



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**DAL WELFARE STATE AL WELFARE AZIENDALE COME
LEVA STRATEGICA NELLA GESTIONE DELLE HR**

**FROM THE WELFARE STATE TO CORPORATE
WELFARE AS A STRATEGIC LEVER IN HR
MANAGEMENT**

Relatore:

Prof. Cucchi Graziano

Rapporto Finale di:

Leonardo Vesprini

Anno Accademico 2025/2026

Alla mia Famiglia

INDICE

INTRODUZIONE	5
Capitolo 1- EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI WELFARE E LA SUA TRASFORMAZIONE NEL TEMPO	7
1.1 <i>ORIGINI, SVILUPPO E I DIVERSI MODELLI DI WELFARE STATE.....</i>	7
1.1.1 <i>Nascita del welfare state</i>	7
1.1.2 <i>I diversi modelli in Europa.....</i>	8
1.1.3 <i>Il welfare come dovere costituzionale dello Stato italiano.....</i>	10
1.1.4 <i>Dichiarazione delle Nazioni Unite art.25</i>	10
1.2 <i>LA CRISI DEL WELFARE.....</i>	10
1.2.1 <i>La globalizzazione.....</i>	10
1.2.2 <i>L'invecchiamento della popolazione.....</i>	11
1.2.3 <i>La trasformazione del mercato del lavoro.....</i>	12
1.3 <i>NASCITA E SVILUPPO DEL WELFARE AZIENDALE.....</i>	13
1.3.1 <i>Differenza tra welfare pubblico e aziendale</i>	13
1.3.2 <i>Perché le imprese investono nel benessere</i>	13
1.4 <i>L'EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE NEL TEMPO IN ITALIA</i>	14
1.4.1 <i>Lo sviluppo del welfare tra ieri e oggi</i>	14
Capitolo 2- IL WELFARE AZIENDALE NELLA GESTIONE DELLE HR.....	16
2.1 <i>WELFARE E CAPITALE UMANO</i>	16
2.1.1 <i>Capitale umano come vantaggio competitivo nell'impresa</i>	16
2.1.2 <i>Fidelizzazione del capitale umano.....</i>	17
2.1.3 <i>La riduzione del turnover</i>	17
2.2 <i>I VANTAGGI FISCALI PER L'IMPRESA E LAVORATORI ATTRAVERSO IL WELFARE.....</i>	18
2.2.1 <i>La deducibilità dei costi</i>	18
2.2.2 <i>Le diverse leggi di Bilancio negli anni</i>	19
2.3 <i>STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE</i>	21
2.3.1 <i>I flexible benefits</i>	21
2.3.3 <i>Work life balance e smart working</i>	23
2.4 <i>LEADERSHIP E CULTURA ORGANIZZATIVA NEL WELFARE AZIENDALE</i>	25
2.4.1 <i>La leadership trasformativa</i>	25
2.4.2 <i>Valorizzazione delle risorse umane</i>	29
CONCLUSIONI.....	33
BIBLIOGRAFIA	35
SITOGRAFIA	35

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il tema del welfare ha assunto un ruolo sempre più centrale nel dibattito economico, sociale e organizzativo in quanto le trasformazioni che hanno interessato la società contemporanea come l'invecchiamento della popolazione, la trasformazione del mercato del lavoro, la crescita delle disuguaglianze, la digitalizzazione e la maggiore attenzione verso la qualità della vita, hanno reso sempre più evidente la necessità di ridefinire gli strumenti di tutela e di benessere rivolti alle persone.

Tradizionalmente, il welfare è stato associato soprattutto all'intervento pubblico e al ruolo dello Stato nel garantire protezione sociale ai cittadini, in questa prospettiva si inserisce il concetto di welfare state inteso come sistema attraverso cui le istituzioni pubbliche intervengono per tutelare gli individui dai principali rischi economici e sociali, come malattia, disoccupazione, vecchiaia, invalidità e povertà.

Il welfare state moderno viene generalmente ricondotto alla Germania di fine Ottocento, quando il cancelliere Otto von Bismarck introdusse un sistema di assicurazioni sociali obbligatorie rivolte ai lavoratori. Da quel momento il welfare state si è progressivamente sviluppato fino a diventare uno dei principali strumenti attraverso cui lo Stato garantisce sicurezza sociale, assistenza, previdenza, sanità e sostegno al reddito.

Tuttavia, le trasformazioni economiche e sociali degli ultimi decenni hanno messo in discussione la capacità del sistema pubblico di rispondere da solo a bisogni sempre più complessi e differenziati.

È proprio all'interno di questo scenario che si inserisce il welfare aziendale, inteso come l'insieme di beni, servizi, prestazioni e iniziative che l'impresa mette a disposizione dei propri dipendenti con l'obiettivo di migliorarne il benessere personale, familiare e lavorativo.

Il welfare aziendale non sostituisce il welfare pubblico, ma può integrarlo offrendo ai lavoratori strumenti utili per affrontare esigenze concrete legate alla salute, alla previdenza, alla famiglia, alla formazione e alla conciliazione tra vita privata e vita professionale.

La presente tesi si propone di analizzare l'evoluzione del concetto di welfare e il ruolo sempre più rilevante assunto dal welfare aziendale nella gestione delle risorse umane.

L'obiettivo è comprendere come il welfare aziendale sia passato da strumento prevalentemente accessorio a leva strategica per il benessere dei dipendenti e per la competitività delle imprese. Particolare attenzione viene dedicata non solo agli aspetti normativi e fiscali, ma anche alla dimensione organizzativa e culturale del welfare poiché l'efficacia di tali politiche dipende anche dal modo in cui esse vengono comunicate, gestite e integrate all'interno dell'impresa.

Il primo capitolo ricostruisce l'evoluzione del concetto di welfare partendo dalle origini e dallo sviluppo del welfare state, per poi analizzarne la crisi e le principali trasformazioni, vengono presi in considerazione i diversi modelli di welfare, le difficoltà legate alla sostenibilità del sistema pubblico e la nascita del welfare aziendale come risposta integrativa ai nuovi bisogni sociali e lavorativi, viene inoltre dedicata un'attenzione particolare all'evoluzione storica del welfare aziendale in Italia, analizzandone lo sviluppo dalle prime forme assistenziali promosse già nel Settecento fino alle esperienze più moderne del Novecento. In questo percorso assumono particolare rilievo esperienze come quella della Real Colonia di San Leucio voluta da Carlo di Borbone e il modello imprenditoriale sviluppato da Adriano Olivetti, considerato uno degli esempi più significativi di integrazione tra attività produttiva, benessere dei lavoratori e responsabilità sociale dell'impresa.

Il secondo capitolo approfondisce il ruolo del welfare aziendale all'interno della gestione delle risorse umane, evidenziando come esso rappresenti oggi una leva strategica per la valorizzazione del capitale umano.

In particolare, viene analizzato il rapporto tra welfare e benessere organizzativo, mettendo in luce gli effetti che tali politiche possono generare in termini di motivazione, fidelizzazione dei dipendenti e riduzione del turnover.

Successivamente, l'attenzione si concentra sui vantaggi fiscali previsti dalla normativa italiana sia per le imprese sia per i lavoratori, ripercorrendo l'evoluzione legislativa che ha favorito la diffusione di questi strumenti negli ultimi anni.

Il capitolo esamina inoltre i principali strumenti di welfare aziendale, tra cui i flexible benefits, l'assistenza sanitaria integrativa, la previdenza complementare e le misure volte a favorire il work-life balance e lo smart working. Infine, viene approfondito il ruolo della leadership e della cultura organizzativa, evidenziando come il successo delle politiche di welfare dipenda non soltanto dai servizi offerti, ma anche dalla capacità delle imprese di creare ambienti di lavoro inclusivi, partecipativi e orientati alla valorizzazione delle persone.

CAPITOLO 1

EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI WELFARE E LA SUA TRASFORMAZIONE NEL TEMPO

1.1 ORIGINI, SVILUPPO E I DIVERSI MODELLI DI WELFARE STATE

1.1.1 Nascita del welfare state

Il termine welfare state o anche definito come “stato del benessere”, si riferisce a un sistema in cui lo Stato si assume la responsabilità di garantire il benessere e la sicurezza dei cittadini. In questo senso le istituzioni pubbliche intervengono per proteggere le persone dai principali rischi economici e sociali come, ad esempio, la perdita del posto di lavoro, la malattia o la vecchiaia. Non si tratta di un sistema nato improvvisamente ma le sue origini risalgono infatti alla rivoluzione industriale, quando l’industrializzazione e l’urbanizzazione portarono alla nascita di nuove forme di povertà e insicurezza, in questo contesto lo Stato iniziò progressivamente ad assumere un ruolo più attivo nella tutela dei cittadini, introducendo le prime forme di protezione sociale.

Nel tempo questi interventi si sono sviluppati in quattro fasi principali, ciascuna legata ai cambiamenti economici e sociali del proprio tempo.

