per il controllo e la valutazione delle proprie performance. Tra questi si annoverano i cruscotti direzionali, che offrono una rappresentazione sintetica e aggiornata dello stato aziendale attraverso indicatori chiave, le piattaforme di Business Intelligence, capaci di elaborare e interpretare grandi quantità di dati complessi, e le pratiche di benchmarking, che consentono di confrontare i risultati interni con quelli dei concorrenti. Particolare rilievo assume la Balanced Scorecard, introdotta da Robert Kaplan e David Norton nei primi anni Novanta, concepita per superare i limiti insiti nella contabilità tradizionale, troppo centrata sulle variabili finanziarie.

È stato definito inoltre come la Balanced Scorecard non debba essere considerata soltanto un sistema di indicatori, ma piuttosto un vero strumento di gestione strategica, in grado di tradurre mission e visione aziendale in obiettivi concreti e in risultati operativi

misurabili. Tale logica richiama da vicino l'affermazione di Lord Kelvin secondo cui ciò che può essere misurato ed espresso numericamente diventa conoscenza piena, mentre ciò che non può esserlo resta parziale e insoddisfacente. La stessa BSC parte da questa premessa: non è possibile governare un'organizzazione senza disporre di misure chiare e affidabili che descrivano i fenomeni in gioco.

Il valore della Balanced Scorecard risiede nel suo approccio multidimensionale, che affianca agli indicatori finanziari altre prospettive fondamentali per la creazione di valore. Essa propone infatti di osservare l'impresa da quattro angolazioni complementari: la sostenibilità economica, la percezione dei clienti e del mercato, l'efficacia dei processi interni e, infine, la capacità di sviluppare conoscenze e introdurre innovazioni, condizione essenziale per sostenere la crescita e adeguarsi alle trasformazioni. In questo modo, la BSC diventa non solo una griglia di misurazione, ma un vero metodo di governo aziendale, capace di orientare le risorse interne verso obiettivi coerenti e duraturi.



Fonte immagine: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008): "The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage"

L'applicazione della Balanced Scorecard richiede che, per ciascuna delle prospettive considerate, vengano definiti obiettivi chiari, indicatori di misurazione, traguardi quantitativi e iniziative specifiche. L'intero processo si articola attraverso tre fasi logiche: in primo

luogo, la raccolta e l'analisi dei dati provenienti dalle quattro dimensioni della BSC; in secondo luogo, il confronto di tali risultati con i target strategici fissati dal management; infine, la definizione di azioni correttive capaci di generare valore aggiunto. In questo modo, lo strumento si configura come un vero e proprio “cruscotto direzionale”, capace di tradurre scelte strategiche di alto livello in attività operative quotidiane.

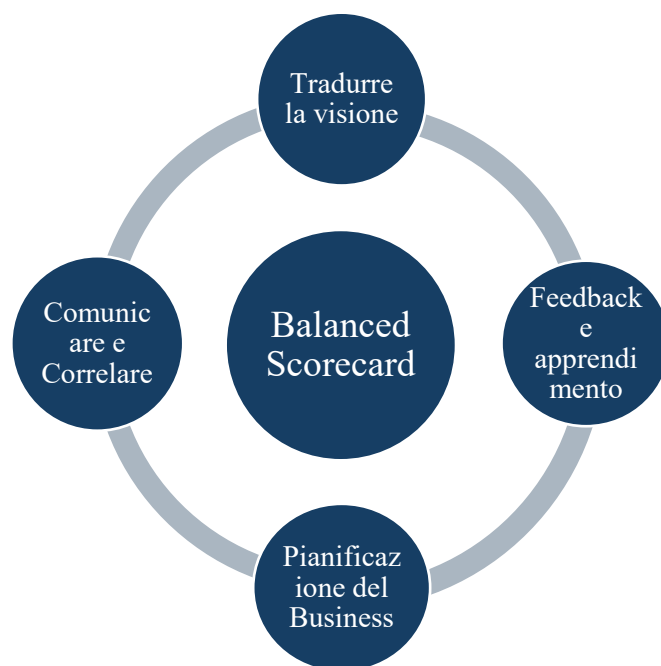
La sua utilità si comprende pienamente se si considera che un'impresa non può essere interpretata come un'entità finalizzata unicamente alla produzione di profitti. Al contrario, essa si fonda su una serie di elementi immateriali che ne guidano la direzione: i valori, che costituiscono la base della cultura organizzativa e si esprimono attraverso artefatti visibili, principi dichiarati e convinzioni condivise; la vision, che rappresenta l'orizzonte futuro verso cui l'impresa tende; e la mission, che esprime il ruolo concreto che essa si assume nel presente, in relazione al contesto competitivo in cui opera.

La Balanced Scorecard svolge la funzione di ponte tra queste dimensioni astratte e il piano operativo, trasformandole in azioni misurabili e in obiettivi concreti. I benefici che ne derivano sono molteplici: da un lato essa consente di integrare variabili economiche e non economiche, garantendo attenzione alle diverse categorie di stakeholder; dall'altro favorisce la diffusione di una visione strategica condivisa a ogni livello dell'organizzazione, facilitando al contempo i processi di cambiamento e l'allineamento delle risorse aziendali.

Non vanno però trascurate le difficoltà connesse alla sua applicazione. La complessità delle performance aziendali rende talvolta difficile sintetizzare in pochi indicatori dimensioni eterogenee e articolate. Inoltre, l'adozione della BSC richiede spesso modifiche organizzative profonde, l'introduzione di nuove procedure operative e, in molti casi, una trasformazione della cultura aziendale, con conseguenti resistenze da parte del personale e del management.

Gli indicatori tipici associati alle quattro prospettive della Balanced Scorecard consentono di comprenderne la portata. Dal lato finanziario, si utilizzano misure come fatturato, redditività del capitale investito (ROI), redditività del capitale proprio (ROE), ritorno sulle vendite (ROS), ricavi per dipendente e riduzione dei costi. La prospettiva del cliente si focalizza su quota di mercato, fidelizzazione, soddisfazione e profittabilità della clientela. Quella dei processi interni valuta elementi come tempi di risposta, livello di servizio e qualità della gestione dei dati sui clienti. Infine, la prospettiva dell'apprendimento e

dell'innovazione include indicatori legati agli investimenti in ricerca e sviluppo, al numero di ore di formazione per dipendente, al grado di soddisfazione del personale e alla capacità innovativa dell'impresa.



Fonte immagine: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996): *"The balanced scorecard: Translating strategy into action"*

### 2.2.1 L'innovazione

Può l'innovazione rientrare tra gli indici di Performance? Sì, la capacità di innovare è definita dall'OCSE come il prodotto o processo nuovo o migliorativo di un prodotto o di un servizio. Non è quindi necessario il carattere assoluto. In molte imprese viene infatti considerata novità ciò che non veniva prima usato/adottato dalla stessa. Non rientrano nella categoria innovativa la vendita a terzi soggetti e le modifiche estetiche. Si parla di innovazione anche quando un'organizzazione introduce un diverso modello di gestione, nuove pratiche di marketing o modalità più efficaci di organizzazione del lavoro e di relazione con i propri interlocutori.

Alla luce di questa definizione, la capacità innovativa si configura come il grado di predisposizione e abilità di un'impresa a generare innovazione. Essa può essere osservata sotto prospettive differenti: per alcuni studiosi coincide soprattutto con la capacità di

acquisire e utilizzare informazioni dall'ambiente esterno, mentre per altri risiede nelle strategie interne e nel livello di apertura al cambiamento. In ogni caso, si tratta di un fenomeno complesso e multiforme, influenzato tanto da fattori esterni – come il contesto competitivo e il mercato di riferimento – quanto da elementi interni, quali il know-how, le competenze disponibili e le scelte strategiche.

L'innovazione viene così calcolata:

*Numero imprese che hanno adottato almeno un'innovazione/ Numero di imprese totali nel panorama italiano*

L'analisi che si propone di effettuare questo studio, non si ferma però al mero aspetto teorico degli indici fin qui analizzati, ma si propone di definirne anche i limiti, delineando la motivazione per la quale è stato scelto il sovra esposto metodo per la misurazione dell'innovazione rispetto agli indicatori più tecnici (TRL, R&S e RTA).

In primo luogo, non considero *la spesa in ricerca e sviluppo* perché rischia di essere un indicatore fuorviante. Un'elevata incidenza di costi per R&S o un ampio portafoglio brevetti non garantiscono automaticamente un'effettiva capacità innovativa: è possibile che le risorse investite non si traducano in prodotti o processi realmente competitivi sul mercato. Al contrario, imprese più piccole e con risorse limitate possono mostrare una notevole propensione all'innovazione attraverso soluzioni organizzative, tecnologiche o relazionali non quantificabili in termini puramente economici.

Il *Technology Readiness Level (TRL)*, (scala da 1 a 9 ) pur avendo il pregio di valutare la maturità tecnologica, riduce l'innovazione a un processo lineare e sequenziale, trascurando gli aspetti culturali e organizzativi che spesso determinano la reale diffusione e sostenibilità di un'innovazione. Inoltre, la logica secondo cui è “più innovativa” l'impresa che ottiene risultati con minori costi, rischia di penalizzare contesti in cui l'investimento è necessario per garantire qualità, sicurezza o sostenibilità ambientale.

L'indice di *Rendimento Tecnologico Aziendale (RTA)* si presenta più sofisticato e dinamico, poiché prende in considerazione la gestione della conoscenza in senso ampio. Tuttavia, esso implica la raccolta e la sistematizzazione di una grande quantità di dati interni, che non sempre le imprese sono in grado di fornire in modo accurato, soprattutto le PMI. Inoltre, la natura certificativa dello strumento, pur rappresentando un vantaggio in termini

di riconoscimento esterno, può ridursi a una forma di “bollino di qualità” senza garantire un effettivo miglioramento continuo.

In prospettiva, si può affermare che la capacità innovativa non può essere misurata esclusivamente attraverso indicatori economici o tecnologici. Utilizzando il rapporto tra imprese totali con più di 10 addetti e numero di imprese italiane che hanno adottato almeno un’innovazione imprese italiane totali con più di 10 addetti, si ottiene il carattere generale del fenomeno, che verrà poi studiato in relazione al benessere aziendale. TRL, R&S e RTA sono indicatori settoriali e difficili da tradurre in ricadute percepite dai lavoratori, mentre la percentuale di imprese innovative riflette un concetto di innovazione che può essere direttamente collegato a pratiche di work-life balance, smart working, riduzione dell’assenteismo e miglioramento del clima organizzativo.

Proprio in questo senso, si può stabilire un legame diretto con il tema del benessere aziendale: imprese che investono in pratiche di Welfare creano le condizioni per un ambiente favorevole all’innovazione? In altri termini, la capacità innovativa è direttamente proporzionale alla creazione di contesti organizzativi inclusivi, flessibili e orientati alla valorizzazione delle persone?

### 2.2.2 La produttività

Tra gli indici di performance aziendale merita menzione anche la produttività, che può essere intesa come la capacità delle unità produttive di trasformare i fattori di produzione – come lavoro, capitale fisico, energia, beni e servizi intermedi – in beni e servizi finali. Le unità produttive non sono soltanto le singole imprese, ma possono comprendere anche interi settori, aree geografiche o economie nazionali.

La produttività è un concetto centrale nell’economia: a livello macroeconomico, la sua evoluzione è determinante per territori, settori e paesi, poiché nel lungo periodo rappresenta la principale fonte di crescita; a livello microeconomico, cioè d’impresa, costituisce un indicatore fondamentale di efficienza, strettamente collegato a costi e profitti.

Per misurarla esistono diverse metriche. *Considerando l’analisi che questo studio intende percorrere la produttività del lavoro risulta essere la tipologia prescelta, dovendo analizzare i comportamenti dei soggetti all’interno dell’ambiente aziendale e volendo verificare se e in che misura il benessere aziendale è correlato direttamente con il suddetto indice.*

La produttività costituisce uno degli assi portanti per la valutazione dell'efficienza di un sistema economico e rappresenta un indicatore imprescindibile per comprendere la capacità di un Paese o di un'organizzazione di generare valore. In termini generali, essa misura il rapporto tra i risultati conseguiti – gli output prodotti sotto forma di beni e servizi – e le risorse impiegate per ottenerli, ossia gli input. Proprio per questa funzione di sintesi, la produttività viene utilizzata non solo come parametro tecnico di valutazione economica, ma anche come bussola strategica per le politiche pubbliche e le decisioni aziendali.

All'interno di questa macro-categoria, la produttività del lavoro assume una centralità particolare. Essa esprime quanto prodotto viene generato in media da ciascun lavoratore e permette di valutare sia la capacità di un sistema di valorizzare il capitale umano, sia il grado di efficienza con cui viene utilizzato il tempo-lavoro disponibile. Più nello specifico, la produttività del lavoro può essere calcolata secondo due approcci distinti:

1. **Produttività per occupato**, che mette in relazione il valore aggiunto complessivo con il numero totale di lavoratori impiegati. Tale misura restituisce un'indicazione semplice e immediata di quanto ciascun occupato, in media, contribuisca alla produzione di ricchezza.
2. **Produttività oraria**, che invece rapporta il valore aggiunto alle ore effettivamente lavorate. Questo secondo metodo è oggi considerato più accurato e metodologicamente robusto, poiché non si limita a conteggiare le “teste” occupate, ma considera anche l'intensità lavorativa espressa in termini di ore.

L'uso della produttività oraria, infatti, consente di superare alcune distorsioni insite nella misura per occupato. Due economie con lo stesso numero di lavoratori, ma caratterizzate da una diversa quantità complessiva di ore lavorate – per effetto di contratti part-time, straordinari, riduzioni o aumenti dell'orario medio – possono esibire livelli di produttività radicalmente differenti. Considerare le ore effettive permette dunque di restituire un quadro più fedele della reale efficienza produttiva, evitando generalizzazioni fuorvianti.

Inoltre, il concetto di produttività del lavoro non va interpretato esclusivamente come un indicatore tecnico: esso è anche il riflesso di dinamiche organizzative, culturali e sociali. L'adozione di nuove tecnologie, il grado di formazione e

motivazione dei dipendenti, la qualità delle condizioni di lavoro, l'innovazione nei processi produttivi e persino il clima organizzativo incidono in maniera significativa sulla capacità del lavoro di generare valore. In quest'ottica, la produttività non è soltanto il risultato meccanico di un calcolo economico, ma rappresenta un indicatore multidimensionale, capace di riflettere la sinergia tra capitale umano, capitale tecnologico e modelli gestionali.

