



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**BENESSERE ORGANIZZATIVO E WELFARE AZIENDALE.**

*UN'ANALISI DEL LEGAME TRA SODDISFAZIONE DEI LAVORATORI E  
PERFORMANCE D'IMPRESA*

**ORGANIZATION WELL-BEING AND CORPORATE WELFARE.**

*AN ANALYSIS OF THE LINK BETWEEN WORKER SATISFACTION AND CORPORATE  
PERFORMANCE*

Relatore:

Prof. Cucchi Graziano

Rapporto Finale di:

Zallocco Giulia Maria

Anno Accademico 2025/2026

# INDICE

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUZIONE.....</b>                                                             | <b>3</b>  |
| <b>CAPITOLO 1 — L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO TRA INDIVIDUO E LAVORO .....</b>           | <b>5</b>  |
| <b>1.1 L'evoluzione del significato del lavoro nella società contemporanea .....</b> | <b>5</b>  |
| 1.1.1 Il modello taylorista-fordista e la visione meccanicistica del lavoro.....     | 6         |
| 1.1.2 Polanyi, Elton Mayo e la nascita della Scuola delle Relazioni Umane .....      | 8         |
| <b>1.2 Le nuove aspettative dei lavoratori.....</b>                                  | <b>9</b>  |
| 1.2.1 La mobilità lavorativa e il fenomeno del job hopping.....                      | 9         |
| 1.2.3 Dalla sicurezza al senso: riconoscimento e appartenenza.....                   | 10        |
| <b>1.3 Il concetto di benessere organizzativo .....</b>                              | <b>11</b> |
| 1.3.1 Dalla definizione di salute dell'OMS al modello di Avallone .....              | 12        |
| 1.3.2 La misurazione del benessere: il questionario MOHQ .....                       | 13        |
| <b>1.4 Il legame tra benessere dei dipendenti e performance aziendale.....</b>       | <b>14</b> |
| 1.4.1 L'evidenza empirica: il Global Happiness and Wellbeing Policy Report.....      | 15        |
| <b>CAPITOLO 2 — IL WELFARE AZIENDALE COME STRUMENTO DI BENESSERE .....</b>           | <b>17</b> |
| <b>2.1 Cos'è il welfare aziendale.....</b>                                           | <b>17</b> |
| 2.1.1 Dal Welfare State al "secondo welfare": Beveridge e le origini.....            | 18        |
| 2.1.2 Le radici del welfare aziendale in Italia: da Olivetti a Ferrero .....         | 19        |
| <b>2.2 I sindacati e le principali tipologie di welfare aziendale.....</b>           | <b>20</b> |
| 2.2.1 Il ruolo dei sindacati e le tre tipologie di welfare .....                     | 20        |
| <b>2.3 Le agevolazioni fiscali ed economiche del welfare aziendale.....</b>          | <b>24</b> |
| 2.3.1 Fringe benefit e flexible benefit: due regimi a confronto .....                | 24        |
| 2.3.2 La convenienza economica per l'impresa e la "spesa fiscale" .....              | 25        |
| <b>2.4 L'impatto del welfare su motivazione e coinvolgimento dei lavoratori.....</b> | <b>26</b> |
| 2.4.2 Le evidenze empiriche: fiducia e performance .....                             | 27        |
| <b>2.5 Il welfare aziendale e work-life balance .....</b>                            | <b>29</b> |
| 2.5.2 La settimana corta e il lavoro per obiettivi .....                             | 32        |
| <b>CONCLUSIONE.....</b>                                                              | <b>34</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                                            | <b>36</b> |
| <b>SITOGRAFIA .....</b>                                                              | <b>37</b> |
| <b>RIFERIMENTI NORMATIVI.....</b>                                                    | <b>38</b> |

# INTRODUZIONE

C'è un filo che attraversa quasi due secoli di storia economica e sociale, dalla fabbrica ottocentesca, in cui un operaio lavorava quattordici ore al giorno senza diritti né tutele, fino al lavoratore di oggi che rivendica il diritto alla disconnessione, alla flessibilità e a un lavoro che abbia un senso oltre che uno stipendio. Questo filo è il progressivo risveglio dei lavoratori, la presa di coscienza, lenta ma inarrestabile, che il lavoro non è un atto di sottomissione ma uno scambio, e che in quello scambio le persone hanno il diritto di essere riconosciute come tali.

Il mondo del lavoro ha subito nel corso degli ultimi due secoli trasformazioni che nessuna generazione precedente aveva mai vissuto con questa intensità e rapidità. Dal taylorismo fordista, in cui il lavoratore veniva ridotto a un ingranaggio intercambiabile di una macchina produttiva, alla scuola delle Relazioni Umane di Elton Mayo, che per la prima volta dimostrò empiricamente che le persone non sono motivate solo dal salario ma dal riconoscimento, dall'appartenenza e dal senso. Dal welfare state costruito nel dopoguerra per garantire protezione sociale universale, fino al welfare aziendale contemporaneo che le imprese sviluppano per rispondere a bisogni che lo Stato non riesce più a soddisfare da solo. Da una concezione del lavoro come obbligo e sacrificio, a una in cui le persone, soprattutto le generazioni più giovani, cercano equilibrio, autonomia e significato.

Questo risveglio non è avvenuto dall'oggi al domani, è il risultato di decenni di cambiamenti culturali, economici e sociali che hanno ridefinito il contratto implicito tra lavoratore e organizzazione. Le persone trascorrono la maggior parte della propria vita attiva lavorando, e pretendono, giustamente, che questo tempo non sia tempo sottratto alla vita, ma parte integrante di essa. Le organizzazioni che hanno capito questo tema stanno raccogliendo i frutti di un investimento nelle persone che si misura in produttività, fidelizzazione e competitività. Quelle che non lo hanno compreso si trovano ad affrontare fenomeni come il turnover crescente, il disimpegno silenzioso e la difficoltà di attrarre i talenti migliori.

Questa tesi si propone di seguire ed analizzare il filo del cambiamento nella sua duplice dimensione teorica e pratica. Il primo capitolo ripercorre l'evoluzione del rapporto tra lavoro e persona nell'arco di questi due secoli, partendo dal modello

taylorista dei primi del Novecento, in cui il lavoro era scomposto in operazioni elementari ed ottimizzato come se il lavoratore fosse la componente di una macchina produttiva. Si arriva poi alla grande svolta degli anni Trenta, quando lo psicologo Elton Mayo ha dimostrato che i lavoratori, visti solo ed esclusivamente come una parte di un ingranaggio, erano delle persone e come tali avevano bisogno di relazioni umane. Grazie ai suoi esperimenti condotti presso lo stabilimento Hawthorne della Western Electric Company di Chicago, dimostrò che la produttività non dipende solo dalle condizioni fisiche del lavoro, ma dalle relazioni umane che si sviluppano all'interno dell'organizzazione. Segna la nascita della scuola delle Relazioni Umane, il primo riconoscimento scientifico che il lavoratore è un essere sociale, non una risorsa da ottimizzare. Da quel momento la psicologia del lavoro ha progressivamente spostato il proprio fuoco d'interesse dall'individuo all'organizzazione, arrivando negli anni Duemila con la sistematizzazione del concetto di benessere organizzativo operata da Francesco Avallone dell'Università La Sapienza di Roma. Il capitolo arriva così ad analizzare le nuove aspettative dei lavoratori contemporanei, verificando l'effettiva importanza dello stipendio rispetto al benessere percepito e capendo come le nuove generazioni si stanno avvicinando al mondo del lavoro. Il secondo capitolo entra nel concreto degli strumenti, partendo dalla storia del welfare state, un concetto che nasce in Gran Bretagna nel primo dopoguerra, fino ad arrivare agli strumenti di welfare aziendale, le cui origini in Italia risalgono all'Ottocento, portando l'esempio pionieristico di Adriano Olivetti nel secondo dopoguerra. Il capitolo analizza il ruolo fondamentale dei sindacati nella diffusione del welfare contrattuale, illustrando le principali tipologie di welfare aziendale e il loro funzionamento fiscale ed economico, fino a documentare l'impatto effettivo che questi strumenti hanno su motivazione e coinvolgimento dei lavoratori. Un percorso che parte dall'Ottocento e arriva al 2026 con le nuove forme di lavoro agile, rappresentative della frontiera più avanzata del welfare contemporaneo, attraversando cambiamenti che hanno trasformato non solo il modo in cui si lavora, ma il modo in cui le persone si concepiscono come lavoratori e come individui.

## CAPITOLO 1

# L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO TRA INDIVIDUO E LAVORO

### *1.1 L'evoluzione del significato del lavoro nella società contemporanea*

Parlare di lavoro oggi significa riferirsi a un concetto che è cambiato profondamente nel tempo. Nella prima metà del 1900 il modello di lavoro dominante, nella maggior parte dei paesi europei e negli Stati Uniti, era quello Taylorista, elaborato da Frederick Taylor (1856-1915), il quale vedeva i dipendenti all'interno dell'impresa come parte integrante del sistema produttivo, sostenendo che la loro attività potesse essere razionalizzata e ottimizzata attraverso interventi mirati all'efficienza.

L'idea centrale della teoria taylorista era che il lavoro potesse essere studiato in modo scientifico, scomponendolo in singole operazioni elementari in modo da studiarne i tempi e i movimenti, eliminando così sprechi e inefficienze. Troviamo una visione meccanicistica del lavoro, il quale è visto come un fattore produttivo inserito in un sistema da ottimizzare.

“Sviluppare nel lavoratore al massimo grado gli atteggiamenti macchinari ed automatici, spezzare il vecchio nesso psico-fisico del lavoro professionale qualificato che richiedeva una certa partecipazione attiva dell'intelligenza, della fantasia, dell'iniziativa del lavoratore e ridurre le operazioni produttive al solo aspetto fisico-macchinale”. Così descriveva Antonio Gramsci<sup>1</sup> il tentativo di Frederick Taylor di razionalizzare il lavoro, Gramsci fu tra i primi intellettuali europei, in ordine cronologico, a delineare con spessore teorico le caratteristiche del sistema fordista ed evidenziare uno stretto legame tra ideale antropologico, sistema sociale e processo economico. Come abbiamo precedentemente affermato, il modello taylorista aveva l'obiettivo di costruire il funzionamento della fabbrica in modo tale da creare un distacco tra il lavoro manuale e il suo contenuto umano, questo avveniva affidando ai lavoratori mansioni dall'estrema semplicità

---

<sup>1</sup> A. Gramsci, *Quaderni del carcere*, a cura di V. Gerratana, Einaudi, Torino, 1975, Quaderno 22 (Americanismo e fordismo), p.2165

riconducibili a delle azioni meccaniche, le quali potevano essere ottimizzate attraverso mansioni sempre più standardizzate.