La prima fase quella di sperimentazione (1870-1914), rappresenta l’avvio delle prime forme di intervento pubblico in ambito sociale, come le assicurazioni sociali nate per rispondere ai problemi legati alla povertà e alle condizioni di lavoro. In questo periodo, l’azione dello Stato si affianca a strumenti già esistenti come le Poor Laws, e coinvolge in modo trasversale le diverse forze politiche¹.

Con la fase di consolidamento (1914-1940), il sistema di welfare inizia a strutturarsi in maniera più stabile le politiche sociali diventano più organizzate e condivise e grazie anche all’influenza delle teorie keynesiane si diffonde l’idea che l’intervento dello Stato sia utile non solo per sostenere i più deboli ma per garantire un equilibrio complessivo della società.

La fase di espansione (1940-1980) coincide con un periodo di forte crescita economica, che permette un significativo ampliamento della spesa sociale e dei servizi offerti, proprio in questa fase emergono alcuni elementi di criticità come la crescente individualizzazione dei bisogni e il progressivo indebolimento della spinta politica a sostenere il welfare.

¹ Vogliotti, S., & Vattai, S. (2014). Welfare state. *Bolzano: IPL*.

La fase di istituzionalizzazione (anni Settanta-Novanta) segna il momento di massima diffusione del welfare state, con un'estensione della protezione sociale e un ruolo sempre più centrale dello Stato, allo stesso tempo, però iniziano a emergere con maggiore evidenza i problemi legati alla sostenibilità economica del sistema in un contesto segnato da importanti trasformazioni sociali, come l'aumento della partecipazione femminile al lavoro e lo sviluppo del terzo settore.

1.1.2 I diversi modelli in Europa

In Europa, in particolare si possono individuare quattro principali modelli che prendono le proprie radici dai diversi modelli aventi obiettivi e criteri differenti. I diversi sistemi presentano differenze significative soprattutto in relazione alla dimensione e alla composizione della spesa pubblica, agli assetti istituzionali alle tipologie di prestazioni erogate e ai meccanismi di finanziamento adottati.

Partendo dal modello di welfare social-democratico, tipico dei paesi nordici come Svezia e Danimarca si fonda sull'universalismo dove le politiche sociali sono progettate per garantire protezione a tutti i cittadini, senza distinzioni sulla base del bisogno individuale. Una caratteristica di questo modello è che si impegna a ridurre la dipendenza delle persone dal mercato cercando quindi di assicurare il benessere dei cittadini indipendentemente dalla loro posizione nel mercato del lavoro. Di conseguenza, presenta un elevato livello di destratificazione poiché promuove l'uguaglianza tra tutti i cittadini, riducendo le differenze sociali ed economiche.

Successivamente abbiamo il modello di welfare liberale, diffuso nei paesi anglosassoni è orientato principalmente alla riduzione della povertà e al contrasto di fenomeni come l'esclusione sociale, si basa su programmi di assistenza e sussidi la cui erogazione è subordinata alla verifica delle condizioni economiche dei beneficiari. Le prestazioni pubbliche non hanno carattere universale e l'intervento dello Stato si configura come residuale limitandosi a intervenire nei casi di maggiore bisogno. Nella maggior parte dei casi, gli interventi sono rivolti a specifiche categorie considerate a rischio determinando una netta distinzione tra chi necessita di sostegno e chi ne è escluso dando luogo a una sorta di dualismo tra "welfare dei poveri" e "welfare dei ricchi", caratterizzato inoltre da un ruolo predominante del mercato nella gestione dei rischi sociali e da un basso livello di mercificazione². Per quanto riguarda

² Vogliotti, S., & Vattai, S. (2014). Welfare state. *Bolzano: IPL*.

il finanziamento esso si presenta misto, la sanità è generalmente sostenuta dalla fiscalità generale, mentre le prestazioni monetarie sono in gran parte finanziate attraverso i contributi sociali versati da lavoratori e imprese.

Il welfare conservatore diffuso in paesi come Germania, Francia, Austria e Olanda, si ispira alla tradizione Bismarckiana ed è principalmente orientato alla tutela dei lavoratori e delle loro famiglie rispetto ai principali rischi sociali quali malattia, disoccupazione, invalidità e vecchiaia. Una delle sue caratteristiche fondamentali è il forte legame tra prestazioni sociali e posizione lavorativa, per cui i diritti di accesso ai benefici dipendono in larga misura dall'inserimento nel mercato del lavoro, viene attribuito un ruolo centrale alla famiglia, alle associazioni e al volontariato nella gestione dei bisogni sociali. Tale impostazione si fonda sul principio di sussidiarietà, secondo il quale l'intervento dello Stato si attiva solo quando i soggetti sociali più prossimi all'individuo non sono in grado di garantire adeguata protezione, i sindacati partecipano attivamente alla gestione delle prestazioni contribuendo a mantenere un certo grado di autonomia del sistema che è finanziato prevalentemente attraverso contributi sociali. Il livello di demercificazione risulta medio, in quanto lo Stato attenua ma non elimina la dipendenza degli individui dal mercato allo stesso tempo.

Infine, il welfare mediterraneo o "familista", la famiglia assume un ruolo centrale nella cura e nell'assistenza dei propri membri in questo contesto, lo Stato svolge una funzione più limitata intervenendo secondo logiche di sussidiarietà passiva, viene infatti riconosciuto il ruolo delle reti sociali primarie come la famiglia, senza però un sostegno attivo attraverso trasferimenti economici o servizi adeguati.

L'intervento pubblico si configura quindi come residuale, attivandosi principalmente quando la famiglia e le reti informali non sono più in grado di far fronte ai bisogni degli individui, comportando spesso un ritardo nella costruzione di una rete di protezione sociale di base lasciando scoperti alcuni soggetti fino al manifestarsi di situazioni di bisogno evidente.

Dal punto di vista degli effetti sociali, il livello di demercificazione risulta disomogeneo, elevato per alcune categorie e più basso per altre.

Nel complesso, il welfare state appare quindi come un sistema in continua evoluzione che si adatta ai cambiamenti della società e ai nuovi bisogni dei cittadini³.

³ Vogliotti, S., & Vattai, S. (2014). Welfare state. *Bolzano: IPL*.

1.1.3 Il welfare come dovere costituzionale dello Stato italiano

Un riferimento fondamentale nel sistema di welfare italiano è rappresentato dall'articolo 38 della Costituzione della Repubblica Italiana, che sancisce il diritto all'assistenza e alla sicurezza sociale.

In particolare, afferma « ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale >>, riconoscendo inoltre ai lavoratori il diritto a mezzi adeguati in caso di malattia, infortunio, invalidità, vecchiaia e disoccupazione involontaria⁴.

1.1.4 Dichiarazione delle Nazioni Unite art.25

Allo stesso modo in cui la Costituzione italiana riconosce l'importanza della tutela sociale, anche la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, approvata nel dicembre del 1948 pone al centro il benessere della persona.

L'articolo 25, in particolare può essere considerato una base fondamentale del concetto di welfare poiché afferma il diritto di ogni individuo a vivere in condizioni dignitose, garantendo l'accesso ai beni e ai servizi indispensabili come il cibo, la casa, le cure mediche e il supporto sociale⁵.

1.2 LA CRISI DEL WELFARE

1.2.1 La globalizzazione

La globalizzazione, cioè il crescente collegamento tra le economie dei diversi Paesi ha avuto effetti importanti sui sistemi di welfare, da un lato ha favorito la crescita economica e nuove opportunità ma dall'altro ha prodotto anche conseguenze negative per alcune categorie di persone.

In particolare, l'aumento della concorrenza internazionale può portare alla perdita del lavoro in alcuni settori e rendere più difficile per molti lavoratori trovare una nuova occupazione soprattutto per quelli meno qualificati.

In questo scenario, il welfare assume un ruolo fondamentale, perché serve a sostenere chi viene penalizzato da questi cambiamenti.

⁴ Costituzione della Repubblica Italiana, 1948

⁵ OHCHR | Universal Declaration of Human Rights - Italian

Le politiche sociali, infatti, non hanno solo lo scopo di ridurre le disuguaglianze, ma anche quello di mantenere la stabilità sociale ed evitare reazioni negative nei confronti della globalizzazione come la richiesta di politiche protezionistiche, allo stesso tempo però, la globalizzazione rende più difficile il funzionamento dei sistemi di welfare.

La maggiore libertà di movimento di capitali e imprese limita la capacità degli Stati di intervenire mentre la competizione tra Paesi può ridurre le risorse disponibili per finanziare la spesa sociale.

Inoltre, un mercato del lavoro più instabile aumenta il bisogno di protezione mettendo sotto pressione i sistemi esistenti, per questo motivo il rapporto tra globalizzazione e welfare è complesso la globalizzazione rende il welfare sempre più necessario, ma allo stesso tempo ne mette in discussione l'organizzazione e la sostenibilità rendendo indispensabile un suo adattamento alle nuove condizioni economiche e sociali⁶.