### **2.3 Indicatori di soddisfazione e turnover**

La soddisfazione lavorativa rappresenta un concetto centrale negli studi di organizzazione e psicologia del lavoro. Non si riduce a un semplice giudizio individuale sul proprio ruolo, ma riflette un insieme di percezioni ed emozioni che incidono sul funzionamento complessivo di un'impresa.

Essa si manifesta in vari modi: da un lato con la valutazione positiva o negativa del lavoro svolto, dall'altro con il grado di identificazione psicologica con la professione, che può diventare parte integrante dell'identità personale. Importante è anche il senso di empowerment, ossia la percezione di poter incidere realmente sull'ambiente di lavoro, sentirsi competenti e avere autonomia.

Un'altra dimensione è il commitment, cioè l'attaccamento all'azienda, che può derivare da un legame emotivo, da motivazioni economiche o da un senso di dovere. Col tempo, però, molti lavoratori tendono a sentirsi più fedeli alla propria carriera che al singolo datore di lavoro.

Conta inoltre il supporto percepito da parte dell'organizzazione: i dipendenti che si sentono valorizzati e sostenuti sviluppano comportamenti spontanei di collaborazione e maggiore disponibilità. A ciò si aggiunge il concetto di engagement, che unisce entusiasmo, motivazione e senso di appartenenza e porta i lavoratori più coinvolti a contribuire attivamente agli obiettivi aziendali.

La soddisfazione lavorativa può essere intesa come un atteggiamento positivo nei confronti del proprio impiego, che nasce dalla valutazione soggettiva delle sue caratteristiche. Si tratta di un fenomeno complesso, poiché non dipende da un solo fattore, ma dal modo in cui diverse dimensioni del lavoro vengono percepite e giudicate. In letteratura si distinguono principalmente due approcci di analisi. Il primo, di tipo globale, consiste nel chiedere ai lavoratori una valutazione diretta e complessiva, ad esempio attraverso domande del tipo: “Quanto sei soddisfatto del tuo lavoro nel complesso?”, con risposte misurate su scale standardizzate che vanno dal massimo grado di insoddisfazione alla piena soddisfazione. Il secondo approccio si concentra invece sulle singole componenti che determinano l’esperienza lavorativa, prendendo in esame aspetti specifici quali la natura delle mansioni svolte, la qualità della supervisione, il livello retributivo, le possibilità di crescita professionale o la qualità delle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro.

Le ragioni che possono condurre a una condizione di insoddisfazione sono numerose e spesso intrecciate tra loro. Tra le più ricorrenti emergono lo stress legato all’attività lavorativa, la percezione di una retribuzione non adeguata, l’assenza di reali prospettive di avanzamento, la mancanza di sicurezza occupazionale, un rapporto problematico con i superiori e, non da ultimo, relazioni conflittuali con i colleghi. Insieme, questi elementi concorrono a determinare il grado complessivo di benessere o malessere che il lavoro è in grado di generare.

Le indagini condotte negli ultimi trent’anni, in particolare negli Stati Uniti, mostrano come la maggioranza delle persone dichiara di provare un certo grado di appagamento nel proprio impiego. Tuttavia, tale percezione non è uniforme e risente di molteplici variabili di tipo culturale, sociale ed economico.

Un primo aspetto riguarda le differenze tra aree geografiche: nelle società occidentali, dove la felicità individuale e le emozioni positive sono considerate valori centrali, la soddisfazione lavorativa tende a registrare livelli più elevati. Nei Paesi orientali, al contrario, le emozioni negative vengono vissute come componenti fisiologiche della vita e per questo non sempre la percezione del lavoro è filtrata dall’obiettivo di “essere felici”.

Un secondo elemento decisivo è legato alle caratteristiche del lavoro svolto. Le persone traggono maggiore soddisfazione da attività che offrono varietà, stimoli intellettuali e possibilità di crescita, oltre che da contesti in cui sia garantita autonomia decisionale e

controllo sul proprio operato. Al tempo stesso, il clima relazionale gioca un ruolo essenziale: lavorare in un ambiente coeso, basato su fiducia e collaborazione, aumenta il benessere percepito; al contrario, situazioni di conflitto o isolamento tendono a ridurre drasticamente la motivazione.

La questione economica influisce in misura diversa a seconda del contesto: nei Paesi meno sviluppati o tra le fasce di popolazione con salari modesti, lo stipendio rappresenta un fattore determinante per la soddisfazione. Dove invece il reddito medio è più elevato, la correlazione tra compenso e benessere si attenua e acquistano importanza altri elementi, come il riconoscimento professionale o la possibilità di conciliare vita privata e lavoro.

Infine, il peso della dimensione individuale non è trascurabile. Le persone con un'immagine positiva di sé e fiducia nelle proprie capacità vivono il lavoro con maggiore entusiasmo e soddisfazione, mentre chi tende a svalutarsi o a percepire inadeguatezza è più incline a sperimentare insoddisfazione anche in condizioni lavorative favorevoli.

In sintesi, la soddisfazione lavorativa non può essere spiegata da un unico fattore. Essa rappresenta il risultato dell'intreccio tra elementi culturali, economici, relazionali e psicologici, e proprio questa complessità la rende un indicatore prezioso non solo per comprendere il benessere dei singoli, ma anche per valutare la qualità complessiva della vita organizzativa.

La soddisfazione lavorativa non si limita a incidere sul benessere individuale, ma produce effetti concreti sul funzionamento complessivo delle organizzazioni. Numerosi studi dimostrano che nelle aziende in cui i dipendenti si dichiarano soddisfatti, i livelli di efficienza ed efficacia risultano più elevati, con un impatto diretto sulla performance complessiva. La soddisfazione rappresenta inoltre un importante predittore dei cosiddetti comportamenti di cittadinanza organizzativa: chi vive positivamente la propria esperienza professionale tende a parlare bene dell'azienda, a difenderne l'immagine e a compiere sforzi che vanno oltre le mansioni strettamente previste dal ruolo.

Gli effetti si riflettono anche sulla relazione con la clientela. Laddove i lavoratori dimostrano entusiasmo e motivazione, aumenta di conseguenza la soddisfazione dei clienti e, con essa, la loro propensione alla fedeltà. A livello interno, la letteratura ha messo in evidenza un legame costante e negativo tra soddisfazione e assenteismo: più elevato è il grado di soddisfazione, minore è la tendenza ad assentarsi dal lavoro. Ancora più forte

appare la relazione con il turnover, sebbene la decisione di abbandonare un impiego dipenda anche dalla presenza di alternative concrete sul mercato del lavoro.

Quando invece prevale l'insoddisfazione, gli effetti possono manifestarsi in forme diverse. Alcuni lavoratori scelgono di abbandonare l'organizzazione, altri riducono il proprio impegno restando formalmente in azienda. Le reazioni più comuni includono la riduzione volontaria della produttività, l'impiego improprio delle risorse aziendali, lo spreco di tempo attraverso attività estranee al lavoro, fino a comportamenti più marcatamente devianti. In questo senso, la soddisfazione lavorativa agisce come un fattore determinante non solo per la qualità della vita dei dipendenti, ma anche per la salute e la sostenibilità delle organizzazioni nel lungo periodo.

#### **2.4 Evoluzione di indicatori chiave Pre e post introduzione di misure di welfare Aziendale**

Quando si analizza la condizione lavorativa italiana in prospettiva europea, emergono dati che invitano a una riflessione critica. Le indagini condotte da Gallup nel report *State of the Global Workplace 2024* hanno infatti costruito un set di otto indicatori che consentono di osservare la realtà occupazionale sotto più angolazioni: da un lato gli aspetti istituzionali e strutturali, come la tutela dei diritti dei lavoratori; dall'altro le dimensioni esperienziali, legate alla percezione soggettiva di chi lavora, quali lo stress, il livello di coinvolgimento professionale e la soddisfazione personale. L'idea alla base di questo approccio è offrire non una singola misura, ma una rappresentazione stratificata che metta in relazione elementi quantitativi e qualitativi, così da cogliere in maniera più completa il benessere lavorativo.

Collocando l'Italia all'interno di questo quadro, il risultato appare sconcertante. Il Paese si posiziona quasi in fondo alla graduatoria, al 36° posto su 38 realtà considerate. Ancora più significativo è il dato che solo l'8% dei lavoratori italiani dichiara di sentirsi realmente coinvolto nel proprio lavoro: una percentuale minima se confrontata con quella di altri contesti europei, anche meno sviluppati sotto il profilo economico, ma capaci di generare livelli di engagement decisamente più alti. Romania, Albania e Islanda, ad esempio, si attestano rispettivamente al 36%, al 27% e al 26%. Il divario mette in

luce non soltanto una difficoltà italiana nel garantire un clima organizzativo positivo, ma anche una distanza culturale e gestionale rispetto a Paesi che hanno saputo valorizzare maggiormente il ruolo delle persone all'interno dei sistemi produttivi.

Il grado di benessere lavorativo in Italia si caratterizza per una serie di criticità che emergono chiaramente dal confronto con il resto d'Europa. Un primo elemento riguarda il livello di coinvolgimento dei lavoratori: la percentuale di persone che dichiarano di sentirsi realmente partecipi e motivati nello svolgere la propria attività è tra le più basse in assoluto. Questo dato non ha soltanto un significato statistico, ma rivela una condizione strutturale di scollamento tra i dipendenti e le organizzazioni, che si traduce in ridotta produttività, calo del senso di appartenenza e maggiore predisposizione a cambiare lavoro. Tale distacco, se protratto, rischia di minare la sostenibilità stessa delle imprese, poiché la mancanza di engagement non è facilmente compensabile con altre leve gestionali.

Il quadro si complica ulteriormente se si considera la percezione generale della qualità della vita. In Italia, meno della metà della popolazione si dichiara in una condizione di pieno benessere, una quota che colloca il Paese in una posizione intermedia, lontana però dai livelli molto elevati registrati in diverse nazioni dell'Europa settentrionale. La differenza con Paesi come Finlandia, Danimarca o Islanda mette in luce non solo un gap quantitativo, ma soprattutto una diversa capacità dei sistemi socio-economici di garantire stabilità, prospettive future e condizioni psicologiche favorevoli. In altre parole, mentre altrove il benessere viene percepito come una condizione diffusa e consolidata, in Italia rimane un'esperienza meno stabile e più frammentata.

Un ulteriore segnale di criticità emerge dall'analisi dello stress quotidiano. Una parte molto consistente della popolazione dichiara di vivere condizioni di pressione costante, con percentuali che collocano l'Italia tra i Paesi europei più colpiti dal fenomeno. Tale situazione si lega a diversi fattori: precarietà occupazionale, carichi di lavoro spesso mal distribuiti, scarsa chiarezza organizzativa e, più in generale, un modello gestionale che tende a generare tensione piuttosto che equilibrio. Le conseguenze non si limitano al deterioramento della salute psico-fisica dei singoli lavoratori, ma investono direttamente anche le imprese, che vedono ridursi la motivazione, l'efficienza e la capacità di innovare.

Nel complesso, dunque, i dati evidenziano come l'Italia si trovi a gestire un contesto lavorativo segnato da un duplice squilibrio: da un lato, la debolezza del legame emotivo e motivazionale tra persone e organizzazioni; dall'altro, la presenza di fattori ambientali e culturali che alimentano insoddisfazione e stress. La combinazione di questi elementi contribuisce a spiegare le difficoltà del Paese nel collocarsi ai livelli più alti delle classifiche europee sul benessere lavorativo e suggerisce l'urgenza di interventi che vadano oltre la sola dimensione economica, toccando in profondità la cultura organizzativa e i modelli di gestione del lavoro.

L'analisi delle condizioni emotive e lavorative in Italia restituisce un quadro contraddittorio. Da un lato emerge un livello di stress quotidiano tra i più alti d'Europa, dall'altro la rabbia dichiarata dai lavoratori appare sorprendentemente contenuta. Soltanto una minoranza (circa un decimo della popolazione) ammette di sperimentare sentimenti di collera ogni giorno, una percentuale che colloca il Paese in una posizione intermedia e lo distingue nettamente dai contesti balcanici, dove il fenomeno raggiunge punte tre volte superiori. È però significativo che questa tensione non si traduca in esplosioni di conflitto aperto: sembra piuttosto scivolare verso forme di disagio meno evidenti, come il disinteresse progressivo per l'attività lavorativa o un ritiro silenzioso dalle dinamiche organizzative.

Molto più preoccupante risulta la diffusione della tristezza quotidiana, che colloca l'Italia ai vertici della classifica europea. Un quarto della popolazione dichiara di vivere abitualmente stati d'animo negativi di questo tipo, un valore quasi doppio rispetto a quello rilevato nei Paesi nordici, noti per i loro sistemi di welfare avanzati e per l'alto grado di coesione sociale. La correlazione tra tristezza, scarsa soddisfazione professionale, isolamento relazionale e forme di demotivazione profonda suggerisce l'esistenza di un malessere radicato, che si somma alla già documentata mancanza di engagement. Il risultato è un clima di apatia diffusa che mina sia il benessere individuale che la vitalità collettiva del sistema produttivo.

La percezione del mercato del lavoro conferma questa tendenza al pessimismo. Poco più di tre persone su dieci ritengono che vi siano reali opportunità per trovare un impiego, un dato che colloca l'Italia nelle ultime posizioni in Europa e che appare drammaticamente distante dall'ottimismo che caratterizza i Paesi scandinavi o i Paesi Bassi. Tale sfiducia

non nasce dal nulla: precarietà contrattuale, elevata disoccupazione giovanile e instabilità economica costituiscono variabili strutturali che alimentano un senso di incertezza cronica.

Questa condizione si riflette nella forte propensione al cambiamento occupazionale: oltre quattro lavoratori su dieci dichiarano di voler lasciare la propria azienda o di essere attivamente alla ricerca di alternative. L'Italia si colloca così al secondo posto in Europa per tasso di turnover potenziale, con valori ben superiori alla media continentale. Tale tendenza è un chiaro segnale di insoddisfazione: le imprese faticano a fidelizzare il personale, che percepisce scarsa valorizzazione e poche prospettive di crescita interna.

Paradossalmente, questo scenario critico convive con un sistema normativo che, almeno sulla carta, garantisce livelli di tutela tra i più elevati d'Europa. La legislazione italiana in materia di lavoro offre solide garanzie sul fronte della contrattazione collettiva, della sicurezza, del welfare e della stabilità occupazionale, ponendosi allo stesso livello di Paesi come Francia, Germania e Svezia. Tuttavia, il contrasto tra la ricchezza di diritti formali e la povertà di percezioni positive da parte dei lavoratori evidenzia una frattura significativa: non basta un impianto giuridico avanzato se la realtà quotidiana del lavoro è segnata da precarietà, sfiducia e disagio emotivo.