Tuttavia, sarebbe riduttivo liquidare il taylorismo come una mera forma di sfruttamento operaio. Sul piano teorico il sistema presentava una coerenza interna: da un lato privava il lavoratore della dimensione creativa e intellettuale del lavoro e dall'altro prometteva stabilità economica e certezza occupazionale. È su questa base che Henry Ford (1863-1947) comprese che questo modello produttivo poteva funzionare su larga scala solo a una condizione fondamentale: che i lavoratori fossero messi nelle condizioni economiche di diventare essi stessi consumatori dei beni che producevano. Ford non si limitò alla sola teoria, nel 1914 introdusse il “five dollar day”, raddoppiando i salari dei suoi operai, in modo tale da diminuire l'assenteismo, aumentare la produttività e avere lavoratori più stabili. Lo stesso Gramsci riconosce, nei Quaderni del carcere, che Ford aveva intuito qualcosa che Taylor aveva trascurato: il consenso operaio non poteva essere messo da parte, richiedeva una contropartita economica, in modo tale da assicurare ai lavoratori una sicurezza materiale.

Eppure anche il compromesso fordista si rivelò insufficiente. Garantire salari più alti non significava restituire al lavoro la sua dimensione umana, ma continuava ad essere visto come “merce” e ad essere ridotto a una mera operazione fisica, parcellizzata e ripetitiva, dove l'individuo viene considerato come un mero ingranaggio di una macchina produttiva. Questi limiti vengono superati dalla riflessione di Karl Polanyi, uno storico, antropologo, economista e per un breve periodo politico ungherese, il quale nel 1944 ha rivoluzionato la visione del lavoro con “La Grande Trasformazione”,<sup>2</sup> un'opera che propone una rilettura critica della società di mercato e del ruolo del lavoro al suo interno. Per Polanyi il punto di partenza è radicale: il lavoro non è una merce, è semmai una “merce fittizia”. Per comprenderlo dobbiamo prima di tutto iniziare a parlare di un profondo cambiamento di natura sociale più che economica. La società moderna ha sostituito la nozione di *persona*, intesa come soggetto in relazione con gli altri, con quella di *individuo*, concepito come entità autonoma, proprietaria di sé stessa. Con questo cambiamento comprendiamo che se l'uomo è proprietario di sé, allora il suo lavoro

---

<sup>2</sup> K. Polanyi, *La grande Trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Einaudi, Torino 1974, (edizione originale 1944), p.93.

è qualcosa che può essere venduto sul mercato, è proprio così che nasce quello che oggi conosciamo come il mercato del lavoro.

Il concetto di “merce fittizia” nasce dal fatto che per Polanyi il lavoro non è stato prodotto per essere venduto, bensì afferma che “è soltanto un altro nome per un’attività umana che si accompagna alla vita stessa, la quale a sua volta non è prodotta per essere venduta ma per ragioni del tutto diverse”. La tensione che si ha tra mercato e società in questo periodo genera quello che Polanyi chiama “contromovimento”, una reazione spontanea della società la quale cerca di proteggersi dalla totale mercificazione del lavoro, difatti è proprio in questo periodo che nascono i sindacati, le prime leggi sul lavoro e i sistemi di protezione sociale.

I limiti del modello taylorista-fordista non emergono solo sul piano filosofico e teorico, come aveva evidenziato Polanyi, ma troviamo una prima verifica negli esperimenti condotti da Elton Mayo <sup>3</sup>(1880-1949) presso lo stabilimento Hawthorne della Western Electric Company di Chicago, tra il 1927 e il 1932. Mayo, psicologo e sociologo australiano, si propose di indagare come le condizioni fisiche del lavoro –illuminazione, temperature e pause– influenzassero la produttività. I risultati furono inattesi, si osservò che la produttività aumentava indipendentemente dalle condizioni fisiche del lavoro. Ciò che motivava i lavoratori non erano le condizioni materiali, bensì il fatto di sentirsi osservati e considerati parte di un gruppo. Mayo dimostrò che i lavoratori non sono motivati esclusivamente dal salario, ma che sono degli esseri sociali che hanno bisogno di riconoscimento, relazioni con i colleghi e senso di appartenenza ad un gruppo, dimostrò che la dimensione umana fino a quel punto non considerata nelle teorie tayloriste-fordiste era determinante tanto quanto, se non più, dei fattori tecnici e materiali. Questa scoperta oggi è conosciuta come effetto Hawthorne ed è proprio con Mayo che nasce la scuola delle Relazioni Umane, un approccio che pone per la prima volta al centro dell’organizzazione del lavoro, non il processo produttivo, ma la persona che lo anima. È il primo passo verso una concezione del lavoro in cui la soddisfazione del lavoratore smette di essere irrilevante e diventa una variabile strategica per l’impresa.

Dopo Polanyi e Mayo diventa difficile sostenere che il lavoro sia riconducibile a una prestazione fisica retribuita. Il lavoratore è un soggetto sociale, portatore di

---

<sup>3</sup> Elton Mayo, *I problemi umani di una civiltà industriale*, Isedi, Milano 1975, cap. III-IV.

bisogni che vanno ben oltre la sicurezza economica, e ignorare questa dimensione non significa soltanto compiere un errore teorico, ma produrre inefficienze concrete all'interno dell'organizzazione.

Questa consapevolezza si è consolidata nel corso del Novecento fino a trasformare profondamente il modo in cui gli individui e le imprese concepiscono il rapporto di lavoro, il quale non è più percepito esclusivamente come strumento di sussistenza ma come dimensione centrale dell'identità personale e sociale. Le persone trascorrono la maggior parte della propria vita attiva lavorando, e ciò che vivono nell'ambiente “–le relazioni, il riconoscimento, il senso di contribuire a qualcosa di significativo–” incide direttamente sulla qualità della loro esistenza complessiva.

In questo senso l'evoluzione che abbiamo tracciato, dal taylorismo alla Scuola delle Relazioni Umane, non è soltanto una storia di teorie che si susseguono, ma il racconto di una presa di coscienza progressiva: il lavoro appartiene alla vita delle persone, non può essere separato da essa. Ed è proprio questa consapevolezza che spinge i lavoratori contemporanei a non accontentarsi più delle sole condizioni materiali, ma a ricercare nel lavoro qualcosa di più profondo, che attiene alla sfera del benessere, del riconoscimento e della realizzazione personale. Aspettative nuove che le imprese non possono più permettersi di ignorare e che costituiscono il punto di partenza dell'analisi che svilupperemo nei paragrafi successivi.

### *1.2 Le nuove aspettative dei lavoratori*

Se il Novecento è stato il secolo del lavoro stabile, inteso come occupazione unica, tendenzialmente per tutta la vita, il ventunesimo secolo si apre con un cambiamento profondo nel modo in cui le nuove generazioni si rapportano all'esperienza lavorativa. Il modello del lavoratore che rimane all'interno di un'azienda per quarant'anni appartiene ad un'epoca in cui il lavoro era prima di tutto uno strumento di stabilità economica e di sussistenza, in grado di dare sicurezza in cambio di fedeltà. Le generazioni più giovani cresciute in un contesto tecnologico, economico e culturale radicalmente diverso, hanno sviluppato un rapporto con il lavoro che non può essere compreso attraverso le categorie del secolo scorso. Si tratta di un cambiamento genuino nelle priorità e nelle aspettative che i lavoratori portano con

sé nell'ambiente di lavoro, non di una mancanza di impegno o di scarsa propensione alla fatica, come spesso viene superficialmente sostenuto nel dibattito pubblico.

Uno dei fenomeni più significativi di questo cambiamento è la crescente mobilità lavorativa dei giovani, definita comunemente job hopping, ovvero la tendenza a cambiare frequentemente il posto di lavoro nella propria carriera. L'indagine IRES del 2007<sup>4</sup> evidenziava come il 24% dei lavoratori tra i 25 e i 34 anni avesse cambiato da 3 a 5 lavori prima di quello attuale, con il 10% che ne aveva cambiati più di 5. Questi dati trovano conferma anche nelle ricerche più recenti, secondo il report di Veneto Lavoro del dicembre 2025, il 47,5% dei giovani adulti attraverserebbe un periodo di instabilità economica per trovare un altro impiego nell'eventuale caso in cui si trovasse di fronte a un contesto lavorativo percepito come insoddisfacente, mentre solo il 20,4% tenterebbe di adattarsi. La crescente mobilità lavorativa non è quindi una fuga irrazionale, ma una strategia consapevole attraverso la quale si cercano condizioni di lavoro più coerenti con le proprie aspettative.

Tra le principali motivazioni che spingono i giovani a lasciare un impiego, la questione retributiva occupa un posto centrale. Il report Veneto Lavoro <sup>5</sup>del 2025 sottolinea come il 65% dei giovani adulti identifichi i bassi salari come principale problema del mercato del lavoro, un dato che distanzia di gran lunga tutte le altre criticità segnalate. In un contesto in cui il costo della vita è significativamente aumentato negli anni per effetto dell'inflazione, una retribuzione inadeguata non è più vissuta come un sacrificio accettabile in cambio di stabilità, ma come un mancato riconoscimento del loro valore professionale. Dalle interviste qualitative condotte nell'ambito della stessa ricerca emerge che i giovani considerano una retribuzione equa non come un privilegio, ma come un prerequisito fondamentale, e sono meno disposti ad accettare condizioni retributive che non garantiscano una reale autonomia economica.

Un'altra ragione che spinge i giovani a lasciare il proprio impiego riguarda la natura stessa del lavoro a loro affidato. La standardizzazione delle mansioni, tipica del modello Taylorista-Fordista, ovvero la tendenza a ridurre il contenuto del lavoro a

---

<sup>4</sup> IRES – *Istituto di Ricerche Economiche e Sociali*, Indagine sulla mobilità lavorativa, 2007.