1.2.2 L'invecchiamento della popolazione

Oltre alla globalizzazione, l'invecchiamento della popolazione rappresenta oggi una delle principali difficoltà per la sostenibilità dei sistemi di welfare soprattutto nei paesi avanzati come l'Italia.

Tale fenomeno è il risultato congiunto del calo della natalità e dell'aumento della speranza di vita, che hanno progressivamente modificato la struttura per età della popolazione determinando una crescita consistente della componente anziana. Questo cambiamento demografico incide profondamente sugli equilibri socioeconomici, in quanto comporta un aumento della domanda di prestazioni pensionistiche, sanitarie e assistenziali, mettendo sotto pressione le finanze pubbliche in particolare, l'aumento dell'indice di dipendenza degli anziani mostra che ci sono sempre meno persone attive rispetto agli anziani, sollevando sulla tenuta futura del sistema pensionistico.

L'allungamento della vita comporta infatti una maggiore diffusione di condizioni di non autosufficienza e di patologie croniche, con un conseguente aumento del carico assistenziale sulle famiglie, che spesso si trovano a dover sostenere genitori molto anziani, questo processo si inserisce inoltre in un contesto di trasformazione delle strutture familiari, caratterizzato da famiglie sempre meno numerose e da una crescente diffusione di anziani soli.

⁶ Dell'Aringa, C., Giovannetti, G., Padoan, P. C., Quintieri, B., Rodano, L., Sestito, P. (2008). *Globalizzazione, specializzazione produttiva e mercato del lavoro: verso un nuovo welfare*.

Tuttavia, ridurre l'invecchiamento esclusivamente a un fattore di crisi rischia di fornire una lettura parziale del fenomeno. Gli anziani di oggi, infatti presentano condizioni di salute mediamente migliori rispetto al passato e possono rappresentare una risorsa attiva per la società, sia in termini di partecipazione economica sia sociale.

In questa prospettiva la vera criticità non risiede tanto nell'invecchiamento in sé, quanto nella capacità del sistema di welfare di adattarsi a tale trasformazione ripensando modelli e politiche in modo da garantire sostenibilità e inclusione nel lungo periodo⁷.

1.2.3 La trasformazione del mercato del lavoro

Come ultimo collegamento che riguarda la crisi del welfare possiamo interessarci alla trasformazione del mercato del lavoro, che negli ultimi anni è stato interessato da cambiamenti profondi che non riguardano soltanto il numero degli occupati, ma soprattutto la qualità dell'occupazione.

Si assiste infatti, a una crescente diffusione di forme di lavoro meno stabili e in molti casi caratterizzate da retribuzioni più basse, che contribuiscono ad alimentare il fenomeno della povertà lavorativa. Allo stesso tempo l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione stanno trasformando le competenze richieste, rendendo sempre più evidente il divario tra le capacità dei lavoratori e le esigenze del sistema produttivo.

Queste dinamiche incidono direttamente sul sistema di welfare, che si trova a dover rispondere a nuovi bisogni sociali non più legati esclusivamente alla disoccupazione, ma anche alla precarietà, alla discontinuità lavorativa e alle difficoltà di accesso a redditi adeguati. Parallelamente, l'aumento delle disuguaglianze economiche e delle situazioni di fragilità sociale rende necessario un rafforzamento delle politiche pubbliche sia in termini di sostegno al reddito sia di investimenti nella formazione e nell'inclusione lavorativa. In questo contesto il welfare assume un ruolo sempre più centrale, non solo come strumento di protezione ma anche come leva per favorire una maggiore equità e adattarsi alle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro⁸.

⁷ ISTAT (2020), *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani in Italia*, www.istat.it

⁸ Istat, *Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese*, Roma, 2024, disponibile su: www.istat.it

1.3 NASCITA E SVILUPPO DEL WELFARE AZIENDALE

1.3.1 Differenza tra welfare pubblico e aziendale

Come già anticipato, con l'espressione welfare state si fa riferimento all'insieme delle politiche che lo Stato attua nei confronti dei cittadini finalizzate alla riduzione delle disuguaglianze tra le diverse classi sociali e alla promozione del benessere collettivo. Tali interventi riguardano ambiti fondamentali quali la sanità, il sistema pensionistico, l'istruzione e il sostegno al reddito. Le principali caratteristiche di questo modello risiedono nell'universalità delle prestazioni destinate all'intera collettività, nel finanziamento attraverso il sistema fiscale e nella funzione di tutela dei soggetti più vulnerabili⁹. In ambito organizzativo, il concetto assume una connotazione più specifica si parla infatti di welfare aziendale per indicare l'insieme di iniziative, benefit e servizi non monetari che le imprese mettono a disposizione dei propri dipendenti. L'obiettivo principale è quello di favorire il benessere complessivo dei lavoratori e delle loro famiglie, andando oltre la semplice componente retributiva. Il welfare aziendale rappresenta oggi uno strumento strategico per le organizzazioni, poiché consente di migliorare la qualità della vita dei dipendenti senza incidere direttamente sul reddito imponibile, offrendo al contempo vantaggi fiscali sia per il lavoratore sia per il datore di lavoro, in questo modo le aziende riescono ad aumentare il potere d'acquisto dei dipendenti e a promuovere un maggiore equilibrio tra vita privata e lavorativa, mantenendo sotto controllo i costi.

Oltre agli aspetti economici, il welfare aziendale svolge un ruolo fondamentale nella creazione di un clima lavorativo positivo contribuendo a incrementare la soddisfazione, il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti. Non a caso, negli ultimi anni il tema del benessere organizzativo è diventato centrale nel dibattito sulle risorse umane¹⁰.

1.3.2 Perché le imprese investono nel benessere

L'investimento delle imprese nel benessere dei dipendenti è interpretato come una scelta strategica che genera benefici reciproci sia per i lavoratori sia per l'organizzazione.

In questo senso, il welfare aziendale si configura come un modello "win-win", in cui entrambe le parti traggono vantaggi concreti.

⁹ Differenza tra welfare state e welfare aziendale - Italia Globale

¹⁰ Welfare Aziendale: Risultati e Benefici per le Aziende Italiane

Uno dei principali motivi che spinge le aziende a adottare politiche di welfare è l'impatto positivo sulla produttività. Diversi studi evidenziano come il miglioramento delle condizioni di benessere dei lavoratori contribuisca ad aumentare l'efficienza e le performance complessive dell'impresa. A ciò si affianca la possibilità di rivedere e innovare i modelli organizzativi, rendendoli più flessibili e in linea con i bisogni delle persone.

L'adozione di politiche di welfare contribuisce a migliorare il clima aziendale e la soddisfazione lavorativa elementi fondamentali per costruire ambienti di lavoro sani e collaborativi, oltre a questo si ha un beneficio in termini di reputazione; infatti, le imprese che investono nel benessere dei propri dipendenti rafforzano la propria immagine sia internamente che esternamente, risultando più attrattive anche per nuovi talenti.

Non va infine trascurato l'aspetto economico dove a fronte di investimenti relativamente contenuti, le aziende possono ottenere ritorni significativi.

In sintesi, le imprese investono nel benessere dei dipendenti perché ciò consente di migliorare le performance organizzative ridurre i costi, rafforzare il legame con i lavoratori e costruire un'immagine aziendale positiva. Il welfare aziendale diventa quindi non solo uno strumento di supporto ai dipendenti, ma una leva strategica per la competitività e la sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo.

1.4 L'EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE NEL TEMPO IN ITALIA

1.4.1 Lo sviluppo del welfare tra ieri e oggi

Le origini del welfare aziendale in Italia possono essere ricondotte alla seconda metà del XVIII secolo. Un'esperienza particolarmente significativa fu quella promossa da Carlo di Borbone attraverso la Real Colonia di San Leucio, nei pressi di Caserta, dove ai lavoratori della manifattura serica venivano garantiti alloggi e servizi educativi destinati alle loro famiglie. Tale iniziativa rappresentò uno dei primi tentativi di coniugare attività produttiva e tutela sociale dei dipendenti.

Con lo sviluppo della rivoluzione industriale durante l'Ottocento, il trasferimento di numerosi lavoratori dalle campagne alle città modificò profondamente gli equilibri sociali tradizionali. La progressiva perdita delle reti familiari e comunitarie spinse diversi imprenditori a introdurre forme di assistenza rivolte agli operai, soprattutto nei comparti manifatturieri e tessili. In questo periodo si diffusero i cosiddetti villaggi operai, progettati non solo come luoghi di lavoro ma anche come spazi di vita comunitaria dotati di abitazioni, scuole, strutture religiose

e aree dedicate al tempo libero. Tra gli esempi più noti vi è il villaggio industriale di Crespi d'Adda, fondato in Lombardia alla fine del XIX secolo¹¹.