In Italia esiste una contraddizione di fondo: il quadro giuridico offre ai lavoratori un livello di tutela tra i più solidi in Europa, ma questo patrimonio di diritti formali non si traduce automaticamente in benessere percepito. La distanza tra norme e vissuto quotidiano evidenzia una frattura strutturale: ciò che è garantito “sulla carta” non coincide con le condizioni effettive sperimentate dai dipendenti, i quali continuano a confrontarsi con precarietà, insoddisfazione e scarso riconoscimento. È proprio all'interno di questa dissonanza che si inserisce il tema del welfare aziendale, divenuto negli ultimi anni un laboratorio privilegiato di innovazione sociale e organizzativa.

L'ultima edizione del *Rapporto Welfare Index PMI* del 2024 fotografa con chiarezza questa trasformazione. Le politiche di welfare non sono più fenomeni marginali o circoscritti a poche realtà illuminate: si stanno diffondendo con un'intensità crescente e assumono un peso strutturale all'interno delle strategie di impresa. Negli ultimi otto anni, il numero di aziende che ha raggiunto livelli elevati di welfare si è triplicato, arrivando a rappresentare oltre un terzo del totale. Con quasi settemila imprese coinvolte nell'analisi, il documento

restituisce un quadro approfondito e attendibile, capace di illustrare come il welfare aziendale stia uscendo dalla sua fase “pionieristica” per entrare in una vera e propria età della maturità. In questa fase evolutiva, le iniziative non sono più strumenti accessori, ma si configurano come leve strategiche, capaci di affiancare e in parte integrare il welfare pubblico.

La crescita del welfare aziendale va letta anche in relazione al contesto italiano, storicamente segnato da un sistema pubblico frammentato e da forti disuguaglianze territoriali. In molte aree, soprattutto nelle regioni meridionali, la debolezza del welfare statale e locale ha aperto spazi che le imprese hanno progressivamente occupato, assumendo funzioni di supplenza rispetto ai bisogni delle famiglie. In questo quadro, la collaborazione tra settore privato e istituzioni pubbliche diventa cruciale: è a livello regionale e comunale che tali pratiche possono generare effetti moltiplicatori, contribuendo a ridurre i divari e a rafforzare la coesione sociale.

Il ruolo delle PMI è determinante. Esse costituiscono l’ossatura del tessuto economico italiano e, proprio per la loro diffusione capillare, sono in grado di incidere concretamente sulla vita quotidiana di milioni di lavoratori e famiglie. Le iniziative intraprese spaziano dall’assistenza sanitaria integrativa alla previdenza complementare, dal sostegno alla genitorialità alle politiche di conciliazione vita-lavoro, fino alla promozione delle pari opportunità, della formazione continua e della mobilità sociale. In questo modo, le PMI si configurano come veri e propri “mediatori sociali”: aggregano la domanda di servizi e la trasformano in opportunità accessibili a un numero crescente di persone, contribuendo a ridurre disparità e disuguaglianze.

L’impatto, tuttavia, non è circoscritto alla dimensione sociale. I benefici ricadono direttamente anche sul piano economico e organizzativo. Le imprese che hanno integrato con decisione il welfare nelle proprie strategie mostrano maggiore capacità di resilienza ai cambiamenti, livelli più alti di produttività e performance economiche superiori. Parallelamente, il rafforzamento della responsabilità sociale e dell’attenzione alla sostenibilità aumenta la reputazione aziendale e consolida la fidelizzazione dei lavoratori. In altre parole, il welfare non rappresenta più soltanto un costo o un atto di responsabilità etica, ma diventa un vero investimento strategico, capace di generare ritorni sia in termini di valore sociale che di competitività.

Il quadro che emerge è quello di un'Italia che, pur disponendo di un impianto normativo avanzato, si trova costretta a fare affidamento sempre più su strumenti integrativi, sviluppati a livello di impresa, per garantire una reale qualità della vita lavorativa. Il welfare aziendale appare così come un ponte tra la rigidità delle norme e la fluidità dei bisogni, tra la formalità delle tutele e l'esperienza vissuta dai lavoratori. La sua espansione racconta una trasformazione profonda: le imprese non sono più soltanto attori economici, ma diventano protagoniste di un nuovo modello di cittadinanza sociale, in cui competitività e inclusione non sono in contraddizione, bensì elementi complementari di uno stesso processo di modernizzazione.

Il successo delle politiche di welfare aziendale non dipende soltanto dalla volontà delle imprese di adottarle, ma è il risultato di un insieme di condizioni sistemiche e organizzative. Tra i fattori più rilevanti si collocano l'esistenza di incentivi fiscali realmente accessibili, la disponibilità delle imprese ad assumersi oneri economici aggiuntivi e, soprattutto, il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella progettazione e nella valutazione delle iniziative. Senza questi tre pilastri, il welfare aziendale rischia di rimanere una pratica marginale, incapace di incidere in profondità sul benessere dei dipendenti e sulla competitività delle imprese.

Il *Rapporto Welfare Index PMI 2024* fornisce un quadro ricco di dati che consentono di comprendere i progressi realizzati e i limiti ancora presenti. Sul piano fiscale, ad esempio, emerge come solo una parte delle aziende sia in grado di comunicare in maniera completa e strutturata le opportunità offerte dai contratti collettivi: si tratta del 34% delle imprese, con una forte disomogeneità che va da meno del 20% tra chi si trova agli stadi iniziali di welfare a oltre il 64% tra le realtà più avanzate. Analogamente, la disponibilità a sostenere costi aggiuntivi si manifesta ancora in modo frammentato: quasi la metà delle PMI conosce i *flexible benefit*, ma solo una minoranza ne possiede una reale padronanza e una quota ancora più ridotta li utilizza effettivamente. Dove sono stati adottati, le imprese hanno fatto spesso ricorso a piattaforme digitali, confermando la crescente digitalizzazione degli strumenti di welfare.

Un altro aspetto cruciale riguarda la partecipazione dei lavoratori. La maggioranza delle aziende segnala infatti il bisogno di servizi informativi e consulenziali per orientarsi tra le diverse soluzioni disponibili; molte richiedono strumenti condivisi e reti di supporto

che possano ampliare l'accessibilità alle iniziative. È interessante osservare come queste richieste siano più frequenti nelle imprese di maggiori dimensioni e negli enti del terzo settore, realtà che gestiscono una platea più ampia e complessa di beneficiari.

La questione più critica resta tuttavia quella dei piani sanitari e di protezione, che rappresentano il vero nodo irrisolto del welfare aziendale in Italia. Attualmente, soltanto un terzo delle imprese eroga fringe benefit, e una parte significativa di essi è riservata esclusivamente a dirigenti o figure chiave, mentre una percentuale ancora più ridotta è destinata all'intera forza lavoro. Nonostante la Legge di Bilancio 2024 abbia innalzato la soglia di esenzione fiscale, solo un numero esiguo di imprese ha deciso di cogliere l'opportunità, limitando così la diffusione di strumenti che potrebbero incidere in maniera sostanziale sul benessere dei dipendenti e delle loro famiglie.

Il quadro complessivo restituisce dunque un'immagine di luci e ombre. Da un lato, le imprese italiane dimostrano una crescente attenzione al welfare e un atteggiamento più disponibile rispetto al passato a investire risorse economiche e organizzative. Dall'altro, persiste un ritardo nell'adozione di strumenti strutturali, come i piani sanitari, che avrebbero un impatto significativo sia sulla qualità della vita dei lavoratori sia sul sistema sanitario pubblico, riducendone la pressione. In prospettiva, un ampliamento di queste pratiche non solo consoliderebbe la competitività delle PMI, ma contribuirebbe anche alla costruzione di un modello di welfare più sostenibile ed equo, in cui impresa e comunità si rafforzano reciprocamente.

L'analisi conclusiva del *Rapporto Welfare Index PMI* dimostra con chiarezza che l'adozione di politiche di welfare avanzate si traduce non solo in benefici sociali per i lavoratori, ma anche in risultati economici tangibili per le imprese. Le aziende che hanno integrato in maniera strutturata programmi di welfare – in particolare quelli sanitari e di protezione – ottengono performance sensibilmente migliori rispetto a quelle che si collocano agli stadi iniziali di sviluppo. I dati relativi al 2023 lo confermano: la quota di imprese con un livello evoluto di welfare che ha registrato un incremento del fatturato è di gran lunga superiore alla media; la produttività per addetto nelle realtà più mature si attesta su valori più che doppi rispetto a quelle meno avanzate; e la capacità di attrarre nuova forza lavoro cresce in maniera significativa, con un'incidenza di assunzioni nettamente più elevata.

Questi risultati vanno letti alla luce delle trasformazioni che il welfare aziendale produce sul piano organizzativo. Prima della sua introduzione, molte PMI mostravano caratteristiche comuni: produttività stagnante, livelli medio-alti di turnover e assenteismo, costi consistenti a carico delle famiglie per servizi fondamentali come sanità e istruzione, e un clima lavorativo spesso segnato da scarso coinvolgimento dei dipendenti. L'implementazione di pratiche strutturate di welfare ha modificato in modo sostanziale questo scenario. La produttività per addetto è aumentata in maniera significativa; i dipendenti, più fidelizzati e motivati, mostrano una riduzione delle assenze; le aziende riescono a trattenere maggiormente il personale e ad attrarre nuove risorse; e i bilanci registrano una crescita più stabile del fatturato.

Gli effetti non si esauriscono nell'ambito strettamente economico. Il trasferimento di parte dei costi per servizi essenziali dalle famiglie alle imprese ha ridotto le disuguaglianze sociali e favorito una maggiore equità, generando un impatto positivo che va oltre la dimensione aziendale e investe la collettività. In questo senso, il welfare aziendale assume un duplice ruolo: da un lato, si configura come una leva di sostenibilità e competitività per le PMI; dall'altro, contribuisce a rafforzare la coesione sociale e a sostenere il sistema pubblico.

Nel complesso, il rapporto evidenzia come l'investimento nel welfare non rappresenti una spesa accessoria, ma una vera e propria strategia di sviluppo. Le imprese che adottano tali politiche non solo migliorano i propri indicatori economici, ma si pongono anche in una posizione di vantaggio competitivo, grazie a una maggiore capacità di innovazione e a un clima organizzativo più solido e inclusivo. In definitiva, la diffusione del welfare aziendale si conferma una condizione imprescindibile per coniugare crescita economica e progresso sociale nel contesto delle PMI italiane.

### **3. RICERCA EMPIRICA**

#### **1.1 Introduzione e Domanda di Ricerca**

Il lavoro di ricerca proposto intende condurre un'indagine sistematica e metodicamente organizzata sul tema del benessere aziendale all'interno delle imprese italiane, utilizzando un approccio di tipo quantitativo fondato su variabili oggettivamente osservabili e

statisticamente rilevanti. L'intento centrale consiste nell'esaminare l'esistenza e l'intensità di un legame tra specifici fattori che contribuiscono al benessere organizzativo e due dimensioni considerate cruciali per la competitività delle imprese: da un lato la produttività, quale misura dell'efficienza del lavoro e dei processi; dall'altro l'innovazione, intesa come capacità di rinnovarsi, generare idee e adattarsi al cambiamento, ovvero, avendo verificato e dimostrato attraverso studi e analisi critiche, la possibile correlazione tra le pratiche di benessere aziendale e produttività e innovazione, **la Domanda di Ricerca principale del mio studio è: *quali relazioni emergono con lo smart working, l'assenteismo e il work-life balance?***

Ho poi istituito altre sei sotto-domande di ricerca per completare il quadro dell'analisi.

#### Produttività e smart working

- Qual è l'impatto dello smart working sulla produttività dei lavoratori e delle imprese?
- L'introduzione dello smart working ha rappresentato un fattore di miglioramento del benessere organizzativo o ha generato criticità (iper-connessione, disconnessione mancata)?

#### Produttività e assenteismo

- Quale correlazione esiste tra i tassi di assenteismo e i livelli di produttività aziendale?
- L'adozione di politiche di benessere organizzativo ha contribuito a ridurre l'assenteismo?

#### Innovazione e work-life balance

- In che misura le politiche di *work-life balance* hanno favorito processi di innovazione organizzativa?
- Il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro si traduce potenzialmente in un aumento della capacità innovativa dell'impresa?

La ricerca adotta una prospettiva che mette in relazione dimensioni misurabili e percezioni soggettive del benessere nei contesti lavorativi, così da restituire un quadro interpretativo ampio e coerente. L'arco temporale preso in esame è il triennio 2021–2023, individuato come il più idoneo per garantire consistenza e attendibilità ai risultati. L'anno 2020 è stato escluso poiché segnato da circostanze eccezionali legate all'emergenza

sanitaria da COVID-19, che hanno compromesso la normale operatività delle imprese e avrebbero introdotto distorsioni nelle analisi comparative. Anche il 2024 non è stato considerato, data l'assenza di informazioni complete e consolidate al momento della stesura. Quanto agli anni precedenti al 2020, si è ritenuto opportuno non includerli perché il tema del benessere aziendale ha assunto una rilevanza sistematica solo in epoca recente: confrontarsi con periodi storici troppo distanti avrebbe significato rischiare valutazioni poco solide e potenzialmente fuorvianti.

### **3.2 Dati utilizzati e fonti**

Le fonti utilizzate per la costruzione del database sperimentale comprendono:

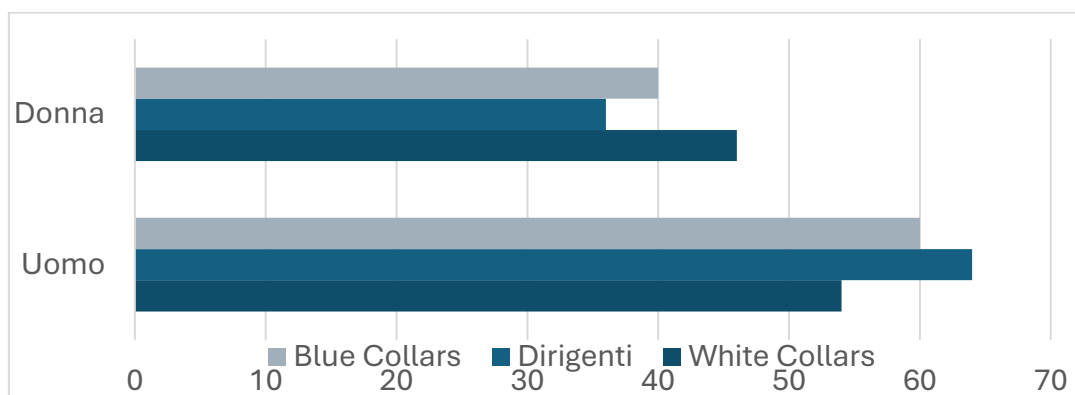
- Dati ISTAT (per variabili macro e indicatori di produttività e occupazione),
- Report di Confindustria (soprattutto in ambito di innovazione e trasformazione digitale),
- BVA-Doxa Report di Mindwork, relativo al benessere psicologico e organizzativo percepito dai lavoratori italiani,
- Rapporto Welfare Index – Anno 2023, che include dati quantitativi sulle misure adottate dalle imprese italiane nel campo del benessere e della conciliazione vita-lavoro.