<sup>5</sup> Osservatorio IUSVE "Giovani e futuro" – Veneto Lavoro, *Attese (non) tradite? A cura di D. Girardi e T. Piccioni*, 2025.

compiti ripetitivi e privi di margine di autonomia, genera nei giovani una sensazione di inutilità e di spreco del proprio potenziale. In particolare, il report Veneto Lavoro del 2025<sup>6</sup> evidenzia come il 42,8% dei giovani dichiara di provare tristezza di fronte al mancato riconoscimento delle proprie competenze. È proprio su questo piano che si inserisce la riflessione del filosofo polacco Zygmunt Bauman<sup>7</sup>, il quale nel suo concetto di modernità liquida aveva già anticipato come la precarietà e la frammentazione del lavoro contemporaneo rendessero sempre più difficile per gli individui costruire un senso di identità e appartenenza stabile attraverso l'esperienza lavorativa. È la mancanza del senso di appartenenza e di fiducia che costituisce oggi una delle principali cause di abbandono volontario del posto di lavoro da parte delle generazioni più giovani.

I giovani lavoratori contemporanei non cercano solo un salario adeguato, ma un lavoro che sia gratificante, che offra riconoscimento, possibilità di crescita e un equilibrio vita-lavoro. Il 40% dei giovani adulti intervistati nel report Veneto Lavoro<sup>8</sup> considera tra gli aspetti più importanti l'interesse e il piacere nel lavoro, mentre il 25,2% segnala un peggioramento nella conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, un dato che riflette il bisogno dei lavoratori di preservare gli spazi personali contro un aumento crescente delle richieste dell'organizzazione.

È in questo quadro che inizia ad affermarsi il welfare aziendale, inteso come l'insieme degli interventi volti a migliorare il benessere dei lavoratori al di là della retribuzione, il quale è diventato una vera e propria leva strategica per le imprese che intendono attrarre e trattenere i talenti. Si tratta di un tema che verrà approfondito nel corso del presente lavoro.

Il quadro che emerge mostra una generazione che non ha rinunciato al lavoro, ma che ne ha profondamente ridefinito il significato. Il lavoro è percepito come una risorsa identitaria fondamentale, ma non si è più disposti ad accettarlo a qualunque condizione. La ricerca di riconoscimento e di equilibrio non sono dei capricci generazionali, ma un segnale di trasformazione strutturale nel rapporto tra individui

---

<sup>6</sup> Osservatorio IUSVE "Giovani e futuro" – Veneto Lavoro, *Attese (non) tradite?* A cura di D. Girardi e T. Piccioni, 2025.

<sup>7</sup> Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002 (ed. orig. 2000).

<sup>8</sup> Osservatorio IUSVE "Giovani e futuro" – Veneto Lavoro, *Attese (non) tradite?* A cura di D. Girardi e T. Piccioni, 2025.

e organizzazioni. È proprio in questa esigenza che affonda le radici il concetto di benessere organizzativo, che costituirà il focus del paragrafo successivo.

### *1.3 Il concetto di Benessere Organizzativo*

Cosa avrebbe risposto il titolare della fabbrica fordista se gli avessero chiesto di tenere in considerazione il benessere dei lavoratori? Probabilmente l'avrebbe presa come una provocazione, oppure come una domanda che non meritava nessuna risposta. Il luogo di lavoro era pensato come uno spazio di produzione, governato da logiche di rendimento ed efficienza, all'interno del quale la dimensione umana del lavoratore –le sue emozioni, i suoi bisogni e il suo equilibrio psicologico– era considerata, nel migliore dei casi, irrilevante. Le trasformazioni analizzate nei paragrafi precedenti hanno dimostrato che questo modello, non solo è insostenibile, ma porta a inefficienze concrete all'interno dell'organizzazione. È solo all'inizio degli anni Novanta che si sono sviluppati i primi studi e hanno preso forma le prime teorie sul benessere organizzativo.

Un punto di riferimento essenziale è la definizione di salute elaborata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 1948<sup>9</sup>, la quale la definisce come “uno stato di completo benessere fisico, psichico e sociale”. È grazie a questa definizione che si è stati in grado di spostare l'attenzione dalla tutela del lavoratore, intesa come prevenzione dagli infortuni fisici, alla concezione più ampia che include la dimensione psicologica e relazionale. Ed è proprio da questa definizione che ha trovato ispirazione Francesco Avallone<sup>10</sup>, professore di psicologia del lavoro presso l'Università La Sapienza, il quale, nel 2003, ha sistematizzato e formalizzato il concetto di benessere organizzativo, definendolo come “l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la

---

<sup>9</sup> Organizzazione Mondiale della Sanità, *Costituzione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità*, Ginevra, 1948.

<sup>10</sup> F. Avallone, *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Soveria Mannelli, 2003.

qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”. Una definizione che sposta l’interesse dall’individuo all’organizzazione nel suo complesso, in particolare alla sua capacità di promuovere e sostenere il benessere collettivo al suo interno. Un contributo fondamentale è stato quello di Alessia Paplomatas, psicologa e ricercatrice italiana, la quale ha collaborato con Francesco Avallone nella pubblicazione del testo “*Salute Organizzativa*”<sup>11</sup>, nel quale viene approfondito, misurato e reso operativo il concetto di benessere organizzativo precedentemente citato da Avallone. La ricerca dei due professori fu condotta tra il 2000 e il 2004 su un campione iniziale di 3.122 dipendenti, poi estesa a oltre 15.000 lavoratori della Pubblica Amministrazione, è stata una delle ricerche empiriche più ampie condotte in Italia sul tema del benessere organizzativo. Per misurarlo in modo scientifico e concreto hanno sviluppato il Multidimensional Occupational Health Questionnaire, noto come MOHQ, un questionario che non si limita a chiedere ai lavoratori “stai bene o stai male?”, ma che indaga su questioni specifiche come la chiarezza degli obiettivi, la qualità delle relazioni con i colleghi, la percezione di equità, la gestione dei conflitti, il comfort dell’ambiente fisico. In particolare il MOHQ analizza il benessere organizzativo su tre livelli contemporaneamente, il primo riguarda le *quattordici dimensioni* che costituiscono la salute organizzativa, le quali possono essere raggruppate in tre grandi aree tematiche. La prima è l’area delle *relazioni*, comprende la qualità dei rapporti con i colleghi e con i dirigenti, la capacità dell’organizzazione di gestire i conflitti in modo costruttivo, la presenza di un ascolto attivo e di relazioni collaborative. La seconda è l’area *organizzativa*, riguarda la chiarezza degli obiettivi, la loro coerenza con la prassi operativa, la scorrevolezza dei processi di lavoro e l’apertura dell’organizzazione all’innovazione. La terza è l’area del *benessere individuale*, include la tollerabilità dello stress, il comfort dell’ambiente fisico di lavoro, la sicurezza, la percezione di equità e la prevenzione degli infortuni.

Il secondo livello di analisi riguarda gli *indicatori di benessere*, i quali si dividono in positivi e negativi, rispettivamente i primi descrivono come si manifesta un’organizzazione sana e i secondi descrivono i segnali di un’organizzazione in difficoltà. Il terzo livello riguarda infine i *disturbi psicosomatici*, ovvero le

---

<sup>11</sup> F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.

conseguenze che un ambiente di lavoro disfunzionale può produrre sulla salute fisica dei lavoratori, come disturbi del sonno, stati d'ansia e stanchezza cronica. Questa struttura tridimensionale rende il MOHQ uno strumento di particolare efficacia poiché consente di individuare con precisione l'esistenza di un problema all'interno di una specifica area dell'organizzazione e da cosa esso è generato, in modo tale da poter intervenire in modo mirato e concreto sulla criticità.

I risultati della ricerca di Avallone e Paplomatas hanno avuto un impatto diretto sul piano istituzionale, la ricerca condotta ha contribuito all'emanazione della Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004<sup>12</sup>, dedicata al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni italiane. La direttiva in questione si distingue in due provvedimenti specifici, uno focalizzato sulle "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo" e l'altro sulla "Rilevazione della qualità percepita dai cittadini". Si tratta di un riconoscimento istituzionale importantissimo, per la prima volta lo Stato italiano ha riconosciuto formalmente che il benessere dei lavoratori non è una questione privata o accessoria, ma è una dimensione che le organizzazioni hanno il dovere di promuovere attivamente. La direttiva ha inoltre reso il MOHQ lo strumento ufficiale di rilevazione del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, conferendogli una valenza non solo scientifica ma anche operativa e normativa.

Sarebbe però un errore pensare che il benessere organizzativo sia stato fino al 2004 oggetto di attenzione solamente per le pubbliche amministrazioni. La sua importanza è tale da aver trovato riconoscimento all'interno del piano giuridico, in particolare già nel 1942 nel codice civile troviamo l'articolo 2087<sup>13</sup>, il quale stabilisce che il datore di lavoro è tenuto ad adottare tutte le misure necessarie a tutelare non solo l'integrità fisica ma anche la personalità morale dei propri lavoratori. È interessante notare che pur risalendo al 1942 l'articolo conteneva già in sé un orientamento alla tutela dei lavoratori, ma all'epoca la normativa veniva interpretata in senso prevalentemente fisico, è solo con la progressiva comprensione del concetto di benessere organizzativo che la giurisprudenza ha iniziato a interpretare l'articolo 2087 in modo molto più ampio, riconoscendo in esso un

---

<sup>12</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica (2004). Direttiva 24 marzo 2004, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n.80.

<sup>13</sup> Art. 2087, Codice Civile, 16 marzo 1942, n.262.

obbligo di protezione che include anche la dimensione psicologica e relazionale. Questo percorso è culminato nel Decreto Legislativo 81 del 2008<sup>14</sup>, noto come Testo Unico della Sicurezza sul Lavoro, il quale, all'articolo 28, introduce l'obbligo esplicito per tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, di valutare il rischio da stress lavoro-correlato. L'insieme di questi strumenti normativi sottolinea che un ambiente di lavoro sano non è solo una scelta strategica dell'imprenditore, ma è una responsabilità giuridica riconosciuta dall'ordinamento italiano.

Tutto ciò che abbiamo analizzato ci porta ad affermare che il benessere organizzativo non è solo un obbligo normativo o un principio teorico da seguire, ma è una condizione che produce effetti concreti e misurabili all'interno di ogni organizzazione. Un'azienda in cui le persone si sentono motivate, valorizzate, in cui le relazioni sono sane e i conflitti vengono gestiti in modo costruttivo, è un'azienda che funziona meglio. Il benessere organizzativo non è solo un costo in più, ma si traduce in maggiore motivazione, riduzione del turnover, minore assenteismo e una migliore qualità delle prestazioni, tutti elementi che danno un vantaggio competitivo reale all'azienda.