Nel secondo dopoguerra il welfare aziendale assunse forme più moderne e strutturate, grazie soprattutto all'esperienza di Adriano Olivetti. L'imprenditore di Ivrea sviluppò un modello d'impresa fondato sulla valorizzazione della persona e sul miglioramento delle condizioni di vita dei dipendenti. Furono così introdotti servizi innovativi per l'epoca, tra cui asili nido, mense, biblioteche, assistenza sanitaria e programmi di formazione professionale. Particolare attenzione venne inoltre riservata al sostegno della maternità e all'occupazione femminile. Il coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle dinamiche aziendali, attraverso organismi partecipativi, contribuì a creare un ambiente lavorativo maggiormente collaborativo e produttivo¹².

Accanto all'esperienza olivettiana, anche altre grandi realtà industriali italiane del periodo adottarono politiche orientate al benessere dei dipendenti. Tra queste si distinsero l'Eni guidata da Enrico Mattei e alcune aziende del settore energetico e manifatturiero che investirono nella costruzione di servizi e infrastrutture dedicate ai lavoratori.

Tra gli anni Sessanta e Settanta, il rafforzamento del welfare pubblico ridimensionò temporaneamente il ruolo delle iniziative private.

Tuttavia, a partire dagli anni Ottanta, il welfare aziendale tornò a diffondersi grazie all'introduzione di strumenti di retribuzione indiretta e benefit integrativi, inizialmente destinati soprattutto ai dirigenti e al personale altamente qualificato.

Nel corso degli anni Duemila il welfare aziendale ha acquisito una crescente importanza all'interno delle strategie d'impresa. Numerose aziende hanno sviluppato programmi di sostegno rivolti ai dipendenti e alle loro famiglie, comprendenti agevolazioni sanitarie, contributi per l'istruzione, servizi per la mobilità e iniziative di assistenza sociale. Parallelamente, gli interventi normativi introdotti dalle Leggi di Stabilità e dalle successive Leggi di Bilancio hanno favorito la diffusione di tali strumenti attraverso incentivi fiscali sempre più rilevanti. Oggi il welfare aziendale rappresenta un elemento strategico per il miglioramento del benessere lavorativo e per il rafforzamento del rapporto tra impresa e lavoratori.

¹¹ A. Tortorella, *Storia del welfare aziendale in Italia*, PWEP – People Welfare

¹² V. Castronovo, *Olivetti. Una storia italiana*, Milano, Rizzoli, 2013

Capitolo 2

IL WELFARE AZIENDALE NELLA GESTIONE DELLE HR

2.1 WELFARE E CAPITALE UMANO

2.1.1 Capitale umano come vantaggio competitivo nell'impresa

Il welfare aziendale negli ultimi anni ha assunto un ruolo sempre più centrale nella gestione delle risorse umane, le sue politiche comprendono diverse tipologie di interventi, che vanno dalla flessibilità dell'orario di lavoro ai servizi per la famiglia, fino al supporto sanitario e educativo. L'obiettivo è migliorare la qualità della vita, sia all'interno che al di fuori dell'ambiente lavorativo, con effetti positivi anche sull'impresa, poiché dipendenti più soddisfatti tendono ad essere più motivati, produttivi e coinvolti¹³.

Come evidenziato da studi a livello internazionale, tra cui il *World Happiness Report* promosso dalle Nazioni Unite, il salario rappresenta ancora un elemento importante ma non è più sufficiente a garantire motivazione e soddisfazione. Entrano infatti in gioco fattori più complessi legati alla qualità delle relazioni al contesto organizzativo e al benessere complessivo della persona.

Le politiche di welfare costituiscono quindi una risposta concreta ai cambiamenti in atto nel mercato del lavoro come il fenomeno delle dimissioni volontarie che evidenzia una crescente esigenza di benessere e realizzazione personale.

Offrire servizi di supporto alla vita quotidiana che spaziano dall'assistenza sanitaria alla formazione fino alle iniziative per il tempo libero e la famiglia consente alle imprese di rafforzare il legame con i dipendenti, ridurre il turnover e aumentare la capacità di attrarre nuovi talenti, contribuendo ad un clima organizzativo più sereno e partecipativo.

Inoltre, l'evoluzione del concetto di benessere ha portato le imprese a adottare un approccio sempre più orientato alla centralità della persona in cui il lavoratore viene considerato nella sua dimensione complessiva, non solo professionale ma anche psicologica e sociale.

Questo approccio si traduce concretamente in una maggiore flessibilità organizzativa nella possibilità per i dipendenti di accedere a servizi di welfare personalizzati, in base ai bisogni che cambiano nel corso della vita.

¹³ Emilia-Romagna, R. Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità

Assume rilievo anche la crescita professionale, l'azienda offrendo formazione, corsi e opportunità di sviluppo trasmette ai dipendenti la presenza di prospettive future all'interno dell'organizzazione favorendo il coinvolgimento e riducendo la propensione a cercare alternative lavorative. Questo cambiamento è stato ulteriormente accelerato dalla diffusione dello smart working e dalla digitalizzazione che hanno reso il lavoro più flessibile e orientato agli obiettivi¹⁴.

2.1.2 Fidelizzazione del capitale umano

Il welfare aziendale diventa quindi una leva fondamentale per promuovere il benessere organizzativo e sostenere lo sviluppo del capitale umano, contribuendo al tempo stesso alla creazione di valore per l'impresa nel lungo periodo¹⁵, in questo scenario la fidelizzazione dei lavoratori diventa un tema centrale, quando le persone percepiscono attenzione e supporto, tendono a rimanere più a lungo lavorare meglio e sentirsi parte dell'azienda.

2.1.3 La riduzione del turnover

Il welfare aziendale influisce in modo significativo anche sul tasso di turnover del personale che viene definito come il continuo ingresso e uscita di dipendenti all'interno di un'organizzazione, si tratta di un processo in parte fisiologico, che può contribuire al rinnovamento delle competenze ma che diventa problematico quando raggiunge livelli elevati e persistenti nel tempo.

Un livello eccessivo di turnover comporta conseguenze rilevanti, oltre ai costi legati alla ricerca e all'inserimento di nuovo personale l'azienda deve affrontare una perdita di conoscenze e competenze accumulate con effetti negativi sulla continuità operativa e sull'efficienza dei processi.

A ciò si aggiunge un possibile indebolimento del clima interno, frequenti uscite possono generare incertezza ridurre la motivazione dei dipendenti rimasti e compromettere la coesione dei team. Nel lungo periodo, queste dinamiche possono incidere anche sulla reputazione dell'azienda rendendola meno attrattiva per nuovi talenti.

Le cause del turnover sono spesso molteplici e interconnesse, possono riguardare aspetti economici come una retribuzione percepita come non adeguata, ma anche fattori legati alla qualità dell'esperienza lavorativa tra questi rientrano la mancanza di prospettive di crescita,

¹⁴ Come aumentare la fidelizzazione dei dipendenti con il welfare

¹⁵ HR Online

una cultura aziendale debole, relazioni difficili all'interno del contesto lavorativo o un equilibrio insoddisfacente tra vita privata e lavoro.

Quando queste condizioni si protraggono nel tempo, aumentano la probabilità che il lavoratore scelga di cercare opportunità alternative.

Per questo motivo comprendere e monitorare il turnover rappresenta un passaggio fondamentale per le imprese, analizzare i dati relativi alle uscite raccogliere feedback dai dipendenti e individuare eventuali segnali di disagio consente di intervenire in modo mirato. In particolare, strumenti come i colloqui di uscita o l'analisi dei tassi di abbandono nei diversi reparti permettono di individuare aree critiche e adottare azioni correttive.

Ridurre il turnover non significa eliminarlo completamente, ma riportarlo entro livelli sostenibili, ciò richiede un approccio strategico che parta già dalle fasi di selezione prosegua con un inserimento efficace dei nuovi assunti e si consolidi nel tempo attraverso politiche in grado di valorizzare le persone. Interventi mirati sul clima aziendale, sulla chiarezza dei percorsi di crescita e sulla qualità delle relazioni interne possono contribuire in modo significativo a trattenere i lavoratori¹⁶.

2.2 I VANTAGGI FISCALI PER L'IMPRESA E LAVORATORI ATTRAVERSO IL WELFARE

2.2.1 La deducibilità dei costi

Come detto precedentemente in Italia, non abbiamo una definizione normativa univoca di welfare aziendale, tuttavia, viene generalmente descritto come l'insieme di iniziative e strumenti realizzati dall'impresa con l'obiettivo di migliorare le condizioni lavorative e favorire l'equilibrio tra vita privata e lavorativa dei dipendenti.

Il riferimento normativo fondamentale è il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) introdotto con il D.P.R 22 dicembre 1986, n. 917 ed entrato in vigore il 1° gennaio 1988, in particolare gli articoli 12,51 e 100.

L'articolo 12 riguarda le detrazioni per carichi di famiglia stabilendo che il contribuente può ridurre l'IRPEF dovuta grazie a detrazioni legate alla presenza di familiari a carico.