Il Rapporto Mind-Work Doxa negli anni considerati per l'analisi (2021-2022-2023) prende in considerazione come campione oggetto di indagine dipendenti di imprese private con un organico minimo di dieci unità, comprendendo in particolare 515 white collars (impiegatizi e amministrativi) – tra cui 75 con funzioni dirigenziali e 115 appartenenti alla Generazione Z – e 200 blue collars (lavoratori manuali o operai). Il campione analizzato risulta così distribuito:

Distribuzione per sesso: Il campione presenta una differenza significativa tra uomini e donne.

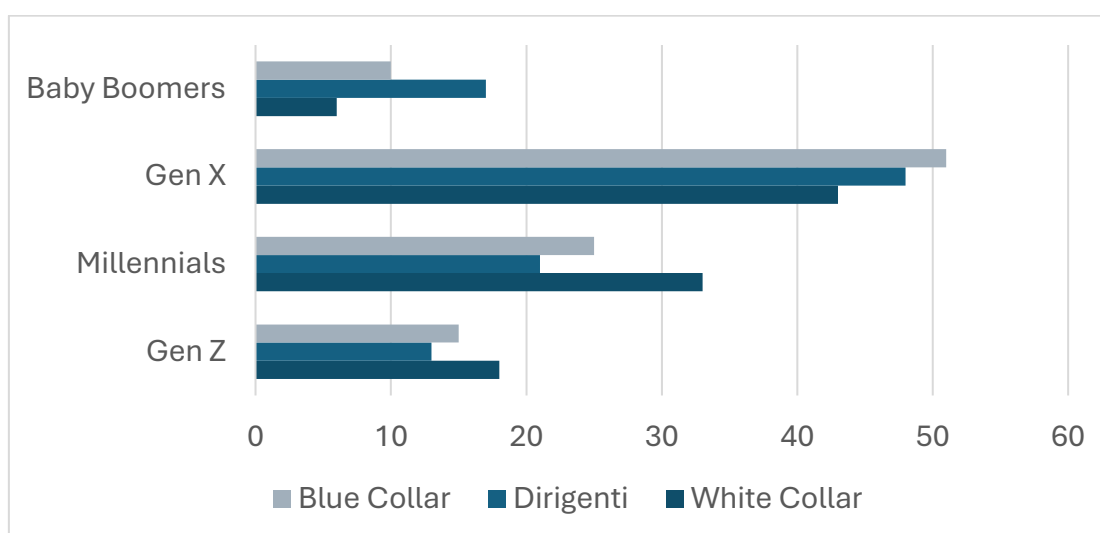
- Tra gli uomini la distribuzione riguarda soprattutto i dirigenti (64%) e blue collars (60%), mentre i white collars rappresentano il 54%.
- Tra le donne, invece, si concentra nei white collars (46%), seguite dai blue collars (40%) ma in questo caso meno dalle dirigenti (36%).

il risultato sottolinea una presenza maschile più elevata in posizioni gerarchiche maggiori, mentre le donne risultano in misura maggiore nei ruoli amministrativi/impiegati.



*Distribuzione per generazione:* Il campione si concentra in prevalenza sulla Gen. X (43–51%), con una forte presenza trasversale in tutte le categorie professionali. I Millennials rappresentano circa un quarto del campione (21–33%). La Gen. Z incide in misura minore (13–18%), dato coerente con la loro recente entrata nel mercato del lavoro. I Baby Boomers sono residuali (6–17%), ma comunque presenti, soprattutto in posizioni dirigenziali (17%).

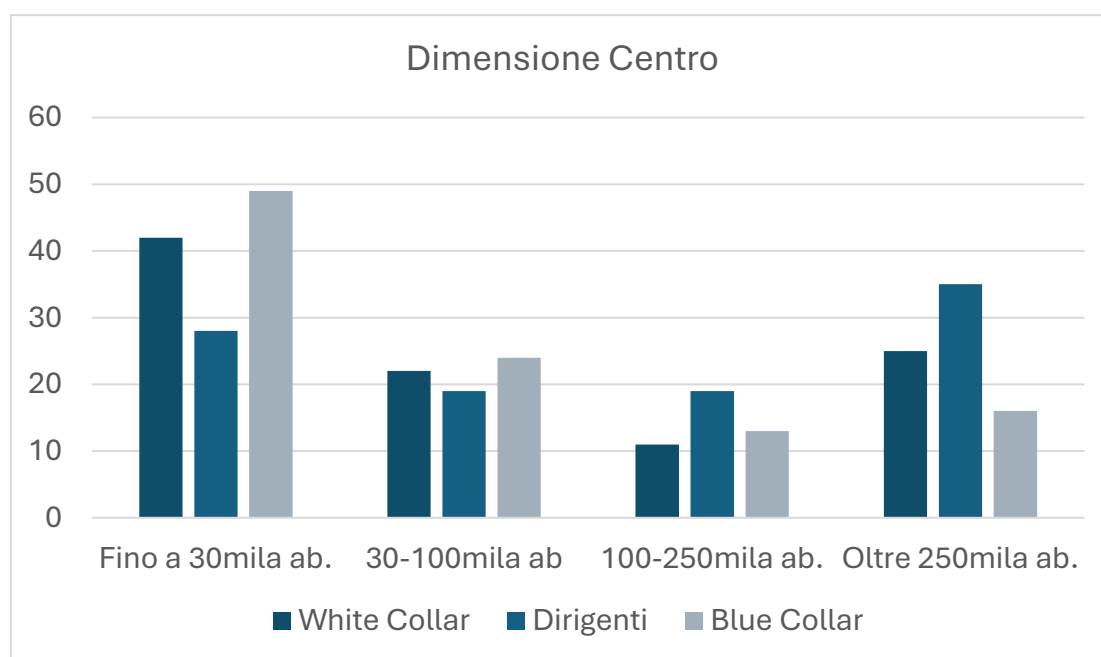
L'età media del campione si colloca quindi in una fascia matura (Gen. X), ma con una componente importante di Millennials.



*Distribuzione per dimensione del centro urbano:* Il campione risulta eterogeneo anche rispetto alla dimensione del centro di residenza:

La quota più elevata proviene da città piccole (fino a 30mila abitanti), soprattutto tra i blue collars (49%) e i white collars (42%). Le città tra i 30–100mila e 100–250mila abitanti sono meno rappresentate, con percentuali tra 11% e 24%.

Nei grandi centri (oltre 250mila abitanti) emergono differenze: i dirigenti sono la quota più rilevante (35%), seguiti dai white collars (25%) e dai blue collars (16%). Questo indica che i lavoratori operativi si concentrano nei centri più piccoli, mentre i profili manageriali risultano maggiormente nelle aree metropolitane.



Conclusioni sul campione: la presenza maschile è più forte nei ruoli dirigenziali e operativi, mentre le donne risultano più rappresentate in posizioni impiegatizie, inoltre il campione è dominato dalla Generazione X, con una quota significativa di Millennials, mentre i giovanissimi (Gen. Z) e i Baby Boomers rappresentano gruppi minoritari. Assistiamo poi ad una polarizzazione territoriale: emerge una distinzione tra piccole realtà urbane (con prevalenza di lavoratori operativi) e grandi città (dove prevalgono i ruoli manageriali e professionali).

Rispetto alle conclusioni per ora tracciate, il campione risulta in linea con lo spaccato italiano attuale, confermando la validità di utilizzo per l'analisi che verrà effettuata.

Partendo da questi dati ho poi costruito un database originale finalizzato all'analisi statistica, individuando 18 variabili quantitative espresse in punti percentuali (*Salute psicologica, Stanchezza lavorativa, Preoccupazione per il lavoro, Incertezza lavorativa, Distress emotivo, Ansia da lavoro, Insonnia da lavoro, Sintomi di burnout, Percezione di stress lavoro-correlato, Work-life balance percepito, Libertà di esprimere disagio emotivo sul lavoro, Abbandono del lavoro per malessere psicologico (drop-out), Valutazione positiva delle iniziative aziendali di benessere, Influenza positiva del lavoro ibrido sul benessere, Gradimento del modello di lavoro attuale (ibrido/presenza), Richiesta di supporto psicologico per lavoro ibrido, Sicurezza psicologica percepita nel luogo di lavoro, Percezione di pari opportunità e inclusione*)<sup>14</sup> correlate al benessere aziendale. Tali variabili sono state riorganizzate in tre macrocategorie analitiche:

| VARIABILI                                                         | 2021       | 2022       | 2023       |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>ASSENTEISMO</b>                                                |            |            |            |
| <i>Incertezza lavorativa</i>                                      | 45%        | 45%        | 48%        |
| <i>Distress emotivo</i>                                           | 42%        | 42%        | 45%        |
| <i>Ansia da lavoro</i>                                            | 50%        | 50%        | 50%        |
| <i>Insonnia da lavoro</i>                                         | 50%        | 50%        | 50%        |
| <i>Percezione di stress lavoro-correlato</i>                      | 50%        | 50%        | 48%        |
| <i>Abbandono del lavoro per malessere psicologico</i>             | 46%        | 50%        | 52%        |
| <i>Percezione di pari opportunità e inclusione</i>                | 15%        | 16%        | 16%        |
| <b>TOTALE</b>                                                     | <b>43%</b> | <b>43%</b> | <b>44%</b> |
| <b>SMART WORKING</b>                                              |            |            |            |
| <i>Influenza positiva del lavoro ibrido sul benessere</i>         | 60%        | 65%        | 70%        |
| <i>Gradimento del modello di lavoro attuale (ibrido/presenza)</i> | 60%        | 66%        | 68%        |

<sup>14</sup>BVA Doxa – Mindwork (2021, 2022, 2023). *Well-being in progress. Il benessere psicologico delle lavoratrici e dei lavoratori. Vissuto, bisogni e desiderata delle e dei dipendenti delle aziende italiane. Main Results. Milano: Mindwork.*

|                                                                     |            |            |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| <i>Richiesta di supporto psicologico per lavoro ibrido</i>          | 60%        | 60%        | 60%        |
| <b>TOTALE</b>                                                       | <b>60%</b> | <b>64%</b> | <b>66%</b> |
| <b>WORK-LIFE BALANCE</b>                                            |            |            |            |
| <i>Work-life balance percepito</i>                                  | 51%        | 55%        | 62%        |
| <i>Nessuna percezione di stanchezza lavorativa</i>                  | 42%        | 42%        | 44%        |
| <i>Non presentano sintomi da Burnout</i>                            | 28%        | 28%        | 26%        |
| <i>Valutazione positiva delle iniziative aziendali di benessere</i> | 85%        | 86%        | 88%        |
| <i>Salute psicologica positiva</i>                                  | 27%        | 35%        | 40%        |
| <i>non presentano percezione di stress lavoro-correlato</i>         | 52%        | 52%        | 51%        |
| <i>non presentano sintomi di ansia da lavoro</i>                    | 52%        | 52%        | 52%        |
| <i>non hanno sperimentato Insonnia da lavoro</i>                    | 52%        | 52%        | 52%        |
| <b>TOTALE</b>                                                       | <b>49%</b> | <b>50%</b> | <b>52%</b> |

Assenteismo potenziale vs. assenteismo effettivo:

Quando parliamo di 44% di assenteismo potenziale (dato previsionale), ci riferiamo alla quota di lavoratori che, secondo le stime, *potrebbe manifestare condizioni psicologiche, emotive o organizzative tali da generare comportamenti di assenteismo*. In altre parole, si tratta di un *indicatore di rischio*: evidenzia la probabilità che i dipendenti sperimentino stress, ansia, incertezza lavorativa o altri fattori correlati alle assenze.

Diverso è invece il dato di 6,6% di assenteismo effettivo, che misura il tasso reale di assenze registrate nelle aziende (*giornate di assenza rapportate al totale lavoratori*). Questo dato fotografa un fenomeno già manifestatosi, e non una possibilità futura. Il dato potenziale evidenzia una criticità latente: una larga parte dei lavoratori si trova in una condizione di vulnerabilità psicologica e organizzativa che potrebbe tradursi in assenze.

La differenza tra assenteismo potenziale ed effettivo evidenzia come il fenomeno non si riduca alla semplice misurazione delle giornate di assenza, ma includa anche un'area latente di disagio che, pur non traducendosi in assenze formali, incide sulla produttività e sul benessere dei lavoratori. Pertanto, l'assenteismo effettivo così come riportato nello

studio fino qui effettuato, rappresenta soltanto la punta dell'iceberg di un malessere organizzativo più ampio, che le aziende devono considerare nelle loro strategie di welfare e innovazione.

Per il Lavoro Agile vale la medesima analisi:

Nel 2023 soltanto il 32,6% delle imprese italiane ha adottato in modo strutturale lo smart working, nonostante le indagini mostrino che una larga parte dei lavoratori ne riconosce i benefici. Le previsioni indicano infatti che circa il 70% dei dipendenti percepisce il lavoro ibrido come un fattore positivo per il proprio benessere e il 68% ne apprezza la flessibilità organizzativa. Questo evidenzia un divario tra il livello potenziale e quello effettivo: da un lato vi è una *forte disponibilità culturale da parte dei lavoratori*, dall'altro molte imprese faticano a introdurlo, frenate da resistenze manageriali, da limiti infrastrutturali e da una normativa ancora frammentaria. In tale contesto, lo smart working rischia di rimanere un'opportunità non pienamente sfruttata, quando invece potrebbe rappresentare una leva decisiva per innovazione organizzativa, produttività e benessere aziendale.