#### *1.4 Legame tra benessere dei dipendenti e performance aziendale*

Per molto tempo il benessere dei dipendenti è stato considerato una questione esclusivamente etica e sociale, separata dalla logica economica e produttiva dell'impresa, ma conviene davvero investire nel benessere dei dipendenti? La ricerca più ampia mai condotta su questo tema è la meta-analisi pubblicata nel Global Happiness and Wellbeing Policy Report del 2019<sup>15</sup>, prodotta dal Global Happiness Council (GHC), un organismo internazionale che fornisce evidenze empiriche e raccomandazioni politiche sul benessere, presieduto dal professore della Columbia University Jeffrey Sachs, uno degli economisti più influenti al

---

<sup>14</sup> Art. 28, Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n.81. *Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n.123*, Gazzetta Ufficiale il 30 aprile 2008.

<sup>15</sup> C. Krekel, G. Ward, J.-E. De Neve, Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance, in Global Happiness and Wellbeing Policy Report 2019, Global Happiness Council, 2019.

mondo. Il Capitolo in questione si intitola “Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance”, scritto dai ricercatori Christian Krekel, George Ward e Jan-Emmanuel De Neve, per il quale è stato utilizzato il database della Gallup Organization, uno dei più importanti centri al mondo di sondaggi e indagini statistiche, fondato da George H. Gallup nel 1935. Gli autori del capitolo hanno analizzato 339 studi indipendenti condotti nel corso di oltre vent’anni, coinvolgendo dati provenienti da 1,8 milioni di dipendenti in oltre 230 organizzazioni in tutto il mondo. La portata di questa ricerca la rende uno dei contributi empirici più solidi, i risultati mostrano con chiarezza che esiste una correlazione positiva tra il livello di benessere dei dipendenti e le principali misure di performance aziendale. In particolare, la soddisfazione dei lavoratori influenza positivamente la produttività, la fedeltà dei clienti e la redditività, diminuendo il tasso di turnover, ovvero la tendenza dei dipendenti ad abbandonare volontariamente l’organizzazione.

Non solo il benessere organizzativo influenza positivamente i lavoratori, ma la sua assenza produce costi troppo elevati per poterli ignorare. Nel 2002 la Commissione Europea<sup>16</sup> ha stimato il solo costo dello stress lavoro-correlato, aggregando dati provenienti da studi nazionali dei 15 paesi dell’UE. Questi costi sono stati analizzati e approfonditi dall’Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro<sup>17</sup> (EU-OSHA), la sua missione è quella di raccogliere informazioni sui rischi nei luoghi di lavoro in tutta Europa e fornire dati ai governi, alle aziende e ai lavoratori. La stima in questione è stata di 20 miliardi di euro all’anno, considerato, come detto precedentemente, il solo stress lavoro-correlato, senza effettuare una distinzione precisa tra le varie voci di costo che può avere un’azienda, tra cui l’assenteismo, il presenzialismo, i costi sanitari e la perdita di produttività. Dobbiamo ricordarci che questa somma proviene da un report del 2002<sup>18</sup> e lo stesso EU-OSHA riconosce che questo dato è una stima prudente e che i veri costi potrebbero essere molto più alti. Solo successivamente, l’Istituto Sindacale Europeo (ETUI)<sup>19</sup>, un centro di ricerca indipendente con sede a Bruxelles, ha finanziato una ricerca in 35 paesi europei che

---

<sup>16</sup> Commissione Europea, *Guida sullo stress legato all’attività lavorativa*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2002.

<sup>17</sup> EU-OSHA – Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.

<sup>18</sup> EU-OSHA, *Lo stress sul lavoro*, Bilbao, 2002.

<sup>19</sup> ETUI – European Trade Union Institute, Bruxelles.

considerava i costi diretti (spese sanitarie, spese mediche, ricoveri ospedalieri), i costi indiretti per i datori di lavoro (perdita di produttività, assenteismo, presenzialismo) e i costi sociali (disabilità, pensioni anticipate e anni di vita persi). Per questa ricerca hanno fatto riferimento ai dati del 2015 di Eurofound<sup>20</sup>, la Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, i quali hanno dimostrato che il malessere organizzativo costa all'Europa più di 100 miliardi di euro all'anno per la sola depressione legata al lavoro, di cui l'80% ricade sui datori di lavoro sotto forma di perdita di produttività e assenze.

I dati fin qui analizzati fanno capire che il benessere dei lavoratori non è una questione accessoria o secondaria rispetto agli obiettivi produttivi dell'impresa, ma è una condizione fondamentale. Un'organizzazione che ignora il benessere dei propri dipendenti compie una scelta economicamente dannosa, i cui costi si manifestano in modo progressivo attraverso la perdita di produttività, l'aumento delle assenze, il deterioramento del clima interno e la fuga dei talenti migliori. Al contrario un'organizzazione che ha a cuore il benessere dei propri dipendenti costruisce qualcosa che va ben oltre il semplice rispetto delle normative, costruisce un vantaggio competitivo reale e duraturo. Dipendenti che si sentono valorizzati, ascoltati e parte di un progetto condiviso sono più motivati, più creativi e più fedeli all'organizzazione. Il benessere organizzativo diventa così una leva strategica capace di fare la differenza non solo sulla qualità della vita lavorativa, ma porta a risultati concreti dell'impresa. È questa consapevolezza che ha spinto un numero crescente di aziende a sviluppare strumenti concreti per migliorare il benessere dei propri dipendenti, tra questi troviamo il Welfare aziendale, di cui abbiamo parlato nel secondo paragrafo e che verrà approfondito e analizzato nel capitolo successivo.

---

<sup>20</sup> J. Hassard, K. Teoh, T. Cox et al., *The costs of cardiovascular diseases and depression...*, Bruxelles, ETUI, 2023, p. 14.

## CAPITOLO 2

# II WELFARE AZIENDALE COME STRUMENTO DI BENESSERE

### *1.1 Cos'è il Welfare aziendale*

Per capire cos'è il welfare aziendale, dobbiamo prima fare un salto nella storia. Il termine “Welfare” deriva dall'espressione inglese “to fare well”, letteralmente “passarsela bene”, traducibile in italiano con la parola “benessere”. La prima volta che si è parlato di Welfare è stato nel periodo immediatamente successivo alla Prima Guerra Mondiale, in Gran Bretagna, dove lo si è iniziato ad utilizzare all'interno di contesti politici e sociali, dando vita al “Welfare State”, ovvero lo “Stato del benessere”. Indica un sistema in cui lo Stato si assume la responsabilità di garantire la sicurezza economica e il benessere dei propri cittadini attraverso una serie di servizi pubblici come la sanità, la previdenza sociale e l'istruzione. Il vero punto di svolta del welfare state si colloca negli anni successivi, per esattezza nel pieno della Seconda Guerra Mondiale, quando il Primo Ministro britannico Winston Churchill <sup>21</sup>incaricò, nel 1941, l'economista e riformatore sociale Sir William Beveridge di elaborare un piano per la sicurezza sociale del dopoguerra. Beveridge, che dirigeva la commissione interministeriale costituita dallo Stato, il 20 novembre del 1942, presentò il rapporto finale intitolato “Social Insurance and Allied Services”, reso pubblico il primo dicembre dello stesso anno. L'idea di fondo era quella di creare una società del benessere post-bellica, basata su una più incisiva ed equa redistribuzione della ricchezza, in particolare il rapporto si dirigeva ai percettori potenziali delle politiche sociali, quindi ai poveri e più in generale ai cittadini comuni. Beveridge identificò cinque “giganti” da combattere: la miseria, intesa come la mancanza di mezzi di sussistenza; la malattia con l'assenza di cure mediche accessibili a tutti; l'ignoranza, intesa come la mancanza di un'adeguata

---

<sup>21</sup> W. Beveridge, *Social Insurance and Allied Services*, London, HMSO, Cmd. 6404, 1942.

istruzione; lo squallore delle condizioni abitative; e la disoccupazione. Per sconfiggere questi giganti era stato ipotizzato un articolato sistema di sicurezza sociale per intervenire a sostegno dell'individuo in caso di bisogno, utilizzando assegni familiari, sussidi di disoccupazione, malattia e infortuni, pensioni di anzianità e invalidità, fino ad ipotizzare la creazione di un servizio sanitario nazionale. La sicurezza sociale, secondo Beveridge, doveva coprire ogni cittadino indipendentemente dalla sua situazione lavorativa. Il documento ebbe un successo clamoroso in Gran Bretagna e all'estero, Churchill stesso lo definì un programma di tutela sociale capace di garantire a tutti i cittadini un livello accettabile di sostentamento, dalla nascita alla morte. Tra il 1946 e il 1948 il Parlamento britannico tradusse questi principi in legge attraverso il National Insurance Act<sup>22</sup>, che istituiva un sistema pensionistico e un'assicurazione contro la malattia e la disoccupazione, il National Assistance Act, che garantiva assistenza ai più bisognosi, e il National Health Service, che introduceva un servizio sanitario pubblico, gratuito e accessibile a tutti i cittadini.

Il modello inglese venne progressivamente adottato da molti paesi europei nel secondo dopo guerra, compresa l'Italia. Tuttavia, parallelamente al welfare pubblico gestito dallo Stato, definito oggi il "primo welfare", si sviluppò il cosiddetto "welfare aziendale", ovvero il "secondo welfare", costituito dall'insieme delle iniziative, dei benefit e dei servizi che le imprese mettono a disposizione ai propri dipendenti al di là della retribuzione. Le radici del welfare aziendale in Italia sono molto più antiche di quanto si possa pensare. Già nel Settecento re Carlo di Borbone, sovrano del regno di Napoli e di Sicilia, assegnava ai dipendenti della seteria San Leucio<sup>23</sup> un'abitazione all'interno della colonia e garantiva l'istruzione gratuita per i figli. Il vero salto verso il welfare aziendale moderno avviene nel secondo dopo guerra, con l'esperienza di Adriano Olivetti<sup>24</sup>, il primo imprenditore italiano a staccarsi dalla logica paternalistica e a credere che l'azienda avesse una vera e propria responsabilità sociale nei confronti non solo dei propri dipendenti,

---

<sup>22</sup> Per i testi normativi originari si vedano: *National Insurance Act 1946*; *National Health Service Act 1946*; *National Assistance Act 1948*.

<sup>23</sup> *Leggi umane e politiche per il buon governo della popolazione di San Leucio*, Napoli, Stamperia Reale, 1789.