L'articolo 51 invece disciplina il reddito da lavoro dipendente, formato da tutto ciò che il lavoratore riceve sia in denaro sia sotto forma di beni o servizi, purché collegato al rapporto di lavoro. Rientrano non solo lo stipendio, ma anche i premi, benefit e qualsiasi altra utilità,

¹⁶ Come ridurre il turnover aziendale del personale

d'altra parte l'articolo 100 riguarda la deducibilità degli oneri di utilità sociale sostenuti dall'impresa, affermando che alcune spese sostenute dall'impresa per finalità sociali, possono essere dedotte dal reddito d'impresa. In entrambi gli articoli 51 E 100 sono individuate somme che, se erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti non concorrono alla formazione di reddito per il dipendente e sono deducibili dal datore di lavoro ai fini IRES¹⁷.

Se facciamo un passo indietro agli anni precedenti, al 2016, avevamo un sistema più rigido, dove i benefit erano limitati e il welfare aziendale era poco diffuso.

2.2.2 Le diverse leggi di Bilancio negli anni

A partire dalla Legge del 28 dicembre 2015 n.208 vengono introdotte importanti modifiche alla disciplina nel reddito da lavoro dipendente prevista dall'DPR 917/1986 TUIR, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo del welfare aziendale. Gli interventi normativi sono concentrati sull'articolo 51 del TUIR, ampliando i casi in cui beni e servizi forniti dal datore di lavoro non concorrono alla formazione del reddito del lavoratore, l'obiettivo è quello di incentivare l'utilizzo di strumenti di welfare con finalità sociali, rendendoli fiscalmente più vantaggiosi rispetto alla retribuzione monetaria.

Una delle innovazioni più rilevanti riguarda la possibilità per il lavoratore di sostituire in tutto o in parte, i premi di produttività con beni e servizi. Mentre i premi in denaro sono soggetti a un'imposta sostitutiva del 10%, se il dipendente sceglie di convertire il premio in servizi Welfare, viene ridotta a zero¹⁸.

Successivamente con la Legge di Bilancio del 2017 viene confermata la linea della legge di bilancio precedente estendendo le linee di azione avviate dal nostro paese in materia di conciliazione famiglia-lavoro.

In primo luogo, viene ampliata la platea dei benefici attraverso l'innalzamento del limite di reddito per accedere alla tassazione agevolata, passando da 50.000 euro a 80.000 euro, consentendo a un numero maggiore di lavoratori di usufruire degli strumenti di welfare e delle agevolazioni fiscali connesse, viene aumentato anche l'importo massimo dei premi di produttività agevolabili, che viene portato da 2000 a 3.000 euro, con un'ulteriore incremento fino a 4.000 euro nei casi in cui sia previsto il coinvolgimento paritetico dei lavoratori

¹⁷ DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 22 dicembre 1986, n. 917 - Normattiva

¹⁸ LEGGE 28 dicembre 2015, n. 208 - Normattiva

nell'organizzazione del lavoro, rafforzando il legame tra incentivazione economica e partecipazione attiva dei dipendenti¹⁹.

La Legge di Bilancio del 2018 per quanto riguarda il welfare aziendale introduce rilevanti novità nell'ambito dell'articolo 51, comma 2, attraverso l'inserimento della nuova lettera "d-bis", che prevede l'esclusione dal reddito di lavoro quelle somme erogate o rimborsate alla generalità dei dipendenti dal datore di lavoro per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale.

Se l'acquisto avviene direttamente dal lavoratore, potrà beneficiare di una detrazione Irpef pari al 19% per le spese, fino ad un massimo di 250 euro, legate all'acquisto di abbonamenti che riguardano servizi di trasporto pubblico locale, regionale e interregionale²⁰.

Prendendo in riferimento all'anno 2020 vengono introdotte diverse novità dal Decreto Legge 14 Agosto 2020, n. 104, articolo 112, che prevede il raddoppio del limite welfare aziendale per il 2020 affermando <<Limitatamente al periodo d'imposta 2020, l'importo del valore dei beni ceduti e dei servizi prestati dall'azienda ai lavoratori dipendenti che non concorre alla formazione del reddito ai sensi dell'articolo 51, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, è elevato ad euro 516,46>>.

Negli ultimi anni a questa parte, la disciplina del reddito di lavoro dipendente prevista dall'Art. 51 del TUIR ha subito diversi interventi normativi che hanno inciso in modo significativo sul ruolo del welfare aziendale. In particolare, le modifiche hanno riguardato il regime dei fringe benefit disciplinato dal comma 3, che individua le soglie entro cui determinati beni e servizi non concorrono alla formazione del reddito imponibile. In una prima fase, con gli interventi, adottati nel 2022, il limite di esenzione è stato innalzato a 600 euro e sono state incluse tra i benefit anche le somme destinate al pagamento delle utenze domestiche, Ampliando così in modo significativo le possibilità di utilizzo del welfare aziendale. Tale modifica ha rappresentato un passaggio rilevante in quanto ha consentito di utilizzare strumenti tipicamente aziendali per rispondere alle esigenze concrete dei lavoratori soprattutto in un contesto caratterizzato dall'aumento dei costi energetici e dall'inflazione²¹.

Successivamente, il quadro normativo è stato ulteriormente rafforzato attraverso l'introduzione di misure più favorevoli per specifiche categorie di lavoratori, in particolare è

¹⁹ Legge di bilancio 2017 - MEF

²⁰ Dipartimento Finanze - Legge di Bilancio 2018

²¹ Agenzia delle Entrate, Circolare n. 35/E, 2022, parr. 2.1-2.2

stata prevista una soglia di esenzione più elevata pari a 3.000 euro, per i lavoratori con figli a carico. Quest'ultimo intervento ha permesso di rimarcare l'importanza del welfare aziendale, avendo oltre che una funzione incentivante anche redistributiva, orientata a sostenere i nuclei familiari maggiormente esposti agli effetti dell'aumento del costo della vita²².

In una fase più recente, la disciplina è stata ulteriormente ampliata includendo tra i fringe benefit anche somme destinate al pagamento dei canoni di locazione e degli interessi sul mutuo della prima casa. Tali interventi evidenziano una progressiva evoluzione del welfare aziendale verso forme sempre più connesse ai bisogni primari dei lavoratori, segnando il passaggio da un sistema basato su benefit accessori a un modello più strutturato e orientato al benessere complessivo della persona²³.

Nel complesso, l'evoluzione negli anni dell'art. 51 del TUIR evidenzia come il welfare aziendale abbia assunto un ruolo sempre più centrale all'interno delle politiche retributive e di gestione delle risorse umane. Da strumento inizialmente accessorio, esso si è progressivamente trasformato in una leva strategica per le imprese, sia in termini di ottimizzazione fiscale sia come strumento di fidelizzazione e motivazione dei lavoratori, contribuendo al contempo a integrare il sistema di welfare pubblico.

2.3 STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE

2.3.1 *I flexible benefits*

Nel contesto attuale, il welfare aziendale assume un ruolo sempre più rilevante perché permette alle imprese di integrare la retribuzione tradizionale con un insieme di servizi e strumenti pensati per migliorare concretamente la qualità della vita dei lavoratori.

Questa impostazione può essere collegata anche all'articolo 36 della Costituzione italiana, secondo cui il lavoratore ha diritto a una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto e in ogni caso sufficiente a garantire a sé e alla propria famiglia un'esistenza libera e dignitosa. Tale principio non riguarda soltanto la dimensione strettamente economica della retribuzione ma può essere letto anche in una prospettiva più ampia, nella quale il benessere

²² Agenzia delle Entrate, Circolare n. 23/E, 2023, par. 2.1

²³ Agenzia delle Entrate, Circolare n. 5/E, 2024, par. 3.1

del lavoratore comprende la tutela della salute, la sicurezza futura, la conciliazione tra vita privata e professionale e la possibilità di accedere a servizi che migliorano la quotidianità²⁴.

In questa prospettiva si inseriscono i *flexible benefit*, cioè strumenti che consentono ai dipendenti di scegliere, entro un paniere definito dall'azienda i beni e i servizi più adatti alle proprie esigenze personali e familiari.

A differenza dei modelli tradizionali, basati su benefit uguali per tutti, i piani flessibili permettono una maggiore personalizzazione e rispondono meglio alla crescente diversità della forza lavoro. Lo studio di Barringer e Milkovich evidenzia proprio questo passaggio ovvero che i *flexible benefit* superano la logica "one-size-fits-all", cioè uguale per tutti, e si fondano sull'idea che i lavoratori abbiano bisogni differenti in base all'età, alla situazione familiare, alla condizione economica e alle priorità individuali. Inoltre, questi strumenti vengono adottati dalle imprese principalmente per due ragioni, aumentare la soddisfazione dei dipendenti e contenere o gestire in modo più efficiente i costi legati ai benefit²⁵.