Nel caso del *work-life balance* il livello potenziale e quello effettivo coincidono: la quota di lavoratori che percepisce un buon equilibrio tra vita privata e professionale corrisponde sostanzialmente alla realtà osservata. Ciò avviene perché, a differenza dello smart working, il *work-life balance* non dipende soltanto dall'adozione di specifiche pratiche aziendali, ma riflette un insieme più ampio di condizioni organizzative e culturali già radicate nelle imprese. Politiche di flessibilità oraria, welfare aziendale, sostegno alla genitorialità o attenzione al benessere psicologico hanno trovato negli ultimi anni una maggiore diffusione, soprattutto nelle realtà medio-grandi e nei settori più competitivi. Per questo motivo, la percezione dei lavoratori si allinea ai dati concreti: laddove tali misure sono presenti, esse si traducono immediatamente in effetti tangibili sulla qualità della vita e sul rapporto con il lavoro. La sostanziale sovrapposizione tra potenziale ed effettivo dimostra dunque che il *work-life balance* non è più soltanto un obiettivo aspirazionale, ma una dimensione ormai riconosciuta e praticata, anche come leva di innovazione aziendale e di attrazione dei talenti.

### 3.3 Limiti metodologici dell'analisi

L'analisi sviluppata in questa ricerca, pur fondandosi su dati quantitativi ufficiali che garantiscono un buon livello di attendibilità, non è priva di alcuni limiti metodologici che meritano di essere esplicitati al fine di offrire una lettura più trasparente e consapevole dei risultati. Ogni lavoro empirico, infatti, porta con sé vincoli derivanti dalle scelte di delimitazione temporale, dall'accessibilità delle fonti, dalle modalità di costruzione delle variabili e dalle decisioni interpretative adottate dal ricercatore. Chiarire tali aspetti non significa sminuire la validità dello studio, ma al contrario renderlo più solido, consentendo di collocare correttamente i risultati nel loro contesto di riferimento.

Un primo limite riguarda l'orizzonte temporale considerato. La ricerca si concentra infatti sul triennio 2021–2023, un arco temporale breve che non permette di osservare pienamente gli effetti di lungo periodo, né di stabilire con sicurezza relazioni causali robuste tra le variabili analizzate. Di conseguenza, le elaborazioni statistiche proposte devono essere lette come indagini di tipo esplorativo e descrittivo, utili per mettere in luce tendenze e correlazioni, ma non sufficienti per trarre conclusioni generalizzabili a periodi storici più ampi o a contesti diversi da quello preso in esame. In altre parole, si tratta di uno studio che offre spunti preziosi e un primo livello di comprensione, ma che richiederà future ricerche su intervalli temporali più lunghi per confermare o ampliare i risultati.

La scelta di escludere l'anno 2020 costituisce un ulteriore elemento metodologico significativo. Come noto, la pandemia da COVID-19 ha prodotto un livello di discontinuità senza precedenti, alterando non solo i comportamenti individuali e organizzativi, ma anche la stessa disponibilità e comparabilità dei dati. Includere il 2020 avrebbe introdotto anomalie tali da compromettere la linearità delle analisi e la validità delle regressioni, poiché si sarebbe confrontato un anno di fortissima eccezionalità con anni più “normali”. La decisione di ometterlo è dunque funzionale a preservare l'affidabilità dei risultati, anche se al prezzo di rinunciare a un anno che, per altri aspetti, rappresenta una cesura storica di grande rilevanza.

Un ulteriore vincolo riguarda l'anno 2024. Al momento della redazione del lavoro, i dati relativi a tale periodo risultavano incompleti o ancora in fase di consolidamento.

L'inserimento di informazioni parziali avrebbe rischiato di generare interpretazioni distorte o premature; di conseguenza, si è scelto di limitare l'analisi al triennio 2021–2023, rinviando a future ricerche l'eventuale integrazione dei dati più aggiornati. Questo elemento dimostra come la ricerca empirica debba spesso fare i conti con il “tempo dei dati”, che non sempre coincide con i tempi della riflessione accademica.

Vi è poi la questione relativa alla costruzione delle variabili di benessere, elaborate attraverso operazioni di ricodifica e raggruppamento di indicatori eterogenei. Questa procedura, seppur necessaria per rendere confrontabili grandezze diverse, introduce inevitabilmente un margine di soggettività: le scelte compiute dal ricercatore nell'aggregare categorie, nel ponderare indicatori o nel selezionare dimensioni prioritarie influiscono sull'assetto finale delle variabili. È importante sottolineare che tale soggettività non mina la validità complessiva del lavoro, ma deve essere tenuta presente come fattore di prudenza nell'interpretazione dei risultati. In altri termini, ciò che emerge dall'analisi riflette non solo la realtà osservata, ma anche le modalità con cui questa realtà è stata codificata e resa misurabile.

Infine, occorre distinguere l'approccio adottato nei diversi ambiti tematici. Per quanto riguarda la produttività, il riferimento teorico si è spinto fino al 1995, con l'intento di offrire una cornice storica più ampia e di contestualizzare i fenomeni più recenti all'interno di un percorso evolutivo di lungo periodo. Tuttavia, la parte strettamente quantitativa dell'analisi è rimasta concentrata sul triennio 2021–2023, per garantire coerenza metodologica e comparabilità dei dati. Diverso è l'approccio seguito per l'innovazione, ambito in cui si è preferito restringere l'attenzione al solo triennio recente. Tale scelta deriva dalla natura stessa del concetto di innovazione, caratterizzato da un'elevata aleatorietà e da definizioni molteplici e mutevoli nel corso dei decenni. Includere periodi troppo distanti nel tempo avrebbe rischiato di generare incongruenze concettuali e interpretazioni fuorvianti, vista la difficoltà di comparare fenomeni definiti e misurati in modi differenti.

Nel complesso, dunque, i limiti metodologici di questa ricerca non devono essere letti come carenze, bensì come consapevoli delimitazioni che aiutano a comprendere meglio il perimetro entro cui collocare i risultati. Essi invitano a interpretare le evidenze emerse

come tasselli di un mosaico più ampio, che potrà essere completato e arricchito da studi futuri. Questa trasparenza metodologica non solo rafforza la credibilità del lavoro, ma stimola anche ulteriori approfondimenti, orientando la comunità scientifica verso nuove piste di ricerca capaci di superare i vincoli qui descritti.

### **3.4 Metodologia: regressione lineare e scelta delle variabili**

Per affrontare l'analisi è stato scelto un approccio di tipo quantitativo, con finalità comparative, utilizzando il metodo della regressione lineare semplice attraverso il programma SPSS. Le variabili prese in esame sono state organizzate in maniera funzionale così da mettere in evidenza le possibili relazioni tra condizioni di benessere dei dipendenti e risultati aziendali. In questo quadro, sono stati analizzati tre aspetti principali: la connessione tra assenteismo e produttività, il rapporto tra smart working e rendimento del lavoro e, infine, l'associazione tra equilibrio vita-lavoro e capacità innovativa delle organizzazioni.

La metodologia scelta nasce dalla volontà di evidenziare con chiarezza come le diverse leve del benessere possano incidere sui risultati aziendali, distinguendo tra ciò che riguarda l'efficienza produttiva e ciò che invece attiene alla capacità di innovare e trasformarsi. Per ogni anno osservato sono stati raccolti dati in forma percentuale e successivamente analizzati, anche attraverso rappresentazioni grafiche di regressione, che hanno reso più immediata la lettura dei legami emersi. L'obiettivo principale di questo approccio è costruire una base solida e oggettiva da cui discutere il rapporto tra benessere organizzativo e performance, con l'intento di proporre indicazioni utili tanto alla pratica manageriale quanto alla riflessione accademica.

Produttività:

Per leggere in maniera più completa le dinamiche del triennio osservato è necessario allargare lo sguardo a un periodo di riferimento più ampio, compreso tra il 1995 e il 2023. Le elaborazioni dell'ISTAT segnalano che l'andamento della produttività in Italia è

rimasto pressoché fermo. Le ore lavorative sono cresciute in media dello 0,5% annuo, mentre la resa del lavoro si è innalzata soltanto dello 0,4%. Ne deriva che la crescita economica di lungo periodo è stata trainata soprattutto dall'aumento delle quantità di lavoro impiegate, piuttosto che da un uso più efficiente delle risorse disponibili.

Guardando ai singoli intervalli emergono alcuni aspetti interessanti. Tra il 2003 e il 2009, le ore lavorate non hanno mostrato progressi rilevanti e la produttività è addirittura scesa di circa lo 0,4% l'anno, indice di una scarsa valorizzazione del capitale umano. Nel quinquennio successivo (2009–2014), al contrario, il forte ridimensionamento delle ore lavorate (-1,2% medio annuo), dovuto alla crisi economico-finanziaria, si è accompagnato a un aumento della produttività (+1,0%), evidenziando un processo di selezione interna: le imprese hanno ridotto soprattutto i posti meno produttivi, migliorando l'efficienza complessiva.

Nel periodo 2014–2021 l'evoluzione è stata più irregolare. Le ore lavorative hanno subito oscillazioni, accentuate dalla pandemia, mentre la produttività ha mantenuto una crescita debole, pari a circa lo 0,5% annuo. Nel 2020, l'impatto dell'emergenza sanitaria ha fatto crollare drasticamente le ore lavorate, ma nel 2021 si è verificato un recupero rapido che ha riportato momentaneamente in alto i livelli di produttività.

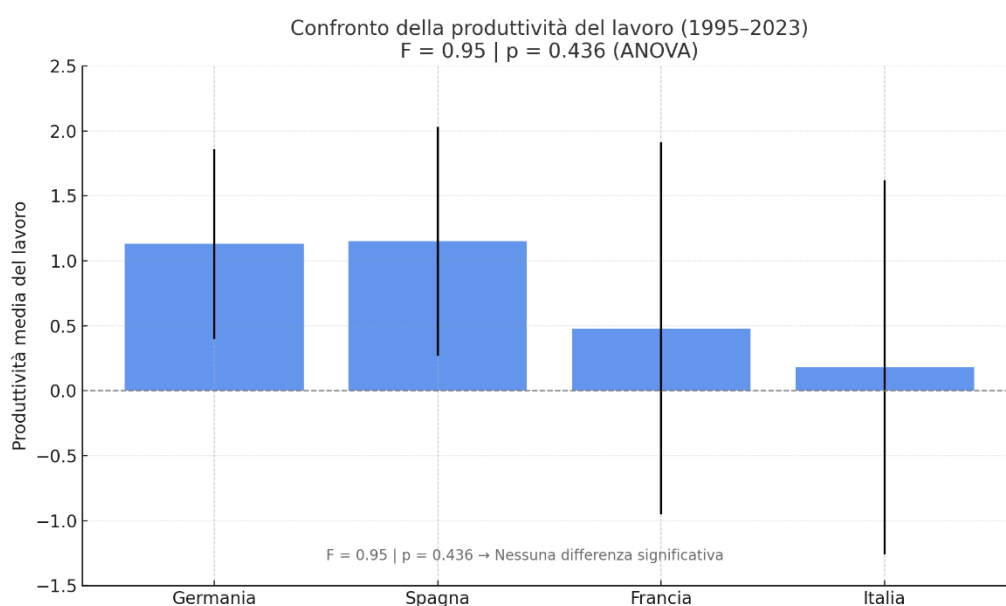
Il biennio più recente presenta due scenari opposti. Nel 2022, l'incremento delle ore lavorative (+5,2%) si è accompagnato a un miglioramento della produttività, a dimostrazione di una fase di utilizzo più efficace della forza lavoro: ogni ora aggiuntiva generava un valore aggiunto proporzionale, se non superiore. Nel 2023, invece, a fronte di un'ulteriore crescita delle ore impiegate (+2,7%), la produttività ha registrato un netto arretramento (-2,5%), segnalando una condizione di inefficienza e uno scarso rendimento delle risorse impiegate.

Per mettere a confronto i livelli di produttività del lavoro in Italia con quelli di tre altre economie europee di riferimento – Germania, Francia e Spagna – è stato impiegato un modello statistico basato sull'analisi della varianza (ANOVA) a un fattore. Il campione analizzato comprende sei rilevazioni per ciascun Paese, distribuite lungo sei intervalli cronologici compresi tra il 1995 e il 2023.

L'elaborazione dei dati ( $F = 0,95$ ;  $p = 0,436$ ) non evidenzia scarti statisticamente significativi nelle medie nazionali. Ciò significa che, sebbene l'Italia nel 2023 mostri un arretramento evidente sul fronte della produttività, nel periodo precedente i suoi risultati si sono mantenuti sostanzialmente allineati, e in alcuni casi persino superiori, a quelli delle altre economie considerate.

Questa evidenza suggerisce che le variazioni osservate dipendono più dall'andamento ciclico delle economie e dagli eventi eccezionali che non da caratteristiche strutturali proprie dei singoli Paesi. Elementi come crisi finanziarie, politiche fiscali o interventi industriali straordinari sembrano avere un peso maggiore rispetto a una presunta debolezza intrinseca del sistema italiano.

Di conseguenza, l'analisi conferma la necessità di ampliare la prospettiva includendo indicatori ulteriori – quali i livelli di innovazione, la qualità del contesto socioeconomico e le condizioni di benessere organizzativo – così da cogliere meglio i fattori che incidono sulle performance. In quest'ottica, l'uso dell'ANOVA non solo ha escluso l'ipotesi di una carenza strutturale italiana, ma ha anche consentito di orientare il lavoro verso confronti più mirati, in cui i dati sulla produttività vengono messi in relazione con le misure di welfare aziendale.



Innovazione:

Attraverso i dati Istat del triennio preso a riferimento, abbiamo i seguenti dati:

| Variabili                                               | 2021      | 2022      | 2023      |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Numero imprese che hanno adottato almeno un'innovazione | 133432,44 | 160149,29 | 169514,05 |
| Totale imprese con almeno 10 addetti considerate        | 221281,00 | 229112,00 | 234784,00 |
| %                                                       | 60,30%    | 69,90%    | 72,20%    |

L'indicatore riportato in tabella, calcolato come rapporto tra il numero di imprese che hanno introdotto almeno un'innovazione e il totale delle imprese con almeno 10 addetti, mostra un andamento crescente nel triennio considerato: dal 60,3% nel 2021 al 72,2% nel 2023. Questo approccio presenta diversi vantaggi metodologici rispetto a misure più stringenti, come i livelli di maturità tecnologica (TRL), l'intensità di spesa in Ricerca & Sviluppo o l'indice di vantaggio tecnologico rivelato (RTA). L'indicatore adottato ha un carattere generale e inclusivo, poiché considera tutte le forme di innovazione (di prodotto, di processo, organizzativa e di marketing), senza restringere il campo alle sole attività strettamente legate alla R&S o alla brevettazione. In questo modo, il dato è in grado di restituire una fotografia più ampia della capacità innovativa del tessuto imprenditoriale italiano, cogliendo anche le trasformazioni organizzative e gestionali che hanno un impatto diretto sul benessere dei lavoratori. La scelta di un indicatore percentuale e comparabile nel tempo consente di integrare efficacemente l'analisi quantitativa dell'innovazione con quella del benessere organizzativo. La dinamica osservata nel triennio mostra chiaramente un processo di rafforzamento dell'innovazione, che può essere messo in relazione con l'evoluzione delle pratiche di welfare aziendale e di gestione delle risorse umane.