<sup>24</sup> R. Zorzi, *I servizi sociali nell'impresa olivettiana*, Milano, Edizioni di Comunità, 1994, pp. 45-48.

ma dell'intera comunità. Creò una vasta gamma di servizi capaci di rispondere a quasi tutti i bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie, tra cui asili nido, biblioteche, trasporti aziendali, soggiorni estivi, stage. Fu un modello che ispirò esperienze successive, tra cui quella di Ferrero. La Fondazione Ferrero, istituita nel 1983 ad Alba con la missione di "lavorare, creare, donare", rappresenta ancora oggi uno dei modelli di welfare aziendale più avanzati e longevi d'Italia, con asili nido aziendali, mense, borse di studio per i figli dei dipendenti, programmi di assistenza psicologica e iniziative di supporto alla genitorialità. Fino agli anni Ottanta, tuttavia, il welfare aziendale rimase un fenomeno limitato a poche grandi imprese illuminate, questo perché il welfare pubblico era ancora in grado di garantire un livello sufficiente di protezione sociale. È con la progressiva crisi del sistema pubblico, aggravata dall'aumento del debito pubblico e della pressione fiscale crescente, che sempre più aziende iniziarono a sviluppare proprie iniziative per colmare i vuoti lasciati dallo Stato.

Il vero punto di svolta per il welfare aziendale in Italia, arriva con la Legge di Stabilità del 2016<sup>25</sup>, la quale introduce la possibilità di convertire il premio di risultato in beni e servizi di welfare aziendale, con una tassazione agevolata del 10%. Queste agevolazioni sono state ampliate ulteriormente con la Legge di Stabilità del 2017<sup>26</sup>, alzando l'importo erogabile in welfare da 2.000 a 3.000 euro. Un ulteriore impulso arrivò durante la pandemia di Covid-19, quando il Decreto agosto del 2020<sup>27</sup> raddoppiò la soglia di esenzione fiscale a 516,46 euro per sostenere i lavoratori in un momento di difficoltà economica. Più recentemente, la Legge di Bilancio del 2025<sup>28</sup> ha confermato un ulteriore innalzamento della soglia a 1.000 euro annui per tutti i dipendenti e a 2.000 euro per chi ha figli a carico, valida fino al 2027. Comprendere a pieno il welfare aziendale significa però andare oltre la sua storia e la sua evoluzione normativa, questo perché si è sviluppato manifestandosi in molteplici forme che riflettono la capacità di ciascuna impresa di interpretare i bisogni reali dei propri dipendenti e tradurli in risposte concrete. È questa varietà di approcci che rende il welfare aziendale un fenomeno tanto ricco

---

<sup>25</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208. (Legge di Stabilità 2016).

<sup>26</sup> Legge 11 dicembre 2016, n. 232. (Legge di Bilancio 2017)

<sup>27</sup> Art. 112, d.l. 14 agosto 2020, n. 104.

<sup>28</sup> Legge 30 dicembre 2024, n. 207.

quanto complesso, e che richiede un'analisi più approfondita delle sue diverse tipologie, non solo richiede un approfondimento di queste ultime, ma è imperativo comprendere chi ha reso tutto questo possibile. Tutta l'evoluzione che abbiamo osservato tra lavoro e lavoratori è stata possibile grazie alla contrattazione collettiva attuata dai sindacati, i quali hanno trasformato il welfare aziendale da iniziativa volontaria di poche imprese, a diritto contrattuale per milioni di lavoratori italiani.

## *2.2 I sindacati e le principali tipologie di welfare aziendale*

Per un lungo periodo di tempo il benessere dei lavoratori è stato un concetto astratto, invisibile, difficile da misurare e quindi più facile da ignorare. È stata l'azione sindacale a cambiare questa prospettiva, trasformando un concetto invisibile in diritti scritti, in tutele misurabili, in contratti vincolanti. Come osservano i ricercatori De Angelis, Di Nunzio e Masiero nel loro contributo pubblicato su *Economia e Società Regionale* nel 2025<sup>29</sup>, l'azione sindacale mira proprio a rendere visibile ciò che non lo è, costruendo percorsi di partecipazione, riconoscimento e rappresentanza in protezioni concrete. È grazie alla loro capacità di trasformare l'invisibile in visibile che il welfare aziendale è passato da iniziativa volontaria di imprenditori illuminati a diritto contrattuale per milioni di lavoratori italiani. Per comprendere meglio l'azione dei sindacati è necessario percorrere brevemente la loro evoluzione storica. In Italia, le origini della contrattazione collettiva risalgono alla fine del XIX secolo, quando le condizioni di lavoro durissime delle fabbriche spinsero i lavoratori a organizzarsi collettivamente per rivendicare e far valere i propri diritti. Furono gli orari estenuanti, i salari bassissimi e l'assenza di tutele a spingere i lavoratori a creare organizzazioni libere e autonome formate con l'obiettivo principale di tutelare i diritti e gli interessi economici, professionali e sociali degli associati nei confronti del loro datore di lavoro e delle istituzioni dello

---

<sup>29</sup> M. De Angelis, D. Di Nunzio, M. Masiero, *L'azione sindacale tra invisibilità e tutele*, in «*Economia e Società Regionale*», n. 3, 2025.

Stato. Con l'entrata in vigore della Costituzione nel 1948, l'articolo 39<sup>30</sup> riconobbe ufficialmente il ruolo dei sindacati e la possibilità di conferire efficacia generale ai contratti collettivi, ponendo le basi del sistema moderno. Tra gli anni Cinquanta e Settanta, in pieno periodo fordista, i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) diventarono lo strumento principale per garantire uniformità salariale e tutele su scala nazionale. Il CCNL era visto come uno strumento di equità sociale, capace di ridurre le disuguaglianze tra territori e settori, una forma concreta per rendere visibili i diritti dei lavoratori. Un momento decisivo arrivò nel 1993 con il cosiddetto Patto Ciampi<sup>31</sup>, il quale introdusse la contrattazione su due livelli: quello nazionale e quello aziendale o territoriale, creando così uno spazio formale per la negoziazione di benefit e servizi a livello di singola azienda o territorio. È in questo spazio che il welfare aziendale ha trovato le condizioni per svilupparsi e diffondersi, secondo l'Osservatorio CISL<sup>32</sup>, dal 2014 al 2016 la presenza di strumenti welfare è aumentata dal 10% al 20%, salendo al 32% nel 2017 e al 39% nel 2018. Se nel 2021 il welfare era presente in soli 10 CCNL, a dicembre 2023 il numero è salito a 18, quasi il doppio, risultato che sta a sottolineare come la contrattazione sindacale stia rendendo il welfare un diritto contrattuale obbligatorio per un numero crescente di lavoratori italiani.

Attualmente il welfare aziendale non si manifesta in un'unica forma, esso si declina in tipologie diverse a seconda di chi lo istituisce, di come viene erogato e del grado di obbligatorietà che comporta. Prima di analizzare le singole tipologie è però necessario comprendere il quadro normativo di riferimento. In Italia il principale strumento legislativo che regola il welfare aziendale è il TUIR<sup>33</sup>, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, ovvero la legge che disciplina come vengono tassati i

---

<sup>30</sup> Costituzione della Repubblica Italiana, art.39, 1948.

<sup>31</sup> Protocollo 23 luglio 1993, *Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo*, in *Gazzetta Ufficiale* n. 175 del 28 luglio 1993.

<sup>32</sup> Dati OCSEL (Osservatorio Contrattazione Secondo Livello), *Report sulla contrattazione di secondo livello*, Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL), Roma.

<sup>33</sup> Art. 51, comma 2, D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (Testo Unico delle Imposte sui Redditi - TUIR).

redditi dei cittadini italiani. In particolare l'articolo 51, comma 2 del TUIR stabilisce che determinati beni e servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti non concorrono a formare il reddito imponibile del lavoratore, il che significa in termini pratici che il dipendente li riceve senza pagare le tasse su di essi, aumentando così il loro potere d'acquisto reale. Questa agevolazione fiscale è però subordinata a due condizioni fondamentali: i benefit devono essere destinati alla generalità dei dipendenti oppure a categorie omogenee di essi, non possono essere riservati a un singolo lavoratore, e devono rientrare nelle tipologie previste dalla normativa. In base alla fonte che li istituisce si distinguono tre tipologie principali di welfare aziendale. La prima è il welfare contrattuale. È la forma più strutturata e obbligatoria, nasce direttamente dalla contrattazione collettiva, ovvero la contrattazione che i sindacati negoziano con le associazioni datoriali a livello nazionale. Quando un CCNL prevede misure di welfare, tutte le aziende che applicano quel contratto sono obbligate a rispettarle, indipendentemente dalla loro volontà. Significa che un lavoratore del settore metalmeccanico, del commercio o della sanità privata ha diritto a determinati benefit semplicemente perché il suo contratto nazionale lo prevede. Tra i benefit più comuni rientrano i fondi di sanità integrativa, i quali coprono spese mediche non rimborsate dal Servizio Sanitario Nazionale, e i fondi di previdenza complementare, che consentono al lavoratore di costruire una pensione integrativa oltre a quella pubblica. È la tipologia in cui il ruolo del sindacato è più diretto e visibile, sono stati proprio i sindacati, attraverso decenni di contrattazione, a rendere queste tutele un diritto universale per milioni di lavoratori italiani.