2.3.2 L'assistenza sanitaria integrativa

Tra gli ambiti più significativi del welfare aziendale rientra l'assistenza sanitaria integrativa, che rappresenta una forma di tutela aggiuntiva rispetto al Servizio Sanitario Nazionale. Essa consente ai lavoratori di accedere a prestazioni sanitarie supplementari riducendo in parte le spese sostenute direttamente e facilitando l'accesso a cure, visite specialistiche, diagnostica, prestazioni odontoiatriche o trattamenti specifici.

Secondo Fondo ASIM l'assistenza sanitaria integrativa offre servizi e coperture ulteriori rispetto a quelle garantite dal sistema pubblico, con l'obiettivo di assicurare un livello di protezione più completo e personalizzato i fondi sanitari integrativi affiancano il Servizio Sanitario Nazionale e possono essere collegati anche ai contratti collettivi di lavoro.

In questo quadro si collocano anche realtà come UniSalute, nata nel 1995, non si tratta di un soggetto stabilito direttamente dalla legge, ma di un operatore assicurativo privato chiamato Gruppo Unipol, presentata dal gruppo come la prima assicurazione sanitaria in Italia per numero di clienti gestiti (circa 11 milioni) propone soluzioni di assicurazione sanitaria integrativa aziendale rivolte a imprese di diverse dimensioni, dalle piccole medie imprese alle grandi aziende.

²⁴ La Costituzione - Articolo 36 | Senato della Repubblica

²⁵ Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management review*, 23(2), 305-324.

UniSalute presenta i propri piani sanitari come strumenti costruiti per rispondere a bisogni differenti soprattutto dal 2016, quando è nata anche Unisalute servizi pensata per rispondere alle nuove esigenze di welfare aziendale e garantire protezione della salute attraverso servizi flessibili, tra le prestazioni indicate rientrano ad esempio, ricoveri, visite specialistiche, prevenzione, cure odontoiatriche, fisioterapia, coperture oncologiche e assistenza all'estero²⁶. Accanto alla sanità integrativa, un altro elemento centrale è rappresentato dalla previdenza complementare che si collega al tema più ampio della previdenza sociale, mentre la previdenza pubblica costituisce la tutela di base garantita dallo Stato, la previdenza complementare permette al lavoratore di costruire nel tempo una copertura aggiuntiva per il futuro, integrando la pensione obbligatoria. Nell'ambito del welfare aziendale, tale strumento assume particolare importanza perché risponde a un bisogno di sicurezza di lungo periodo in quanto non si limita a offrire un vantaggio immediato, ma contribuisce alla stabilità economica del lavoratore nella fase successiva alla vita professionale.

Anche l'articolo di Econopoly del Sole 24 Ore richiama la previdenza integrativa, insieme alla sanità integrativa e alle polizze assicurative, tra gli ambiti tradizionali del welfare aziendale, evidenziando come tali strumenti siano parte di un sistema più ampio di protezione e supporto alla persona.

2.3.3 Work life balance e smart working

Il welfare aziendale però, non riguarda soltanto prestazioni economiche, sanitarie o previdenziali, ma comprende anche strumenti organizzativi orientati alla conciliazione tra vita privata e lavoro.

In questo senso, il tema del work-life balance è diventato sempre più centrale, soprattutto con l'evoluzione delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, Il Sole 24 Ore sottolinea che garantire ai dipendenti e alle loro famiglie un buon equilibrio tra vita privata e professionale è importante sia per il benessere delle persone sia per la competitività dell'impresa, poiché contribuisce a trattenere i migliori talenti.

All'interno di questa prospettiva si colloca anche lo smart working, inteso non solo come lavoro da remoto ma come modalità organizzativa più flessibile, capace di responsabilizzare il

²⁶ <https://www.unisalute.it>

lavoratore e di favorire una migliore gestione dei tempi di vita e di lavoro, se ben regolato, lo smart working può diventare uno strumento di welfare perché riduce alcuni costi e tempi legati agli spostamenti, migliora l'autonomia organizzativa e può incidere positivamente sulla soddisfazione dei dipendenti.

Infine, il welfare aziendale può comprendere anche interventi legati alla formazione, al coaching e allo sviluppo del capitale umano, nell'articolo di Econopoly viene richiamato il caso del welfare territoriale dove tra i servizi messi a disposizione figurano percorsi di formazione e coaching, interventi per lo sviluppo del capitale umano, gestione dello stress, servizi per famiglie e strumenti di conciliazione vita-lavoro. Questo aspetto è rilevante perché mostra come il welfare non debba essere inteso soltanto come insieme di benefit individuali, ma come un sistema più ampio capace di coinvolgere imprese, lavoratori, famiglie, istituzioni e territorio. In questo modo, il welfare aziendale supera i confini dell'impresa e diventa parte di una rete di sostegno più estesa, orientata non solo alla produttività, ma anche alla qualità della vita e all'inclusione sociale²⁷.

Nel complesso flexible benefit, assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, smart working, work-life balance e formazione rappresentano strumenti diversi ma collegati tra loro da una stessa logica quella di mettere al centro la persona e costruire un rapporto di lavoro più equilibrato, sostenibile e attento ai bisogni reali del dipendente. Per l'impresa, tali strumenti possono contribuire a rafforzare la motivazione, la fidelizzazione e l'immagine aziendale, per il lavoratore invece, rappresentano un'integrazione concreta alla retribuzione monetaria e una forma di tutela che incide sulla salute, sulla sicurezza economica e sull'equilibrio personale. In questo senso, il welfare aziendale non può essere considerato un semplice beneficio accessorio, ma una vera leva strategica di gestione delle risorse umane e di responsabilità sociale d'impresa.

²⁷ <https://www.ilsole24ore.com>

2.4 LEADERSHIP E CULTURA ORGANIZZATIVA NEL WELFARE AZIENDALE

2.4.1 *La leadership trasformativa*

La leadership trasformativa rappresenta uno degli approcci più rilevanti nell'ambito della gestione contemporanea delle risorse umane poiché supera l'idea tradizionale del capo come semplice figura di controllo e coordinamento, in questo modello, il leader non si limita ad assegnare compiti, verificare risultati o applicare premi e sanzioni ma agisce come guida capace di ispirare, motivare e coinvolgere attivamente i collaboratori.

La leadership trasformativa, infatti si fonda sulla capacità di creare una visione condivisa orientare le persone verso obiettivi comuni e favorire un cambiamento positivo sia a livello individuale sia a livello organizzativo. In questo senso, il leader diventa una figura centrale nella costruzione di un ambiente di lavoro più partecipativo collaborativo e orientato alla crescita delle persone.

Il concetto viene generalmente ricondotto agli studi di James MacGregor Burns, che negli anni Settanta ha distinto due tipi di leadership la leadership trasformativa da quella transazionale.

La leadership transazionale si basa principalmente su uno scambio tra leader e collaboratori dove il dipendente svolge un compito e in cambio, riceve una ricompensa, un riconoscimento o evita una sanzione. Al contrario la leadership trasformativa, mira a creare un coinvolgimento più profondo perché cerca di elevare la motivazione dei lavoratori spingendoli a superare una logica puramente individuale e a sentirsi parte di un progetto collettivo, per questo motivo essa non riguarda soltanto il raggiungimento di risultati aziendali, ma anche la costruzione di fiducia, appartenenza e responsabilità condivisa.

Uno degli aspetti più importanti di questo stile di leadership è la sua capacità di incidere direttamente sulla motivazione dei dipendenti, un leader trasformativo non ottiene il coinvolgimento delle persone solo attraverso incentivi economici o obblighi gerarchici, ma attraverso la comunicazione di una visione chiara e significativa, quando i lavoratori comprendono il senso del proprio contributo e percepiscono che il loro lavoro ha un valore all'interno dell'organizzazione tendono a sviluppare maggiore impegno, maggiore fiducia e un più forte senso di appartenenza²⁸.

²⁸ Michigan State University (MSU) Online | Degrees & Certificates

Questo è particolarmente importante nelle politiche di welfare aziendale, perché il benessere dei dipendenti non dipende solo dai benefit materiali offerti dall'impresa ma anche dal clima relazionale, dalla qualità della comunicazione interna e dal modo in cui le persone vengono considerate e coinvolte nei processi aziendali.

Accanto alla distinzione proposta da Burns tra leadership transazionale e leadership trasformativa, diversi autori hanno successivamente approfondito il tema mettendo in evidenza aspetti differenti dello stesso fenomeno, non si tratta propriamente di "tipi" separati di leadership trasformativa ma di modelli interpretativi che aiutano a comprendere meglio come un leader possa generare cambiamento, motivare le persone e incidere sulla cultura organizzativa.

Un contributo particolarmente importante è quello di Bernard Bass, che ha reso il concetto di leadership trasformativa più concreto e osservabile all'interno delle organizzazioni, Bass ha individuato quattro dimensioni fondamentali spesso indicate come le "quattro I", influenza idealizzata, motivazione ispiratrice, stimolazione intellettuale e considerazione individualizzata.