### 3.5 Analisi statistica e risultati della ricerca

**Risposta alla domanda: *quali relazioni emergono con lo smart working, l'assenteismo e il work-life balance?***

#### 3.5.1 Relazione tra Produttività e Assenteismo

L'osservazione parallela dei trend relativi ad assenze dal lavoro e produttività nel periodo più recente offre la possibilità di cogliere aspetti chiave che aiutano a spiegare le debolezze croniche della crescita italiana. I due indicatori, seppur distinti, vanno considerati in maniera integrata: da un lato illustrano quante ore di lavoro vengono realmente prestate, dall'altro rivelano con quale efficacia quel tempo viene trasformato in valore economico aggiunto.

Nel corso del 2021, ogni lavoratore disponeva mediamente di 1.672 ore potenzialmente utilizzabili per attività lavorativa, calcolate al netto delle ore coperte da ammortizzatori sociali. Di questo monte, 107 ore non sono state svolte, traducendosi in un tasso di assenza pari al 6,4%. In sostanza, soltanto una parte ridotta delle assenze possibili si è effettivamente verificata: circa una su sette.

Nel 2021, il sistema produttivo italiano ha mostrato un evidente segnale di ripresa rispetto al blocco del 2020, anno fortemente condizionato dall'emergenza sanitaria. Con il graduale ritorno a modalità di lavoro più stabili, le ore impiegate sono tornate a crescere e, insieme ad esse, si è osservato un miglioramento dell'efficienza, grazie anche a una gestione più razionale delle attività interne.

Il 2022 ha ulteriormente consolidato questa tendenza, presentando un'espansione significativa: l'incremento delle ore lavorate non si è limitato a un semplice aumento quantitativo, ma ha portato con sé un guadagno in termini qualitativi, poiché la produttività ha registrato un progresso proporzionalmente superiore.

Sul fronte delle assenze, i dati hanno mostrato un sostanziale equilibrio: i livelli di assenteismo si sono mantenuti pressoché identici a quelli dell'anno precedente, con valori compresi tra il 6 e il 6,5%. In questo scenario, l'interazione fra alta partecipazione, stabilità delle presenze e crescita dell'efficienza produttiva ha creato una condizione particolarmente favorevole allo sviluppo economico.

Nel 2023 lo scenario ha subito una netta inversione rispetto agli anni precedenti. Le ore potenzialmente disponibili per ciascun lavoratore hanno raggiunto quota 1.701,3, ma una parte consistente – pari a circa 111,9 ore – non è stata effettivamente svolta. Ciò ha determinato un incremento del tasso di assenze, salito al 6,6%. L'impatto non è stato uniforme nei diversi comparti: i servizi hanno mostrato livelli più elevati (7,2%) rispetto al settore

industriale (6,2%), e le realtà aziendali di dimensioni maggiori hanno fatto registrare valori più critici (7,3%) rispetto alle piccole imprese, dove l'indice si è fermato al 4,5%.

A questa crescita delle assenze si è affiancata una contrazione della produttività, che ha evidenziato un peggioramento marcato dell'efficienza complessiva del lavoro.

Il confronto dei dati relativi al periodo **2021–2023** rivela una relazione inversa tra assenze dal lavoro e produttività.

- Nel biennio iniziale, il contenimento del fenomeno dell'assenteismo e la graduale ripresa successiva all'emergenza sanitaria hanno favorito un recupero dell'efficienza produttiva.
- Diversamente, nel **2023** l'aumento delle ore non lavorate (passate da **107** a **111,9** per dipendente) ha coinciso con un calo significativo della capacità produttiva.

Questo andamento suggerisce che all'aumentare delle ore di assenza diminuisce l'efficacia con cui le risorse vengono utilizzate, con effetti immediati sulle performance complessive. Tale collegamento appare particolarmente evidente nell'ultimo anno osservato, in cui la produttività ha subito un crollo in parallelo con l'incremento dell'assenteismo.

Per indagare più a fondo il legame tra ore effettivamente lavorate e risultati produttivi, si è scelto di concentrare l'analisi sul triennio **2021–2023**, periodo per cui sono disponibili dati completi e verificati. L'anno **2024** non è stato incluso poiché le informazioni attualmente disponibili sono ancora preliminari e non sufficientemente solide per garantire un'analisi rigorosa.

I valori di riferimento sono i seguenti:

- **2021**: assenteismo 6,4% – produttività +0,5%
- **2022**: assenteismo 6,4% – produttività +1,0%
- **2023**: assenteismo 6,6% – produttività -2,5%

Il quadro che emerge è chiaro: con assenze stabili nei primi due anni, la produttività si è mantenuta in terreno positivo; nel **2023**, invece, un incremento anche minimo delle ore non lavorate (dal **6,4%** al **6,6%**) si è tradotto in un peggioramento netto ed evidente dei livelli di efficienza.

Per comprendere se l'aumento delle assenze fosse realmente collegato al calo della produttività in modo significativo, si è deciso di ricorrere a un modello statistico di regressione lineare semplice. Questa tecnica permette di stimare l'impatto di una variabile

esplicativa – in questo caso l'assenteismo – su un indicatore di risultato, ossia la produttività del lavoro, utilizzando serie di dati raccolti su più anni.

La scelta di questo approccio metodologico non è casuale:

1. consente di tradurre il legame in un valore numerico concreto, individuando l'entità della variazione della produttività associata a un cambiamento nel livello di assenze;
2. permette di rappresentare graficamente la relazione tra i due fattori, rendendo immediatamente visibile se la connessione sia diretta o inversa.

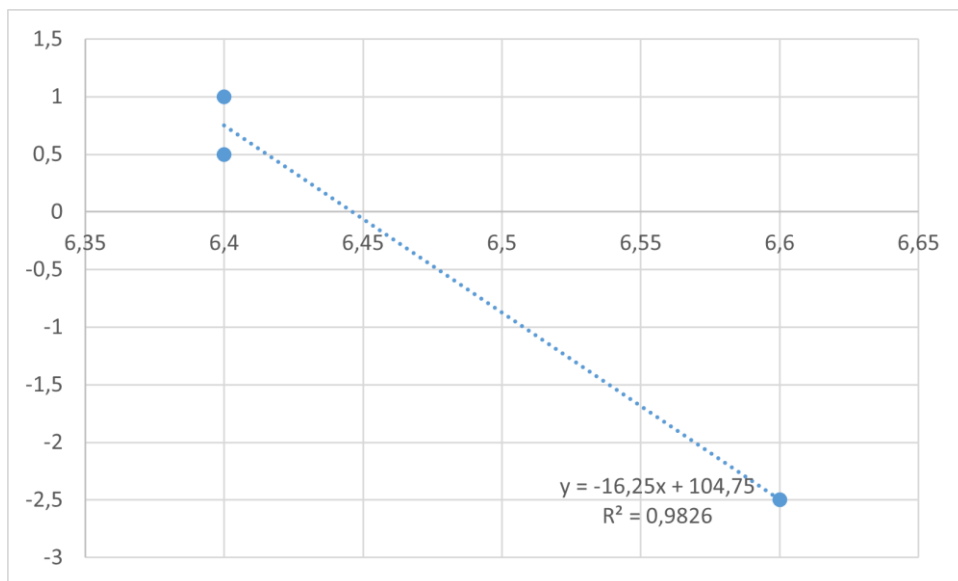
L'elaborazione condotta ha portato alla formulazione della seguente funzione di regressione:

$$\text{Produttività} = -16,25 * \text{Assenteismo} + 104,75.$$

**Risposta alla domanda: Quale correlazione esiste tra i tassi di assenteismo e i livelli di produttività aziendale?**

L'analisi statistica mette in evidenza un coefficiente di regressione pari a  $-16,25$ . Ciò significa che, in media, ogni aumento di un punto percentuale nel tasso di assenteismo corrisponde a una contrazione della produttività del lavoro di circa 16 punti percentuali. Si tratta dunque di una relazione non solo negativa, ma anche molto accentuata, che suggerisce quanto il fenomeno delle assenze possa incidere in maniera significativa sull'efficienza complessiva del sistema produttivo.

La rappresentazione grafica dei dati relativi al triennio 2021–2023 mostra con chiarezza questa dinamica: i valori osservati (indicati in rosso) tendono a disporsi lungo una linea inclinata verso il basso, confermando empiricamente l'esistenza di un'associazione inversa.



### 3.5.2 Relazione tra Produttività e Lavoro Agile

Il triennio 2021–2023 rappresenta una fase cruciale per valutare il rapporto tra diffusione dello smart working e andamento della produttività in Italia. Dopo l'ondata emergenziale del 2020, infatti, il lavoro agile non è stato abbandonato, ma ha trovato nuove forme di applicazione che variano notevolmente a seconda del settore produttivo e della grandezza delle imprese. Parallelamente, i livelli di produttività hanno seguito traiettorie altalenanti, rivelando che la connessione tra le due variabili è complessa e non sempre lineare.

Se si osservano i dati nel dettaglio, emergono tre scenari distinti:

- Nel 2021, poco meno di tre imprese su dieci (28,7%) hanno adottato soluzioni di lavoro a distanza. In quello stesso anno la produttività oraria ha registrato una lieve crescita (+0,5%).
- Nel 2022, la quota di aziende che hanno scelto lo smart working è salita al 29,6%. Contestualmente la produttività ha segnato un miglioramento più netto (+1,0%), favorito da un incremento del valore aggiunto superiore all'aumento delle ore lavorate.
- Nel 2023, il lavoro agile si è esteso ulteriormente, coinvolgendo il 32,6% delle imprese. Tuttavia, nello stesso periodo, la produttività ha subito un tracollo del -2,5%, segnalando un disallineamento tra crescita della flessibilità e performance del sistema.

**In pratica, solo circa la metà del potenziale interesse dei lavoratori trova corrispondenza nell'adozione aziendale del Lavoro Agile.**

La variabile indipendente è rappresentata dalla quota di imprese che hanno adottato lo smart working (espressa in percentuale), mentre la variabile dipendente è la produttività (variazione percentuale annua). I dati utilizzati sono i seguenti:

- 2021 Smart working: 28,7% – Produttività: +0,5%
- 2022 Smart working: 29,6% – Produttività: +1,0%
- 2023 Smart working: 32,6% – Produttività: –2,5%

Risultati della regressione

L'equazione stimata è la seguente:

$$\text{Produttività} = -0,87 \cdot \text{Smart Working} + 26,01$$

**Risposta alla domanda: Qual è l'impatto dello smart working sulla produttività dei lavoratori e delle imprese?**

L'analisi statistica ha mostrato che il coefficiente stimato (–0,87) segnala un legame inverso tra la diffusione del lavoro agile e la produttività: in termini pratici, ogni incremento dell'1% nella quota di imprese che adottano questa modalità si associa, in media, a un calo di circa 0,9 punti percentuali nella produttività del lavoro. Il grafico di riferimento evidenzia con immediatezza questo andamento, collocando le osservazioni relative al triennio 2021–2023 lungo una linea chiaramente discendente.

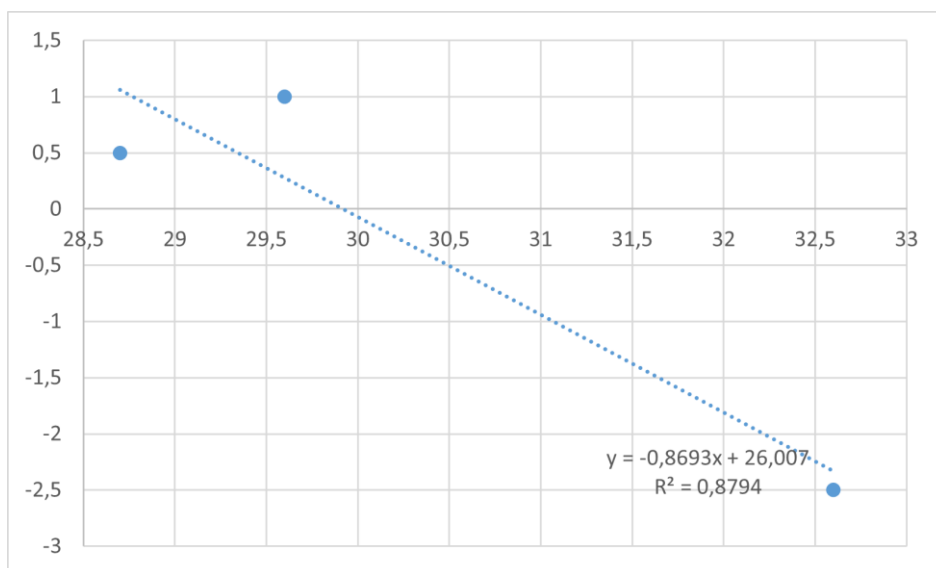
È però necessario interpretare questi risultati con cautela, poiché riflettono una correlazione osservata in un arco temporale segnato da eventi eccezionali e da condizioni macroeconomiche particolarmente instabili. Il periodo considerato è stato infatti attraversato da una serie di shock esterni: l'aumento repentino dell'inflazione, che ha ridotto il potere d'acquisto delle famiglie; la crisi energetica, aggravata dal conflitto in Ucraina, che ha fatto lievitare i costi di produzione; la stagnazione economica, che ha limitato la domanda interna ed europea; e, non da ultimo, la fase di transizione organizzativa post-COVID, durante la quale molte aziende hanno introdotto lo smart working in maniera emergenziale, senza aver ancora sviluppato sistemi consolidati per gestirlo con efficacia.

In questo scenario, il lavoro da remoto ha spesso assunto i tratti di un rimedio immediato a problemi contingenti, piuttosto che di una scelta consapevole e strutturata. Numerose imprese, infatti, hanno implementato lo smart working senza rivedere in profondità i

modelli di leadership, le pratiche di valutazione delle performance o gli strumenti digitali di collaborazione, limitandone così l'efficacia.

Dal punto di vista metodologico, va inoltre precisato che la regressione lineare utilizzata ha natura descrittiva: essa non isola l'effetto specifico dello smart working sulla produttività, poiché non controlla per altre variabili rilevanti come il settore economico, la dimensione aziendale, il livello di digitalizzazione o le caratteristiche del capitale umano. Di conseguenza, non è corretto attribuire in modo diretto e univoco il calo di produttività alla sola diffusione del lavoro agile.