La seconda tipologia è il welfare di produttività, questa forma nasce da accordi di secondo livello a carattere territoriale o aziendale, non nazionale, e si basa su un meccanismo molto concreto: il premio di risultato. Il premio di risultato è una somma di denaro che l'azienda eroga ai dipendenti quando vengono raggiunti determinati obiettivi di produttività, qualità o efficienza concordati con il sindacato. Comunemente noti come PDR, possono godere di una tassazione agevolata se soddisfano requisiti molto stringenti imposti dalla legge, in particolare, con la legge di Stabilità del 2016<sup>34</sup>, l'agevolazione fiscale in capo del lavoratore che riceveva il PDR in busta paga era costituita da aliquota sostitutiva IRPEF pari al 10%, mentre

---

<sup>34</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Stabilità 2016).

attualmente con la Legge di Bilancio del 2026<sup>35</sup> l'aliquota ha raggiunto la sua misura minima dell'1%. Questa è l'unica tipologia in cui i lavoratori hanno la possibilità di scegliere di ricevere il proprio PDR non in busta paga ma in beni e servizi welfare. In questo caso l'azienda deve raggiungere un risultato superiore rispetto alla media o al risultato del periodo precedente preso come riferimento, non può erogare il premio come semplice gratifica fissa. La terza tipologia è il welfare puro o OnTop. È la forma tra le tre che non richiede né un accordo sindacale né il raggiungimento di obiettivi di produttività, nasce da una decisione unilaterale dell'azienda, che sceglie liberamente di mettere a disposizione dei propri dipendenti un pacchetto di beni e servizi attraverso un regolamento interno, facilitando così l'attivazione del welfare anche per le piccole medie imprese. Non ha limiti di ammontare e lascia all'impresa piena libertà nella scelta dei benefit da erogare, dall'asilo nido aziendale alla palestra, al supporto psicologico ai buoni acquisto, tuttavia esistono limiti fiscali sulle singole categorie di spesa in cui il dipendente spende quel determinato benefit. È la tipologia più diffusa tra le grandi aziende e le multinazionali, che lo utilizzano come strumento per attrarre e trattenere i talenti. Come ha osservato la ricercatrice Sabrina Colombo <sup>36</sup>in un articolo pubblicato su La Rivista delle Politiche Sociali nel 2012, alcune aziende utilizzano il welfare anche come strumento per instaurare un rapporto diretto con i propri dipendenti, aggirando la contrattazione sindacale. Questo crea una tensione importante. Il welfare può essere uno strumento di tutela dei lavoratori, ma può diventare anche uno strumento nelle mani dell'azienda per indebolire il ruolo del sindacato. Quello che emerge da questa analisi è un sistema articolato e in continua evoluzione, in cui la scelta della tipologia di welfare non è mai neutrale, riflette la cultura dell'azienda, il suo rapporto con i dipendenti e, indipendentemente dalla tipologia applicata, rappresenta un riconoscimento concreto al lavoratore.

---

<sup>35</sup> Legge 30 dicembre 2025, n. 199.

<sup>36</sup> S. Colombo, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012.

### *2.3 Le agevolazioni fiscali ed economiche del welfare aziendale*

Per comprendere a pieno il funzionamento del welfare aziendale è necessario distinguere due categorie di benefit che spesso vengono confuse, ma che hanno regole fiscali del tutto diverse: i fringe benefit e i flexible benefit. I fringe benefit sono letteralmente benefici accessori, cioè compensi in natura che il datore di lavoro eroga individualmente al singolo dipendente. Nella pratica si tratta di beni e servizi concreti come i buoni spesa, i buoni carburante, il rimborso delle bollette domestiche o dell'affitto, tutti beni e servizi che vanno ad aumentare il potere di acquisto reale del lavoratore, senza gravare sulla sua busta paga. Dal punto di vista fiscale sono regolati dall'articolo 51 comma 3 del TUIR<sup>37</sup>, Testo Unico delle Imposte sui Redditi, e sono completamente esenti da tassazione, sia per il dipendente che per l'azienda, ma solo entro una soglia massima annua. Per il biennio 2026-2027 questa soglia è stata fissata a 1.000 euro per tutti i lavoratori e a 2.000 per coloro che hanno figli fiscalmente a carico, il cui superamento comporta conseguenze fiscali significative. È qui che si nasconde una delle insidie più rilevanti del sistema, in particolare, se si supera anche solo di un euro tale soglia, decade l'intera esenzione, non solo sulla parte eccedente, ma sull'intero importo, il quale diventa interamente tassabile con IRPEF ordinaria e contributi INPS. Questo meccanismo richiede una gestione estremamente precisa e un monitoraggio costante degli importi erogati nel corso dell'anno. I flexible benefit funzionano in modo diverso. Non si tratta di un singolo benefit, ma di un vero e proprio paniere di beni e servizi, solitamente accessibili attraverso una piattaforma digitale, all'interno del quale il dipendente può decidere autonomamente come allocare il proprio budget welfare. Se per esempio consideriamo un dipendente che riceve 3.000 euro di budget welfare, esso può scegliere di spenderne 1.000 in buoni spesa, magari 500 per l'abbonamento alla palestra e i 1.500 rimanenti per il rimborso delle rette scolastiche dei figli. Sono disciplinati dall'articolo 51 comma 2 del TUIR<sup>38</sup> e

---

<sup>37</sup> Art. 51, comma 3, D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (Testo Unico delle Imposte sui Redditi - TUIR).

<sup>38</sup> Art. 51, comma 2, D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (Testo Unico delle Imposte sui Redditi - TUIR).

non hanno un limite massimo unico, ogni voce del paniere segue le proprie regole fiscali, ma i servizi educativi, ricreativi e di assistenza sono esenti al 100% senza alcun limite di importo, a condizione che siano destinati alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee e presenti in un regolamento aziendale scritto. Sarebbe più rassicurante affermare che le aziende investono nel welfare per motivi puramente altruistici, molte effettivamente lo fanno, ma spesso lo si utilizza per una questione meramente economica. Fino ad adesso abbiamo illustrato la nascita del welfare aziendale affermando che è uno strumento utilizzato per valorizzare al meglio il lavoratore e il suo lavoro all'interno dell'azienda, cercando così di dare importanza al significato del lavoro nella vita di ogni individuo, ma nella realtà il welfare aziendale conviene alle imprese poiché riduce i costi in modo misurabile e concreto, attraverso un meccanismo fiscale che lo Stato italiano ha deliberatamente costruito per incentivarne la diffusione. Quando un'impresa deve erogare 1.000 euro in busta paga al lavoratore, su quella somma deve versare i contributi previdenziali a proprio carico, che in Italia ammontano mediamente al 30-35% della retribuzione lorda. Questo vuol dire che 1.000 euro in busta paga costano all'azienda 1.300-1.350 euro. Il dipendente a sua volta su quell'importo ci dovrà pagare l'IRPEF e i contributi a suo carico, ricevendo mediamente 600-650 euro netti. Per ogni 1.350 euro spesi dall'azienda il dipendente ne percepisce indicativamente 650, il resto viene assorbito dal fisco e dalla previdenza. Con il welfare aziendale questo meccanismo cambia radicalmente, se l'azienda eroga quegli stessi 1.000 euro attraverso un piano di flexible benefit, inseriti correttamente all'interno di un regolamento aziendale scritto e destinati alla generalità dei dipendenti, non paga i contributi previdenziali su quell'importo, può dedurlo integralmente dal proprio reddito d'impresa ai sensi dell'articolo 100 del TUIR. Il lavoratore, d'altra parte, riceverà la somma senza doverci pagare IRPEF o contributi, avendo così un valore netto ben superiore rispetto a quello che avrebbe ottenuto con lo stesso importo in busta paga. È questo il motivo reale per cui le aziende adottano il welfare aziendale, non necessariamente perché credono nel benessere dei propri dipendenti, ma perché il sistema fiscale italiano le incentiva a farlo rendendo il welfare più conveniente di qualsiasi alternativa retributiva tradizionale. Lo Stato, in sostanza, rinuncia a una parte del gettito fiscale per spingere le imprese ad erogare servizi ai lavoratori, questa perdita di entrate viene tecnicamente chiamata "tax expenditure", in italiano "spesa fiscale". Lo Stato accetta questa riduzione perché scommette su un ritorno indiretto derivante dal

maggior benessere percepito dei lavoratori, che a sua volta aumenterà i consumi, attivando così un circolo virtuoso. Nonostante i vantaggi appena descritti, il welfare aziendale non è uno strumento privo di complessità. La prima criticità riguarda l'instabilità normativa, la disciplina viene modificata quasi ogni anno attraverso le Leggi di Bilancio, rendendo difficile per le aziende pianificare a lungo termine. Le soglie di esenzione, le aliquote agevolate e le categorie di benefit ammessi cambiano con frequenza, richiedendo un aggiornamento costante delle competenze interne e spesso il ricorso a consulenti specializzati. Non a caso il Professor Alberto Brambilla, Presidente del Centro Studi Itinerari Previdenziali<sup>39</sup>, ha sottolineato la necessità di semplificare le procedure di accesso al welfare aziendale, in particolare per le piccole e medie imprese che oggi sono spesso scoraggiate dalla complessità burocratica. La seconda criticità riguarda la gestione operativa, amministrare un piano welfare richiede piattaforme digitali dedicate, rendicontazione fiscale precisa e competenze HR sempre più specializzate. Un piano welfare mal comunicato internamente rischia infine di essere ignorato dai dipendenti, trasformandosi in un costo senza ritorno per l'azienda. Questi elementi mostrano che il welfare aziendale non è uno strumento che si attiva e si dimentica, richiede presidio continuo, aggiornamento normativo costante e capacità di adattamento. È questa complessità che lo rende potente ma esigente, capace di generare valore solo quando è gestito con competenza e continuità.

#### *2.4 L'impatto del welfare su motivazione e coinvolgimento dei lavoratori*

Nel paragrafo precedente abbiamo mostrato come spesso le aziende utilizzino il welfare aziendale per motivi strettamente economici, tuttavia un numero sempre crescente di imprese ha iniziato a comprendere che il benessere dei lavoratori non è solo un costo da ottimizzare, ma è una vera e propria leva di competitività. Per

---

<sup>39</sup> A. Brambilla, *Il Bilancio del Sistema Previdenziale italiano. Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell'assistenza*, Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, Milano, 2023, pp. 136-141.

comprendere se un piano welfare porta effettivamente a dei benefici per l'azienda o per i lavoratori, le aziende devono essere in grado di misurare i risultati in modo sistematico. Questo significa raccogliere feedback quantitativi che indichino il livello di beneficio raggiunto sia per i lavoratori che per l'organizzazione, verificando la coerenza tra i risultati ottenuti e gli obiettivi prefissati. La verifica della performance di un piano welfare si conduce attraverso due dimensioni principali: l'efficacia, ovvero il grado di realizzazione delle attività programmate con particolare riferimento alla produttività della forza lavoro, e l'efficienza, ovvero il rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse impiegate per raggiungerli. Gli indicatori più utilizzati in questo ambito fanno riferimento a dati concreti e misurabili come le percentuali di assenteismo, le ore di straordinario, i ritardi, le assenze per malattia e l'andamento del ROI, Return On Investment. La misurazione di questi indicatori deve essere svolta periodicamente e non solo alla scadenza del piano, per poter intervenire tempestivamente con le dovute correzioni e orientare il piano nel modo migliore verso gli obiettivi prefissati e le reali esigenze dei lavoratori. Questo approccio è sostenuto anche da Massimiliano Matteucci e Paolo Stern nel loro testo "Welfare aziendale e Fringe benefit",<sup>40</sup> in cui sottolineano l'importanza di un monitoraggio continuo come condizione indispensabile per il successo di qualsiasi piano welfare. Le aziende che adottano questo approccio strutturato ottengono risultati misurabili che quelle che usano il welfare solo come strumento fiscale non riescono a raggiungere. A dimostrarlo sono i dati della classifica Great Place to Work Italia 2025<sup>41</sup>, elaborata dall'organizzazione omonima che ogni anno valuta le migliori aziende in cui lavorare in Italia attraverso questionari somministrati direttamente ai dipendenti. I risultati mostrano che i migliori ambienti di lavoro italiani hanno registrato nel 2024 una crescita media di ricavi del 19,5% rispetto all'anno precedente, a fronte di un calo dello 0,92% registrato dalla media delle aziende italiane nello stesso periodo. Un divario di quasi 20 punti percentuali che non può essere spiegato solo con la convenienza fiscale, ma che riflette l'impatto concreto di un ambiente di lavoro in cui le persone si sentono valorizzate, coinvolte e parte di un progetto condiviso. Più recentemente è stata condotta un'indagine statistica quantitativa e qualitativa basata su un doppio