Attraverso "l'influenza idealizzata", il leader diventa un punto di riferimento per i collaboratori, non solo per il ruolo gerarchico che ricopre, ma soprattutto per la coerenza tra ciò che comunica e ciò che mette in pratica, la "motivazione ispiratrice" riguarda invece la capacità di trasmettere una visione positiva del futuro capace di dare senso al lavoro quotidiano, proseguendo poi con la "stimolazione intellettuale" spinge i dipendenti a non accettare passivamente le soluzioni già esistenti, ma a proporre idee nuove, individuare criticità e partecipare attivamente al miglioramento dei processi.

In questo senso, il leader trasformativa incoraggia i collaboratori a non limitarsi alla semplice esecuzione delle mansioni, ma a sviluppare un atteggiamento più critico, creativo e propositivo²⁹. Questo aspetto contribuisce a costruire un ambiente di lavoro più dinamico e innovativo, in cui la qualità non dipende soltanto dalle condizioni materiali garantite dall'impresa, ma anche dalla possibilità per le persone di sentirsi ascoltate, libere di esprimere idee e coinvolte nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro, infine la "considerazione individualizzata" che richiama l'attenzione del leader verso i bisogni, le competenze e le aspirazioni dei singoli collaboratori, assumendo un ruolo particolarmente importante quando

²⁹ Michigan State University (MSU) Online | Degrees & Certificates

si parla di valorizzazione delle risorse umane, implicando che il leader sia in grado di riconoscere le differenze tra i collaboratori, comprendere i loro bisogni e sostenere il loro sviluppo professionale, in questa prospettiva il dipendente non viene visto solo come forza lavoro, ma come persona portatrice di competenze, aspettative e potenzialità. Questo modello è particolarmente utile per collegare la leadership trasformazionale alla valorizzazione delle risorse umane, perché mostra come il leader non debba limitarsi a dirigere il personale, ma debba creare le condizioni affinché ciascun dipendente possa sentirsi riconosciuto, coinvolto e sostenuto nel proprio percorso di crescita³⁰.

Un'altra prospettiva significativa è quella di Warren Bennis e Burt Nanus, che hanno posto al centro della leadership la capacità di costruire e comunicare una visione secondo questa impostazione, il leader trasformazionale non è soltanto una figura che organizza il lavoro, ma è colui che riesce a dare una direzione comune all'organizzazione. La visione diventa quindi uno strumento fondamentale per creare significato, i collaboratori non percepiscono più le proprie mansioni come attività isolate, ma come parte di un progetto più ampio.

Bennis e Nanus sottolineano anche l'importanza della comunicazione e della fiducia, un leader efficace deve infatti saper spiegare con chiarezza il senso del cambiamento, rendere comprensibili gli obiettivi aziendali e mantenere una posizione coerente nel tempo. In questo modo, il rapporto tra leader e collaboratori non si basa solo sull'autorità ma sulla credibilità, questo aspetto è molto importante nelle politiche di welfare aziendale, perché il benessere organizzativo non nasce soltanto dall'introduzione di benefit, ma anche dalla percezione che l'impresa abbia una direzione chiara e che le persone siano coinvolte in modo autentico nel suo sviluppo³¹.

Il contributo di Edgar Schein permette invece di collegare la leadership trasformazionale al tema della cultura organizzativa Schein evidenzia come i leader abbiano un ruolo decisivo nel creare, trasmettere e modificare la cultura di un'organizzazione.

In questa prospettiva, il leader non incide solo sui comportamenti immediati dei dipendenti, ma anche sui valori, sulle abitudini e sui modi di pensare che caratterizzano l'ambiente di lavoro, ciò significa che una leadership trasformazionale può contribuire a costruire una cultura aziendale più aperta, partecipativa e attenta alle persone.

³⁰ Michigan State University (MSU) Online | Degrees & Certificates

³¹ Bennis, W. G., & Nanus, B. (2003). Leaders: Strategies for taking charge. HarperCollins.

Se il leader valorizza l'ascolto, la collaborazione e il rispetto, questi elementi tendono progressivamente a diventare parte del modo di funzionare dell'organizzazione, al contrario, se prevalgono controllo e distanza gerarchica anche le iniziative di welfare rischiano di essere percepite come strumenti formali, poco collegati ai reali bisogni dei lavoratori, il pensiero di Schein è quindi utile per comprendere che il welfare aziendale non dipende solo dalle misure introdotte, ma anche dalla cultura manageriale che le accompagna³².

Anche Kouzes e Posner offrono un contributo molto utile, perché traducono la leadership in pratiche concrete, il loro modello individua cinque comportamenti fondamentali del leader efficace, indicare la strada attraverso l'esempio, ispirare una visione condivisa, sfidare i processi esistenti, mettere gli altri nelle condizioni di agire e incoraggiare le persone.

Questo approccio è particolarmente vicino alla leadership trasformativa perché mette al centro il coinvolgimento dei collaboratori, dove il leader non impone semplicemente il cambiamento dall'alto, ma lo costruisce insieme alle persone, favorendo partecipazione, responsabilità e fiducia. In questo senso, il dipendente non viene considerato un soggetto passivo che deve solo eseguire ordini, ma una risorsa capace di contribuire attivamente al miglioramento dell'organizzazione. Il collegamento con la valorizzazione delle risorse umane è evidente, valorizzare significa anche creare spazi in cui le persone possano esprimere competenze, proporre idee, sentirsi ascoltate e ricevere riconoscimento per il proprio contributo³³.

Infine, il modello di John Kotter consente di leggere la leadership trasformativa dal punto di vista del cambiamento organizzativo, Kotter è noto per aver elaborato un processo in otto fasi per guidare il cambiamento, che comprende, tra gli altri aspetti, la creazione di un senso di urgenza, la costruzione di una coalizione guida, la definizione di una visione strategica, il coinvolgimento delle persone, la rimozione degli ostacoli e il consolidamento dei risultati ottenuti. Questo modello mostra che il cambiamento non può essere lasciato all'improvvisazione, ma richiede una guida chiara e una partecipazione diffusa. Applicato al tema del welfare aziendale, ciò significa che l'introduzione di nuove politiche a favore dei dipendenti non dovrebbe essere vista come un intervento isolato, ma come parte di un percorso più ampio di trasformazione culturale e organizzativa. Perché il welfare sia realmente efficace, infatti, è necessario che il management sappia comunicarne il senso, coinvolgere i

³² Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Wiley.

³³<https://www.leadershipchallenge.com>

lavoratori, ascoltare i bisogni concreti e rimuovere gli ostacoli che impediscono alle persone di usufruire pienamente delle iniziative proposte³⁴.

Nel complesso, questi diversi contributi permettono di arricchire il concetto di leadership trasformativa:

Bass aiuta a individuarne le componenti principali;

Bennis e Nanus ne sottolineano il legame con la visione e la fiducia;

Schein mostra il rapporto tra leadership e cultura organizzativa;

Kouzes e Posner traducono la leadership in comportamenti concreti;

Kotter, infine, collega la figura del leader alla gestione del cambiamento.

Tutte queste prospettive convergono su un punto comune, il leader trasformativa non si limita a controllare le attività, ma crea le condizioni affinché le persone possano comprendere il senso del proprio lavoro, sentirsi parte di un progetto comune e contribuire attivamente allo sviluppo dell'organizzazione. Per questo motivo, la leadership trasformativa rappresenta una dimensione essenziale anche nell'ambito del welfare aziendale, poiché rafforza la qualità dell'ambiente di lavoro e rende più credibili le politiche orientate al benessere e alla valorizzazione delle risorse umane.

welfare, perché crea le condizioni relazionali affinché i dipendenti possano sentirsi realmente ascoltati, coinvolti e valorizzati.

In conclusione, collegare la leadership trasformativa al contesto di oggi, consente di evidenziare come questo modello non sia soltanto una teoria classica della leadership, ma uno strumento ancora attuale per affrontare le principali sfide del lavoro contemporaneo. Il calo dell'engagement, la difficoltà dei manager, la trasformazione digitale e la crescente centralità del benessere organizzativo mostrano che le imprese non possono limitarsi a introdurre benefit o strumenti di welfare, ma devono costruire una cultura manageriale capace di dare senso, fiducia e partecipazione, proprio per questo, può essere considerata una componente essenziale delle politiche di valorizzazione delle risorse umane e della qualità dell'ambiente di lavoro.

2.4.2 Valorizzazione delle risorse umane

Un ulteriore aspetto da considerare riguarda il modo in cui le politiche di welfare vengono concretamente percepite dai lavoratori.

³⁴Strategy Execution and Change Management Consultants - Kotter

Un piano di welfare, infatti, non produce automaticamente effetti positivi solo perché introduce benefit o servizi aggiuntivi, la sua efficacia dipende anche dalla capacità dell'organizzazione di comunicarne il significato, renderlo accessibile e inserirlo in una cultura aziendale coerente. In questa prospettiva, la leadership trasformativa assume un ruolo centrale perché contribuisce a trasformare il welfare da semplice insieme di prestazioni a strumento di relazione, fiducia e valorizzazione delle persone.