Nonostante questi limiti, i risultati dell'analisi offrono uno spunto significativo: lo smart working, se non supportato da adeguati investimenti in tecnologie, formazione manageriale e revisione dei processi, rischia di non produrre i benefici attesi. Lavorare a distanza può diventare una leva strategica soltanto quando inserito all'interno di una visione più ampia che includa innovazione, benessere organizzativo e sostenibilità. Solo in questo modo il lavoro agile può contribuire non a un temporaneo contenimento dei costi, ma a un reale rafforzamento della competitività nel lungo periodo.



### 3.5.3 Relazione tra Innovazione e Work-life Balance

Nel panorama recente, la questione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata (work-life balance, WLB) si è progressivamente imposta come un argomento centrale nelle discussioni accademiche e nelle agende manageriali. L'esperienza della pandemia da COVID-19 ha infatti innescato un cambiamento radicale: le modalità operative sono state ridefinite, costringendo le organizzazioni a ristrutturare processi, ruoli e modelli di gestione. Questo ripensamento interno ha avuto conseguenze non solo sul benessere dei lavoratori, ma anche sulla capacità di innovazione delle imprese.

La letteratura più recente ha messo in luce una correlazione stretta tra qualità del contesto organizzativo e propensione all'innovazione. In particolare, benessere e soddisfazione professionale si configurano come elementi determinanti per stimolare creatività, apertura al cambiamento e disponibilità ad adottare nuove soluzioni. Di fatto, un clima positivo e attento ai bisogni delle persone diventa la base per lo sviluppo di comportamenti innovativi.

Nel caso italiano, i dati relativi al triennio 2021–2023 delineano un quadro chiaro: mentre le aziende aumentavano l'attenzione verso politiche di WLB, parallelamente si registrava una crescita dei livelli di innovazione, confermando l'esistenza di una relazione tra i due fenomeni.

- Percentuale di aziende italiane che hanno introdotto innovazioni:
  - 2021: 60,3%
  - 2022: 69,9%
  - 2023: 72,2%
- Livello di soddisfazione dei lavoratori rispetto al work-life balance:
  - 2021: 49%
  - 2022: 50,2%
  - 2023: 51,7%

L'esame comparato dei valori raccolti nel triennio evidenzia un andamento convergente: all'aumentare dell'attenzione delle imprese verso il bilanciamento tra vita privata e lavoro, si è osservato un contestuale rafforzamento della capacità innovativa. Tra il 2021 e il 2023, l'indice di innovazione ha fatto segnare un progresso di circa dodici punti percentuali, mentre l'indicatore legato al work-life balance ha registrato un incremento più

contenuto, pari a 2,7 punti percentuali. Pur non trattandosi di una crescita perfettamente proporzionale, l'evoluzione parallela delle due variabili fa pensare a un nesso di tipo sistemico.

Sul piano teorico, gli studi di management sottolineano che le aziende in grado di garantire condizioni equilibrate tra sfera lavorativa e dimensione personale offrono ai dipendenti un terreno fertile per motivazione, senso di appartenenza e intraprendenza. È proprio in questo tipo di contesto che aumenta la probabilità che emergano nuove idee e che tali intuizioni vengano tradotte in soluzioni pratiche e innovazioni capaci di rafforzare la competitività dell'organizzazione.

Il nesso tra work-life balance e capacità innovativa può essere compreso osservando tre dimensioni complementari. Da un lato, la possibilità di introdurre forme di flessibilità organizzativa: le imprese che promuovono soluzioni a favore dell'equilibrio vita-lavoro risultano in genere più elastiche nella gestione dei processi e quindi più pronte a reagire alle trasformazioni del contesto. In secondo luogo, il tema della gestione dei talenti: un buon livello di WLB costituisce un fattore determinante per attrarre nuove professionalità qualificate e, al tempo stesso, per trattenere all'interno dell'organizzazione i lavoratori più promettenti, che spesso rappresentano il motore principale dei percorsi innovativi. Infine, il clima interno: quando in azienda prevalgono fiducia, collaborazione e partecipazione, si favorisce una maggiore circolazione di idee e un coinvolgimento diffuso nei processi decisionali, condizioni indispensabili per stimolare creatività e capacità di adattamento.

Nel contesto nazionale, la fase successiva alla crisi pandemica ha accelerato in modo significativo l'adozione di tecnologie digitali e il rinnovamento dei modelli organizzativi. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) non ha soltanto incentivato investimenti in infrastrutture e innovazione tecnologica, ma ha anche messo in primo piano l'importanza del capitale umano e del benessere lavorativo. Le imprese che hanno saputo cogliere entrambe le direttrici – avanzamento tecnologico e valorizzazione delle persone – hanno potuto rafforzare la propria competitività in maniera più stabile.

L'incremento dell'attenzione verso il work-life balance osservato tra il 2021 e il 2023, quindi, non può essere letto solo come reazione contingente a un'emergenza sanitaria, ma deve essere interpretato come segnale di un'evoluzione più ampia. Il benessere dei

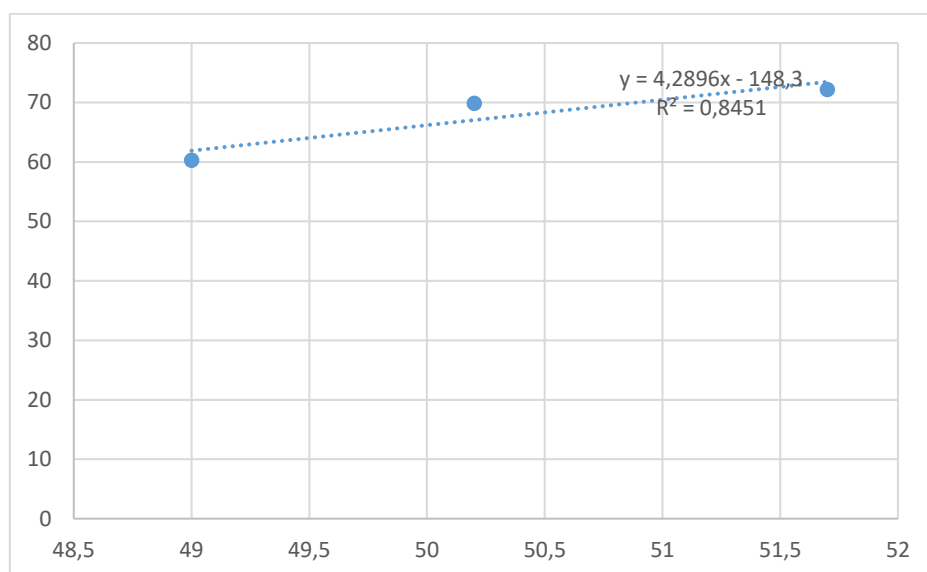
lavoratori diventa progressivamente una leva strutturale per sostenere l'innovazione e per garantire alle imprese un percorso di crescita resiliente e duraturo.

$$\text{Innovazione} = 4,29 \cdot \text{WLB} - 148,30$$

**Risposta alla domanda: Il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro si traduce potenzialmente in un aumento della capacità innovativa dell'impresa?**

L'analisi statistica ha restituito indicatori che aiutano a comprendere il rapporto tra work-life balance e innovazione. La stima della pendenza della retta di regressione (pari a 4,29) suggerisce che a ogni punto percentuale in più di innovazione corrisponde, in media, un incremento di circa 4,3 punti percentuali nella quota di imprese che introducono pratiche di conciliazione vita-lavoro. L'intercetta, puramente ipotetica, fornisce il livello di WLB che si avrebbe in assenza di qualsiasi innovazione tecnologica, configurandosi come un parametro teorico privo di riscontro pratico. Il valore del coefficiente di determinazione ( $R^2 = 0,845$ ) mostra che oltre quattro quinti della variabilità nell'innovazione può essere spiegata dalle politiche di work-life balance.

Questi dati delineano un legame diretto e significativo: le imprese che potenziano l'attenzione all'equilibrio vita-lavoro tendono a mostrare anche livelli più elevati di innovazione. Il risultato sostiene l'idea di una complementarità strutturale: il benessere organizzativo non è soltanto un elemento a supporto della qualità del lavoro, ma un vero e proprio motore che accompagna e accelera i processi di cambiamento.



## 2. CONCLUSIONI

### 2.1 Limiti della ricerca

La Ricerca effettuata presenta alcuni limiti: innanzitutto la scelta di considerare il triennio 2021-2023 riduce la possibilità di poter generalizzare i risultati sul lungo periodo. Limite che, può essere però considerato in linea con i cambiamenti repentini che sia la letteratura, sia l'analisi in questa sede condotta imputano al Welfare Aziendale.

In secondo luogo, l'esclusione del 2020 (come voluta scelta metodologica), apre uno scenario critico: da una parte ha evitato distorsioni di analisi, dall'altra vi è la mancata considerazione di un periodo critico. Anche in questo caso il limite è contenuto: gli effetti della pandemia di COVID-19, sono visibili negli anni immediatamente successivi al 2020.

Le variabili del rapporto Mind-Work BVA Doxa: introducono un certo margine di soggettività, nonostante l'aggregazione nelle macro-categorie analizzate risulti in linea con la letteratura discussa e con il contesto italiano analizzato.

### 4.2 Implicazioni pratiche

L'analisi effettuata consente di evidenziare le ricadute operative che in questo contesto potrebbero portare un significativo miglioramento sia della gestione che delle politiche interne utilizzate. Come risposta finale dell'analisi fin qui effettuata, andrò a rispondere brevemente alle ultime tre sotto-domande di ricerca, rispetto ai risultati congiunti degli studi esplorati e dell'analisi:

**Risposta alla domanda: L'adozione di politiche di benessere organizzativo ha contribuito a ridurre l'assenteismo?**

L'assenteismo si presenta come possibile leva di efficienza: La correlazione negativa con la produttività, indica la possibilità di vantaggi significativi a livello economico e non delle imprese attraverso politiche di prevenzione del disagio e supporto lavorativo. Inoltre, lo "spazio" dato nell'analisi al "potenziale", mira proprio al consolidamento di queste pratiche affinché si ottenga una visione dei sintomi del fenomeno in modo da ridurli tempestivamente.

In questa prospettiva, l'assenteismo non deve essere interpretato unicamente come un costo diretto in termini di ore perse, ma come un indicatore della qualità complessiva dell'ambiente di lavoro. Lo "spazio potenziale" emerso dall'analisi, cioè la quota di lavoratori che, pur non essendo formalmente assenteisti, manifesta sintomi di disagio, evidenzia l'importanza di un approccio preventivo. Politiche di benessere organizzativo efficaci permettono di intercettare tali segnali precoci, evitando che si traducano in assenze effettive e consolidando un circolo virtuoso di efficienza e partecipazione.

In conclusione, sì: l'evidenza empirica suggerisce che l'adozione di politiche di benessere organizzativo contribuisce a ridurre l'assenteismo, sia diretto sia potenziale, con ricadute positive sulla produttività e sulla sostenibilità a lungo termine delle imprese.

**Risposta alla domanda. L'introduzione dello smart working ha rappresentato un fattore di miglioramento del benessere organizzativo o ha generato criticità?**

Lo Smart Working, considerato lo strumento maggiormente tangibile del progresso negli ultimi anni, se non accompagnato da supporto adeguato rischia di produrre inefficienze. I risultati infatti mostrano che un'adozione superficiale o reattiva può avere effetti negativi sulla produttività. Le imprese sono quindi chiamate a integrare il lavoro agile in una strategia organizzativa strutturata, che includa: investimenti in tecnologie collaborative, revisione dei sistemi di leadership e valutazione, formazione manageriale per la gestione a distanza, politiche di disconnessione e tutela dal rischio di iper-connessione.

L'introduzione dello smart working ha avuto un impatto ambivalente sul benessere organizzativo. Da un lato, i dati mostrano che una larga parte dei lavoratori percepisce il lavoro ibrido come un fattore positivo: nel 2023 ha riconosciuto benefici in termini di flessibilità e miglior equilibrio vita-lavoro, con un conseguente aumento della soddisfazione e della motivazione. In questo senso, lo smart working ha contribuito ad accrescere la percezione di autonomia e di fiducia reciproca, elementi chiave del benessere organizzativo.

Dall'altro lato, l'adozione non sempre è stata accompagnata da un adeguato ripensamento dei modelli gestionali e degli strumenti di collaborazione. Questo ha generato alcune criticità, tra cui la sensazione di iper-connessione, la difficoltà di disconnessione al di fuori dell'orario lavorativo e la mancanza di momenti di socialità organizzativa. Questi elementi, se non adeguatamente gestiti, rischiano di attenuare i benefici dello strumento e di trasformarsi in nuove fonti di stress.

In sintesi, lo smart working rappresenta un fattore di miglioramento del benessere organizzativo solo se inserito in una strategia aziendale più ampia, che integri formazione manageriale, revisione dei processi e promozione di una cultura basata sulla fiducia e sulla responsabilizzazione. In assenza di tali condizioni, il lavoro agile può invece generare criticità organizzative, riducendo parte del suo potenziale positivo.

**Risposta alla domanda: In che misura le politiche di *work-life balance* hanno favorito processi di innovazione organizzativa?**

La correlazione positiva riscontrata tra equilibrio vita-lavoro e capacità innovativa evidenzia invece, che le politiche di welfare aziendale non sono solo strumenti sociali, ma vere e proprie leve strategiche. Migliorare il WLB significa aumentare la motivazione e l'engagement dei dipendenti, creando le condizioni per l'emergere di idee nuove e favorendo la fidelizzazione delle risorse ad alto potenziale. Sul piano competitivo, le imprese che investono sul WLB risultano più attrattive verso le nuove generazioni, consolidando la loro posizione nel medio-lungo periodo. Il miglioramento delle condizioni di equilibrio tra vita privata e lavoro non produce solo benefici individuali, ma si traduce in un più ampio potenziale trasformativo per le organizzazioni. Un ambiente che valorizza il benessere dei dipendenti stimola maggiore motivazione, partecipazione e spirito d'iniziativa, tutti elementi che alimentano la generazione e l'implementazione di nuove idee. Inoltre, politiche di flessibilità oraria, supporto alla genitorialità e attenzione alla salute psicologica contribuiscono a creare un clima di fiducia e apertura, che favorisce la circolazione delle informazioni e la collaborazione tra team.

In sintesi, le evidenze empiriche confermano che il work-life balance si configura come una leva strategica per l'innovazione organizzativa: le imprese capaci di promuovere l'equilibrio tra vita e lavoro dei propri dipendenti risultano anche più agili, competitive e attrattive nel medio-lungo periodo.