---

<sup>40</sup> M. Matteucci, P. Stern, *Welfare aziendale e fringe benefit, Fisco e Tasse*

<sup>41</sup> Great Place to Work Italia, *Report Great Insight 2025. I dati e i trend della ricerca Best Workplaces Italia*, Milano, marzo 2025.

livello di analisi, incentrata su aziende e lavoratori, pubblicata sul report “Circular Benefits & Impact” realizzato da Pluxee Italia, in collaborazione con Ipsos Doxa nel 2025<sup>42</sup>, due importanti realtà aziendali che hanno unito le competenze per realizzare lo studio sulla sostenibilità aziendale. L’indagine ha dimostrato, attraverso un questionario strutturato somministrato ad aziende e lavoratori, che i dipendenti che hanno accesso ad un piano welfare mostrano di avere livelli di benessere molto più alti rispetto a chi non ne beneficia. In particolare emerge come il welfare incida in modo significativo su quattro dimensioni fondamentali: la soddisfazione lavorativa, il coinvolgimento, la percezione di essere valorizzati e la fiducia verso l’azienda. Quest’ultimo dato forse è il più importante, la fiducia verso l’organizzazione risulta superiore di 23 punti percentuali tra chi ha accesso al welfare rispetto a chi non ne dispone. Un numero che racconta qualcosa di più profondo di una semplice soddisfazione per i benefit ricevuti, racconta la formazione di un rapporto autentico tra persona e organizzazione, che è difficile da replicare con qualsiasi altro strumento. Tuttavia lo stesso report rivela una contraddizione importante: solo il 49% dei lavoratori conosce il piano welfare della propria azienda, mentre il 39% non sa nemmeno che esiste, un dato che trova conferma nell’osservatorio EWM 2025 condotto da Timeswapp<sup>43</sup>, una piattaforma italiana specializzata in welfare aziendale, secondo cui il 37% dei dipendenti dichiara che le misure welfare vengono definite dalla dirigenza senza alcun coinvolgimento diretto dei lavoratori, e nel 21 % delle aziende non viene fatta nessuna rilevazione sulle esigenze dei collaboratori. Dati che dimostrano come il problema non sia sempre una mancanza di investimento, ma spesso la mancanza di ascolto, il welfare progettato senza coinvolgere i lavoratori rischia di diventare uno strumento invisibile, presente sulla carta ma assente nella vita quotidiana delle persone. Un piano welfare costruito sull’ascolto reale dei lavoratori e gestito con continuità genera un ritorno sugli investimenti che supera di gran lunga le risorse impiegate, in termini di produttività, fidelizzazione e reputazione aziendale. Al contrario, un piano welfare adottato esclusivamente per ragioni fiscali, senza una reale comprensione dei bisogni delle persone, è destinato a diventare uno strumento

---

<sup>42</sup> Report Pluxee Italia - Ipsos Doxa, *Circular Benefits & Impact*, 2025.

<sup>43</sup> Report *Osservatorio EWM 2025 (Engagement, Welfare, Mobility)*, Timeswapp in collaborazione con Università LIUC, 2025.

sottoutilizzato e percepito come irrilevante dai dipendenti, un costo che non si ripaga e che nel tempo si rivela controproducente per l'organizzazione stessa.

## *2.5 Il welfare aziendale e work-life balance: nuovi strumenti per conciliare vita e lavoro*

Il periodo emergenziale a cui è stato sottoposto il nostro Paese, causato dalla diffusione del Covid-19, ha rappresentato un acceleratore senza precedenti nella trasformazione delle modalità di lavoro, imponendo alle organizzazioni un ripensamento radicale del rapporto tra prestazione lavorativa e dimensione personale. Ciò che fino al 2020 era considerato un privilegio riservato a categorie specifiche di lavoratori, la possibilità di svolgere la propria attività al di fuori della sede aziendale, è diventato in pochi mesi una modalità ordinaria per milioni di persone. Sono diversi i termini utilizzati per identificare il lavoro a distanza, come lavoro agile, telelavoro, remote working, smart working, home working, tutti termini che si riferiscono, in generale, a modalità di lavoro eseguite a distanza e non nei normali luoghi di lavoro. In questo contesto il concetto di work-life balance ha acquistato una centralità nuova all'interno delle politiche di welfare aziendale, diventando non più un optional ma una dimensione strategica della gestione delle risorse umane. Lo strumento più diffuso in questo ambito è il lavoro agile, comunemente noto come smart working, introdotto in Italia con la legge n. 81 nel 2017<sup>44</sup> come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, caratterizzata dall'assenza di vincoli di orario o di luogo di lavoro e dalla valutazione dei risultati raggiunti piuttosto che del tempo trascorso in sede. Come sottolineano Matteucci e Stern nel loro testo “Welfare aziendale e Fringe benefit<sup>45</sup>”, lo smart working rappresenta oggi una delle misure di welfare più apprezzate dai lavoratori italiani, in quanto incide direttamente sulla qualità della vita quotidiana, riducendo i tempi di spostamento, aumentando la flessibilità nella gestione degli impegni familiari e migliorando la percezione di autonomia e fiducia da parte dell'organizzazione. I dati dell'Osservatorio Smart

---

<sup>44</sup> Legge 22 maggio 2017, n. 81 (lavoro agile).

<sup>45</sup> M. Matteucci, P. Stern, Welfare aziendale e fringe benefit, *Fisco e Tasse*.

Working del Politecnico di Milano<sup>46</sup> confermano questa tendenza dichiarando che nel 2024 in Italia erano presenti 3,55 milioni di lavoratori da remoto, con una previsione di crescita del 5% nel 2025. Il dato più significativo riguarda il grado di radicamento del fenomeno in quanto il 73% dei lavoratori italiani si opporrebbe all'eliminazione dello smart working e il 27% cambierebbe lavoro se venisse eliminato, a dimostrazione di come questa modalità non sia più percepita come benefit straordinario ma come una condizione ordinaria e irrinunciabile del rapporto di lavoro. Sul piano degli effetti misurabili, uno studio della Stanford University pubblicato sulla rivista Nature e guidato da Nicholas Bloom<sup>47</sup>, condotto su oltre 1.600 dipendenti, ha dimostrato che lavorare da casa due giorni a settimana riduce del 33% il tasso di dimissioni volontarie, senza effetti negativi sulla produttività. L'indagine sul benessere organizzativo 2022 di AgID<sup>48</sup>, promossa dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) attraverso la somministrazione di un questionario, ha inoltre rilevato che l'88% dei lavoratori in smart working riconosce un miglioramento della conciliazione vita-lavoro e il 78% un impatto positivo sul tempo dedicato alla cura dei familiari.

Un secondo strumento che sta emergendo nel panorama italiano è la settimana corta, la riduzione della settimana lavorativa a quattro giorni con retribuzione invariata. È interessante osservare che la riduzione dell'orario lavorativo non è un'idea così recente, difatti fu Henry Ford nel 1926 a rendere definitiva nelle sue fabbriche la settimana di cinque giorni lavorativi, la sua motivazione era puramente economica, il suo obiettivo era quello di aumentare il tempo a favore dei lavoratori così che potessero consumare beni e accrescere gli affari. Ford non stava tutelando il benessere dei lavoratori, stava ampliando il mercato dei suoi prodotti. La settimana corta contemporanea parte da una logica diversa, orientata al benessere e alla produttività sostenibile. Lo studio più esteso mai condotto sul tema è stato realizzato nel Regno Unito nel 2022<sup>49</sup>, su un campione di 61 aziende e 2.900 lavoratori, i risultati hanno mostrato un calo del 57% delle uscite di personale, una

---

<sup>46</sup> Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano, Report 2024.

<sup>47</sup> N. Bloom, R. Han, J. Liang, Hybrid working from home improves retention without damaging performance, in «Nature», vol. 630, 2024, pp. 920-925.

<sup>48</sup> AgID – Agenzia per l'Italia Digitale, Indagine sul benessere organizzativo 2022.

<sup>49</sup> *The UK's Four-Day Week Pilot*, Report di ricerca a cura di Autonomy, 4 Day Week Global, University of Cambridge e Boston College, febbraio 2023.

riduzione dei due terzi delle assenze per malattia, una diminuzione dello stress percepito del 30% e un generale aumento della produttività. Al termine della sperimentazione 56 aziende su 61 hanno stabilizzato definitivamente il modello. In Italia la sperimentazione è ancora limitata, Intesa Sanpaolo è stata tra le prime grandi aziende italiane a introdurre un modello organizzativo che integra smart working e flessibilità oraria strutturata.

Il terzo modello è il lavoro per obiettivi, un'organizzazione del lavoro in cui il lavoratore non è vincolato a un orario fisso ma è valutato esclusivamente sui risultati raggiunti entro le scadenze concordate. È la forma più avanzata di autonomia lavorativa e, quando applicata correttamente, genera livelli elevati di motivazione, senso di responsabilità e coinvolgimento. Tuttavia come evidenziano Matteucci e Stern, questi modelli di flessibilità condividono un rischio comune che non può essere sottovalutato, il rischio di burnout. Secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano<sup>50</sup> il 35% degli smart worker soffre di overworking, paradossalmente lavora più ore per via dell'assenza di barriere fisiche e di confini temporali tra lavoro e vita privata, rendendo così difficile interrompere l'attività lavorativa. La reperibilità continua, la tendenza a controllare le comunicazioni aziendali al di fuori dell'orario di lavoro e la difficoltà di disconnettersi sono fenomeni documentati che rischiano di trasformare uno strumento di benessere nel suo contrario. Per questo motivo una gestione efficace del work-life balance non può limitarsi all'introduzione di strumenti flessibili, richiede una cultura organizzativa che definisca regole chiare sul diritto alla disconnessione e che valorizzi il tempo personale dei lavoratori come condizione necessaria per la loro produttività nel lungo periodo.

Con lo smart working si affievoliscono gli elementi che hanno qualificato per decenni il lavoro subordinato, i lavoratori smart si avvicinano sempre di più ai lavoratori autonomi, sebbene il lavoratore agile sia sottoposto a tutti i poteri datoriali. Il welfare si sta integrando con la nuova concezione di lavoro che si sta affermando nel mercato, il lavoro dipendente si sta infatti progressivamente allontanando dalla tradizionale imposizione che vede la messa a disposizione del proprio tempo al datore di lavoro. L'idea di base del welfare resta quella di aumentare la produttività aziendale attraverso miglioramenti nella soddisfazione

---

<sup>50</sup> Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano.

dei lavoratori e pertanto del clima aziendale. Dipendenti più soddisfatti saranno lavoratori più motivati e sensibili al successo aziendale.

## CONCLUSIONI

Questa tesi è partita da un filo che attraversa quasi due secoli di storia economica e sociale, il progressivo risveglio dei lavoratori, la presa di coscienza che il lavoro non è un atto di sottomissione ma uno scambio in cui le persone hanno il diritto di essere riconosciute come tali. Ripercorrendo questo filo, dal taylorismo degli inizi del Novecento fino alle nuove forme di lavoro agile del 2026, emerge un quadro in cui il cambiamento non è mai stato lineare né indolore, ma è stato costante e inarrestabile. Ogni conquista –le otto ore lavorative, il weekend, le ferie pagate, i contratti collettivi, il welfare aziendale, lo smart working– è il risultato di una tensione tra la natura profonda degli esseri umani e i sistemi economici che lo contengono.

Per comprendere a fondo questa tensione vale la pena allargare lo sguardo oltre l'economia e la sociologia, e guardare alla nostra natura più profonda. Yuval Noah Harari, nel suo celebre saggio "Sapiens. Da animali a dei. Breve storia dell'umanità" pubblicato in Italia nel 2017, descrive come circa 70.000 anni fa la Rivoluzione cognitiva abbia trasformato l'Homo Sapiens in qualcosa di radicalmente diverso da tutte le altre specie, non grazie alla forza fisica o alla velocità, ma grazie alla capacità di immaginare, di credere in realtà che non esistono in natura. È questa capacità che ha permesso ai Sapiens di cooperare su larga scala, di costruire religioni, nazioni, leggi e sistemi economici. Ma è anche questa capacità che ha generato il denaro, una delle più potenti realtà immaginarie mai create dall'umanità. Il denaro non ha un valore intrinseco. Vale perché tutti crediamo che valga. È un mito collettivo, uno degli ordini immaginari che Harari descrive come la struttura portante della civiltà umana. Questa riflessione non è un esercizio filosofico astratto, ha conseguenze molto concrete sul modo in cui organizziamo il lavoro e la vita, una persona mediamente lavora quaranta ore a settimana, otto ore al giorno per cinque giorni. Quelle ore occupano la parte più produttiva della giornata, e spesso si prolungano ben oltre i confini formali dell'orario lavorativo, lasciando poco spazio per coltivare relazioni, interessi, riposo. Il paradosso è che tutto questo sforzo è dedicato principalmente alla produzione e all'accumulazione di qualcosa, il denaro, che è una costruzione della nostra immaginazione. Ci siamo intrappolati in un sistema che abbiamo creato noi stessi, e che ora sembra avere una vita propria, indipendente dalle persone che lo abitano. Eppure Harari ci offre anche una chiave di lettura più ottimista. L'essere umano è per natura insoddisfatto, ogni

conquista genera nuove aspettative, ogni miglioramento apre la strada a nuove rivendicazioni. È esattamente quello che abbiamo visto in questa tesi: dalla conquista delle otto ore lavorative si è passati alla rivendicazione del weekend, poi delle ferie, poi dei diritti sindacali, poi del welfare aziendale, poi dello smart working, e oggi della settimana corta. Questa insoddisfazione non è un difetto, è il motore del progresso. È ciò che ha permesso all'umanità di non accontentarsi mai della condizione presente e di continuare a spingere verso condizioni di vita migliori. Il welfare aziendale in questo senso non è un punto di arrivo, è una tappa di un percorso che continuerà, molte aziende lo stanno ancora imparando a usare, molte non ne hanno ancora compreso il potenziale, molte lo adottano per ragioni puramente fiscali senza investire nella cultura organizzativa necessaria a farlo funzionare davvero. Ma la direzione è segnata. I dati che abbiamo analizzato in questa tesi mostrano che le organizzazioni che mettono le persone al centro, non come dichiarazione di principio ma come scelta strategica concreta, ottengono risultati migliori, trattengono talenti, costruiscono ambienti in cui le persone vogliono stare. E le persone, sempre più consapevoli del loro valore, scelgono queste organizzazioni. La speranza, e la conclusione di questa tesi, è che il veloce evolversi di questi strumenti negli ultimi anni sia un segnale positivo e irreversibile. Che ci si stia avvicinando, lentamente ma concretamente, a un mondo del lavoro in cui le quaranta ore settimanali diventino trenta, poi magari ventotto, e in cui il confine tra lavoro e vita smetta di essere una trincea e diventi una soglia permeabile e rispettata. Non perché le aziende siano diventate improvvisamente altruiste, ma perché come ha dimostrato Ford cento anni fa riducendo la settimana lavorativa a cinque giorni, dare di più alle persone conviene. E perché le persone, finalmente svegliate, non accetteranno più di meno.

## BIBLIOGRAFIA

AVALLONE F., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.

AVALLONE F., PAPLOMATAS A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.

BAUMAN Z., *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002 (ed. orig. 2000).

BEVERIDGE W., *Social Insurance and Allied Services*, HMSO, London, 1942 (Cmd. 6404).

BLOOM N., HAN R., LIANG J., *Hybrid working from home improves retention without damaging performance*, “Nature”, vol. 630, 2024, pp. 920-925.

BRAMBILLA A., *Il Bilancio del Sistema Previdenziale italiano. Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell’assistenza*, Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, Milano, 2023.

COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 3, 2012.

COMMISSIONE EUROPEA, *Guida sullo stress legato all’attività lavorativa*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo, 2002.

DE ANGELIS M., DI NUNZIO D., MASIERO M., *L’azione sindacale tra invisibilità e tutele*, “Economia e Società Regionale”, n. 3, 2025.

GRAMSCI A., *Quaderni del carcere*, a cura di V. Gerratana, Einaudi, Torino, 1975 (in particolare Quaderno 22, *Americanismo e fordismo*).

HARARI Y. N., *Sapiens. Da animali a dèi. Breve storia dell’umanità*, Bompiani, Milano, 2014 (nuova ediz. 2017).

HASSARD J., TEOH K., COX T. et al., *The costs of cardiovascular diseases and depression...*, ETUI, Bruxelles, 2023.

KREKEL C., WARD G., DE NEVE J.-E., *Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance*, in *Global Happiness and Wellbeing Policy Report 2019*, Global Happiness Council, 2019.

MATTEUCCI M., STERN P., *Welfare aziendale e fringe benefit*, Fisco e Tasse, 2025.

MAYO E., *I problemi umani di una civiltà industriale*, Isedi, Milano, 1975.

POLANYI K., *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Einaudi, Torino, 1974 (ed. orig. 1944).

ZORZI R., *I servizi sociali nell'impresa olivettiana*, Edizioni di Comunità, Milano, 1994.

## SITOGRAFIA

AGID – Agenzia per l’Italia Digitale, *Indagine sul benessere organizzativo 2022*, [www.agid.gov.it](http://www.agid.gov.it)

CENTRO STUDI ITINERARI PREVIDENZIALI, [www.itinerariprevidenziali.it](http://www.itinerariprevidenziali.it)

ETUI – European Trade Union Institute, [www.etui.org](http://www.etui.org)

EU-OSHA – Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, [www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu)

EUROFOUND – Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

GREAT PLACE TO WORK ITALIA, *Best Workplaces Italia 2025*, [www.greatplacetowork.it](http://www.greatplacetowork.it)

IRES – Istituto di Ricerche Economiche e Sociali, *Indagine sulla mobilità lavorativa*, 2007.

OMS – Organizzazione Mondiale della Sanità, *Definizione di salute* (Costituzione OMS, 1948), [www.who.int](http://www.who.int)

OSSERVATORIO CISL, *Dati sulla diffusione del welfare contrattuale*.

OSSERVATORIO SMART WORKING – Politecnico di Milano, *Report 2024*, [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

PLUXEE ITALIA – IPSOS DOXA, *Circular Benefits & Impact*, 2025.

THE UK’S FOUR-DAY WEEK PILOT, *Report di ricerca* a cura di Autonomy, 4 Day Week Global, University of Cambridge e Boston College, febbraio 2023.

TIMESWAPP, *Osservatorio EWM 2025*.

VENETO LAVORO, *Attese (non) tradite?* A cura di D. Girardi e T. Piccioni, 2025, [www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)

## RIFERIMENTI NORMATIVI

*Leggi umane e politiche per il buon governo della popolazione di San Leucio*, Napoli, Stamperia Reale, 1789.

Codice civile, art. 2087 (R.D. 16 marzo 1942, n. 262).

National Insurance Act 1946; National Health Service Act 1946; National Assistance Act 1948.

Costituzione della Repubblica Italiana, art. 39 (1948).

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR), artt. 51 e 100.

Protocollo 23 luglio 1993 (Patto Ciampi), in G.U. n. 175 del 28 luglio 1993.

Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004 (benessere organizzativo nelle PA).

D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 (Testo Unico Sicurezza sul Lavoro), art. 28.

Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Stabilità 2016).

Legge 11 dicembre 2016, n. 232 (Legge di Bilancio 2017).

Legge 22 maggio 2017, n. 81 (lavoro agile).

D.L. 14 agosto 2020, n. 104 (Decreto Agosto), art. 112.

Legge 30 dicembre 2024, n. 207 (Legge di Bilancio 2025).

Legge 30 dicembre 2025, n. 199 (Legge di Bilancio 2026).