Il panorama italiano legato al welfare aziendale presenta numerosi elementi di fragilità. Se confrontato con i principali partner europei, il nostro Paese si distingue per un livello di spesa e di investimento in quest'area decisamente più contenuto, segnale di un ritardo storico. Alla base di questa situazione vi è un insieme di condizioni strutturali: da una parte la cronica scarsità di risorse destinate alla ricerca e allo sviluppo, dall'altra una

mentalità gestionale poco incline a valutare i risultati in termini concreti e a introdurre sistemi di misurazione efficaci. A ciò si aggiunge la difficoltà, diffusa in molte organizzazioni, di sfruttare pienamente i vantaggi offerti dalle tecnologie digitali.

Eppure, il quadro non è esclusivamente negativo. Le aziende che hanno deciso di intraprendere la strada degli investimenti nel welfare mostrano indicatori migliori di competitività, una maggiore capacità di attrarre figure professionali di valore e una solidità organizzativa più marcata nei momenti di crisi. Alla luce di ciò, appare evidente come il welfare aziendale non debba essere visto come un peso economico aggiuntivo, bensì come un vero e proprio strumento abilitante che contribuisce a rafforzare e innovare i modelli di impresa.

Elemento cardine di questa prospettiva è il capitale umano, considerato la leva decisiva su cui costruire strategie innovative e orientate al futuro. Senza una valorizzazione delle competenze e delle persone, nessuna trasformazione organizzativa può dirsi realmente sostenibile.

I risultati suggeriscono la necessità di incentivi e normative più chiare. Un sostegno istituzionale può contribuire a ridurre le disparità tra imprese grandi e piccole, nonché tra aree metropolitane e territori periferici, favorendo un'adozione più omogenea delle pratiche di benessere organizzativo.

#### **4.3 Possibili scenari futuri**

Negli ultimi tre anni, si è assistiti ad un enorme cambiamento del mercato del lavoro. La diffusione dello Smart Working e l'aumento della digitalizzazione post pandemia hanno comportato un miglioramento sull'organizzazione interna aziendale con maggiore presa di responsabilità dei dipendenti stessi.

Gli Asset Strategici in questa sede considerati contribuiscono infatti a fidelizzare i talenti aumentando la soddisfazione personale.

Si delinea quindi un legame virtuoso: ambienti di lavoro flessibili e attenti al benessere possono trattenere capitale umano qualificato e stimolare creatività e innovazione con conseguente aumento di produttività e riduzione di assenteismo. Ma se da un lato si evidenziano benefici, dall'altro sorgono non poche criticità: il lavoro "virtuale", ovvero segnato da dinamiche a distanza e da strumenti digitali che permettono una maggiore

flessibilità e condizioni lavorative migliori, da un lato aumentano la soddisfazione, dall'altro possono causare fenomeni di isolamento soprattutto tra i giovanissimi.

Alla luce di queste considerazioni, lo studio si propone di analizzare due scenari possibili.

Scenario ottimistico: il contesto italiano riesce a capitalizzare le lezioni apprese nel triennio precedente, innescando un circolo virtuoso tra tecnologia, organizzazione del lavoro e capitale umano. Il legislatore e le parti sociali accompagnano l'evoluzione normativa in modo favorevole: vengono stabilite linee guida chiare per il lavoro agile post-emergenza, consolidando il *framework* introdotto nel 2020–2021. Ad esempio, si rafforzano tutele come il diritto alla disconnessione e si promuove per legge o contrattazione collettiva la flessibilità oraria, consentendo a un numero crescente di lavoratori di scegliere modalità ibride senza penalizzazioni di carriera. Dal punto di vista delle *performance*, lo scenario ottimistico vedrebbe un incremento significativo della produttività a medio termine. Le organizzazioni italiane riescono a sfruttare appieno i guadagni di efficienza: orari flessibili e autonomia organizzativa portano a una migliore allocazione del tempo e a un lavoro per obiettivi più efficace. Nell'ipotesi ottimistica, le aziende italiane sviluppano culture organizzative orientate alla fiducia e ai risultati: ciò stimola il senso di responsabilità e l'engagement. I dipendenti, grazie al maggiore equilibrio vita-privata garantito mostrano livelli più alti di motivazione intrinseca e le aziende beneficiano di tassi di turnover ridotti e minore fuga di talenti. anche gli indicatori di benessere migliorano: programmi di *well-being* aziendale, favoriti dalla sensibilità maturata negli ultimi anni, sostengono la salute psicofisica (es. counseling, welfare flessibile, attività di team building periodiche in presenza per evitare isolamento). Ciò consolida un clima di fiducia che alimenta ulteriore innovazione

Scenario critico: l'evoluzione positiva rallenta a causa di resistenze culturali, incompletezza delle riforme e shock esterni. In questa visione prudente, l'Italia non sfrutta pienamente l'opportunità di trasformazione, procedendo a velocità diverse nei vari settori. Alcuni grandi gruppi e multinazionali continuano ad adottare modelli di lavoro flessibile avanzati, ma una larga fetta di PMI e parte del settore pubblico fatica a istituzionalizzare lo smart working oltre l'emergenza. miglioramenti si concentrano solo in aziende altamente digitalizzate, mentre il resto del tessuto produttivo ristagna o cresce a ritmi minori. In alcuni contesti meno preparati, tutto questo si traduce in cali di performance. Le

implicazioni sul benessere organizzativo e sulle persone in questo scenario sono preoccupanti. L'entusiasmo iniziale dei lavoratori per la flessibilità si scontra con una realtà aziendale meno accogliente: il *work-life balance* migliora solo per chi opera in organizzazioni all'avanguardia, mentre altrove si torna rapidamente alle difficoltà pre-pandemia. Sul piano macro, questo scenario potrebbe comportare un pericoloso calo competitivo: alcune imprese e pubbliche amministrazioni virtuose riescono comunque a modernizzarsi, ma una quota ampia di organizzazioni rimane ancorata a modelli superati, accentuando il divario tra "leader" e "ritardatari" nell'economia. La produttività del lavoro in media crescerebbe lentamente, mantenendo l'Italia nei bassifondi delle classifiche OCSE, e la mancata valorizzazione del capitale umano porterebbe a persistenti difficoltà nel trattenere i talenti. Le strategie organizzative in tale contesto tendono ad essere reattive e difensive: molte aziende si concentrano sul controllo dei costi e delle prestazioni immediate, sottovalutando interventi su cultura aziendale e benessere.

I due scenari tracciati, pur antitetici, concordano implicitamente su un punto cruciale: il benessere lavorativo sarà un fattore determinante per la competitività sostenibile del sistema Italia nei prossimi anni. Le organizzazioni che faranno del benessere dei dipendenti una *priorità strategica* avranno maggiori probabilità di prosperare nel medio-lungo periodo. Questo non è più soltanto un assunto teorico, ma un'evidenza supportata da ricerche e dati. Il benessere organizzativo funziona dunque da *leva abilitante*: favorisce l'*engagement* (coinvolgimento attivo) dei lavoratori, che si traduce in maggiore proattività nel risolvere problemi, nell'apprendere nuove competenze e nel contribuire con idee innovative. In una fase storica caratterizzata da rapidi mutamenti tecnologici e sociali – dalla trasformazione digitale all'intelligenza artificiale, fino all'ingresso di nuove generazioni nel lavoro – la capacità di un'azienda di rimanere competitiva dipende sempre più dall'agilità e dalla resilienza del suo capitale umano.

## **BIGLIOGRAFIA**

Alessi C., La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.

Aon Italia. (2024). *Prospettive presenti e future sul welfare aziendale*. Milano: Aon.

Arlotti M., Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1.

Avallone, F., Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Avallone, F., Bonaretti, M. (a cura di) (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino.

Bergamin Barbato, Maria, Bianchi, Tancredi (1991). *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*. UTET.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Bombelli C. (2003). Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199.

BVA Doxa – Mindwork (2020). *Well-being in progress. Il benessere psicologico delle lavoratrici e dei lavoratori. Vissuto, bisogni e desiderata delle e dei dipendenti delle aziende italiane. Main Results 2020*. Milano: Mindwork.

BVA Doxa – Mindwork (2021). *Well-being in progress. Il benessere psicologico delle lavoratrici e dei lavoratori. Vissuto, bisogni e desiderata delle e dei dipendenti delle aziende italiane. Main Results 2021*. Milano: Mindwork.

BVA Doxa – Mindwork (2022). *Well-being in progress. Il benessere psicologico delle lavoratrici e dei lavoratori. Main Results 2022*. Milano: Mindwork.

BVA Doxa – Mindwork (2023). Well-being in progress. Il benessere psicologico delle lavoratrici e dei lavoratori. Main Results 2023. Milano: Mindwork.

Carinci, M. T., & Ingraio, A. (2021). Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma. LLI – Labour & Law Issues.

Casano, L. (2021). Lavoro agile e conciliazione: una prima verifica alla luce delle soluzioni contrattuali nelle aziende del credito e assicurative, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, n. 7.

Castrignanò, S. (a cura di). (2024). Le best practice del global welfare in Italia. Milano: FrancoAngeli.

Censis, & Fondazione Eudaimon. (2024). Il welfare aziendale è la “marcia in più” negli studi professionali. Milano: Censis.

Ciarini, A., & Lucciarini, S. (2015). Il welfare aziendale in Italia: attori, regole e dinamiche di sviluppo. Roma: Carocci Editore.

Ciarini, A., & Lucciarini, S. (2017). Il welfare aziendale in Italia. *Sociologia del lavoro*, 145(1), 71–88. Bologna: Il Mulino.

Ciarini, A., Lucciarini, S. (s.d.). Il welfare aziendale in Italia, in *Sociologia del lavoro*.

Ciucciovino S., Romei R. (2019). Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive, in Alvino I., Ciucciovino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*. Il Mulino.

Ciuffetti, A., Varini, V., & Trisoglio, F. (a cura di). (2016). *Welfare aziendale in Italia nel secondo Dopoguerra: riflessioni e testimonianze*. Milano: Egea.

Dal Maso, D., Gabella, V., Langella, V., Maino, F., Melloni, E., & Santoni, V. (2022). *Linee guida per la valutazione d’impatto di iniziative di welfare aziendale*. Avanzi – AL-TIS Università Cattolica – Percorsi di Secondo Welfare.

De Masi, D. (2020). *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*. Marsilio.

Devalle, A., Pisoni, P. (2016). *Analisi finanziaria*. Milano: Giuffrè Editore.

Di Nunzio P. (2019). Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori, in Lodovico G., Squeglia M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure con-* dendo. Giuffrè Francis Lefebvre.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Evan, W. M. (1963). Indices of the hierarchical structure of industrial organizations. *Management Science*, 9(3), 468–477.

Eurofound (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union.

Farnsworth, K., & Irving, Z. (2011). *Social policy in challenging times: Economic crisis and welfare systems*. Bristol: Policy Press.

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books.

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro. (2024). *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. II Rapporto annuale*. Roma: Fondazione Studi Consulenti del Lavoro.

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro. (2025). *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI*. Roma: Fondazione Studi Consulenti del Lavoro.

Forehand, G. A., & von Haller Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.

Gallup. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Washington, DC: Gallup Press.

Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.

Grinza, E., & Rycx, F. (2020). The Impact of Sickness Absenteeism on Firm Productivity. *Industrial Relations*, 59(1), 150–194.

Istat (2021). *Rapporto sulle imprese 2021. Struttura, comportamenti e performance dal Censimento permanente*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

Istat (2023). Rapporto BES. Il benessere equo e sostenibile in Italia. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

Istat (2023). L'innovazione nelle imprese – Anni 2020-2022. Roma: Istat.

Istat (2025). Misure di produttività. Anni 1995-2023. Roma: Istituto Nazionale di Statistica, 9 gennaio 2025.

Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, MA: Harvard Business Press.

Labartino, G., Mazzolari, F., Morleo, G. (2022). Indagine Confindustria sul lavoro del 2022 (anno di riferimento 2021). Nota dal CSC, n. 4/2022, Roma: Confindustria Centro Studi, 22 dicembre.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. Jr. (1968). Motivation and organizational climate. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.

Magister Group. (2023). Work-life balance: vantaggi, nuovi trend e best practice. Milano: Magister Group.

Mattavelli, P. (a cura di). (s.d.). Produttività aziendale: la differenza la fa il dinamismo dell'impresa. Intervista al Prof. Fabio Pieri, Università di Trento.

McKinsey Health Institute (2023). Addressing employee well-being for competitive advantage. McKinsey & Company.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2021). Relazione del Gruppo di Studio sul Lavoro Agile e Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile. Roma: Ministero del Lavoro.

Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19–47.

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- OECD (2023). *Productivity and Jobs in a Post-COVID World*. OECD Publishing.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- Osservatorio Assenteismo. (2019). *Assenteismo e HR Management. Analisi e gestione del fenomeno*. Milano: Osservatorio Assenteismo.
- Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators (KPI): developing, implementing and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Pelizzoni, L. (2005). *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Pesenti, L. (2024). *Il welfare in azienda. Nuova edizione aggiornata: imprese “smart” e benessere dei lavoratori*. Milano: Vita e Pensiero.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
- Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano, A.M. (1992). *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Milano: Raffaello Cortina.
- Righi Bellotti, A., Selmi, C. (2020). *Il ruolo dell’innovazione nel favorire la crescita*, in *Economia aziendale*, Unità 2, Cap. 2. Bologna: Zanichelli Editore.
- Robin, C. Sickles, & Zelenyuk, V. (2019). *Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Simons, R. (2013). *Sistemi di controllo e misure di performance*. Egea.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior, in *Annual Review of Psychology*, vol. 36, pp. 573–611.

Schneider, B. (1987). The people make the place, in *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 437–453.

Secondo Welfare. (2024). Chi sperimenta il welfare aziendale non torna indietro: apprendimento dal Welfare Index PMI. Milano: Percorsi di Secondo Welfare.

Spence, M. (2022). Productivity Challenges in the Digital Economy. *World Bank Economic Review*, 36(2), 284–300.

Stocchi, M., Giobbe, T., Boscolo, P., Di Giampaolo, P., Di Giampaolo, L. (2010). Lo sviluppo del benessere organizzativo: la formazione organizzativa come leva strategica per il cambiamento. PIME, Pavia.

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept* (pp. 11–32). Boston, MA: Harvard University Press.

The European House – Ambrosetti. (2022). Rapporto 2022 del Think Tank “Welfare, Italia”. Milano: The European House – Ambrosetti.

Tiscini, R. (s.d.). La strategia aziendale. Dispensa universitaria.

Treu, T. (2023). Welfare aziendale. Milano: Wolters Kluwer Italia.

Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: W.W. Norton.