Questo passaggio è particolarmente importante perché il benessere organizzativo non riguarda soltanto la presenza di misure materiali, come assistenza sanitaria integrativa, flexible benefit, formazione o iniziative di work-life balance, ma anche la qualità dell'esperienza lavorativa quotidiana.

Il CIPD, nel suo approfondimento sul wellbeing at work, evidenzia infatti che per ottenere reali benefici il benessere dei dipendenti deve essere integrato nell'organizzazione e radicato nella cultura, nella leadership e nella gestione delle persone. Ciò significa che il welfare non può essere considerato un intervento isolato, ma deve essere sostenuto da comportamenti manageriali coerenti capaci di promuovere ascolto, fiducia, partecipazione e riconoscimento. In questo senso, la leadership trasformativa può essere interpretata come una leva immateriale del welfare aziendale. Mentre i benefit agiscono sul piano dei servizi offerti al dipendente, la leadership interviene sulla dimensione relazionale e culturale dell'organizzazione. Un responsabile che comunica in modo chiaro coinvolge i collaboratori, valorizza le competenze individuali e favorisce la partecipazione contribuisce a rendere più credibili anche le politiche di welfare. Al contrario, se il management mantiene uno stile distante, burocratico o esclusivamente orientato al controllo, il rischio è che le iniziative di welfare vengano percepite come misure formali, poco collegate ai bisogni reali delle persone. La leadership trasformativa diventa quindi fondamentale soprattutto nel passaggio tra progettazione e applicazione concreta del welfare. Le politiche aziendali vengono spesso definite a livello strategico, ma sono i manager e i responsabili intermedi a renderle effettive nella vita quotidiana dei lavoratori. Anche il CIPD sottolinea che i line manager hanno un ruolo rilevante nell'attuazione delle politiche organizzative, nello sviluppo dei team e nella costruzione di relazioni positive con i collaboratori, questo aspetto permette di comprendere perché la leadership non debba essere vista soltanto come una qualità personale del singolo capo, ma come una parte essenziale del sistema di gestione delle risorse umane³⁵.

³⁵ Line Managers' Role in Supporting the People Profession | Factsheets | CIPD

Il tema risulta ancora più attuale se collegato alle trasformazioni recenti del lavoro. Le organizzazioni si trovano oggi ad affrontare cambiamenti legati alla digitalizzazione, all'intelligenza artificiale, alla ridefinizione dei modelli di lavoro e alla necessità di trattenere competenze sempre più qualificate.

Secondo il report *Global Human Capital Trends 2025* di Deloitte, molte imprese riconoscono la necessità di ripensare i ruoli manageriali, l'Employee Value Proposition e i meccanismi di engagement. In particolare, il ruolo del manager tende a spostarsi da una funzione prevalentemente amministrativa e di controllo a una funzione più orientata allo sviluppo delle persone, alla valorizzazione delle competenze e all'adozione di nuovi modelli di lavoro.

Questo scenario rafforza ulteriormente l'importanza della leadership trasformativa. In un contesto caratterizzato da cambiamenti rapidi, il leader non deve limitarsi a gestire le attività esistenti, ma deve aiutare i collaboratori a comprendere il senso delle trasformazioni in corso, ridurre l'incertezza e favorire un atteggiamento più aperto verso l'innovazione. La diffusione dell'intelligenza artificiale, ad esempio, può generare timori legati alla sostituzione del lavoro umano, alla perdita di competenze o alla difficoltà di adattamento³⁶.

McKinsey evidenzia che l'adozione dell'AI nei luoghi di lavoro non è soltanto una questione tecnologica, ma richiede una guida capace di allineare i team, sostenere le persone e accompagnare l'organizzazione nel cambiamento, proprio per questo, la leadership trasformativa può contribuire a rendere il welfare aziendale più coerente con i bisogni attuali dei lavoratori. Se in passato il welfare era spesso associato soprattutto a benefici economici o servizi aggiuntivi, oggi esso tende a comprendere anche dimensioni più ampie, come la crescita professionale, la formazione continua, il benessere psicologico, l'autonomia, la partecipazione e la possibilità di conciliare meglio vita privata e lavoro.

Il leader trasformativo, attraverso l'ascolto e la considerazione delle esigenze individuali, può favorire una maggiore personalizzazione degli interventi e aiutare l'impresa a comprendere quali strumenti risultano realmente utili per i dipendenti.

In questa prospettiva, la leadership non sostituisce le politiche di welfare, ma ne rafforza l'efficacia. Un'organizzazione può offrire numerosi benefit, ma se i lavoratori non percepiscono fiducia, equità e riconoscimento, tali strumenti rischiano di non incidere pienamente sul benessere organizzativo, al contrario, quando le iniziative di welfare sono accompagnate da una leadership orientata alla partecipazione e alla valorizzazione delle persone, esse diventano

³⁶ Global Human Capital Trends 2025 | Deloitte Italy

parte di una cultura aziendale più ampia, capace di rafforzare il senso di appartenenza e la motivazione³⁷.

Il collegamento con la gestione strategica delle risorse umane risulta quindi evidente. Le pratiche HR non devono essere considerate soltanto come strumenti amministrativi, ma come leve capaci di incidere sulla qualità dell'ambiente di lavoro, sulla soddisfazione dei dipendenti e sulla capacità dell'impresa di generare valore.

In questa direzione, Yeung e Berman evidenziano che le risorse umane possono contribuire alla performance aziendale attraverso lo sviluppo di capacità organizzative, il miglioramento della soddisfazione dei dipendenti e il rafforzamento della soddisfazione di clienti e stakeholder.

La leadership trasformazionale si colloca proprio in questo punto di incontro tra dimensione relazionale e dimensione strategica, perché permette di collegare gli obiettivi dell'impresa con i bisogni e le aspettative delle persone³⁸.

³⁷ AI in the workplace: A report for 2025 | McKinsey

³⁸ Yeung, A. K., & Berman, B. (1997). *Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance*. Human Resource Management, 36(3), 321-335.

CONCLUSIONI

Il percorso sviluppato in questo elaborato ha permesso di evidenziare come il welfare sia un concetto in continua evoluzione, strettamente legato ai cambiamenti economici, sociali e organizzativi della società. Nato principalmente come forma di intervento pubblico finalizzata alla protezione dei cittadini dai principali rischi sociali, il welfare state ha rappresentato per lungo tempo uno dei pilastri fondamentali della sicurezza sociale. Tuttavia, le trasformazioni degli ultimi decenni hanno reso evidente come l'intervento pubblico, pur rimanendo essenziale, non sia sempre sufficiente a rispondere in modo completo ai bisogni sempre più diversificati delle persone.

In questo contesto, il welfare aziendale si inserisce come strumento integrativo, capace di affiancare il sistema pubblico e di offrire risposte più vicine alle esigenze concrete dei dipendenti e delle loro famiglie.

Dall'analisi condotta emerge che il welfare aziendale non può essere considerato soltanto come un insieme di benefit accessori o come una forma alternativa di retribuzione, rappresenta piuttosto una leva strategica nella gestione delle risorse umane, poiché incide direttamente sul benessere organizzativo, sulla motivazione, sulla soddisfazione lavorativa e sulla fidelizzazione dei dipendenti. Un'impresa che investe nel welfare non si limita a offrire servizi aggiuntivi, ma costruisce un rapporto più solido con i propri collaboratori, rafforzando il senso di appartenenza e contribuendo alla creazione di un ambiente di lavoro più positivo e sostenibile.

Emerge inoltre che il welfare aziendale non rappresenti un fenomeno recente, ma affondi le proprie radici nella storia economica e sociale italiana. Dalle prime esperienze della Real Colonia di San Leucio fino al modello innovativo di Adriano Olivetti, vediamo come l'attenzione al benessere dei lavoratori sia stata, in diverse epoche, considerata un elemento fondamentale non solo sul piano sociale ma anche per la crescita e la produttività dell'impresa.

Oggi, in un contesto caratterizzato da profondi cambiamenti economici, tecnologici e organizzativi, il welfare aziendale continua a evolversi assumendo un ruolo sempre più strategico nella valorizzazione del capitale umano e nella costruzione di ambienti di lavoro sostenibili e inclusivi.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda l'evoluzione normativa e fiscale che ha favorito la diffusione del welfare aziendale in Italia.

Il riferimento principale è rappresentato dall'articolo 51 del TUIR, che disciplina il reddito da lavoro dipendente e individua alcune forme di beni e servizi che, entro determinati limiti non concorrono alla formazione del reddito imponibile. Partendo dalla Legge di Stabilità 2016, il legislatore ha progressivamente rafforzato il ruolo del welfare aziendale, introducendo la possibilità di convertire i premi di produttività in beni e servizi welfare e rendendo fiscalmente più conveniente questa soluzione rispetto alla semplice erogazione monetaria.

Le successive modifiche normative, tra cui quelle introdotte dalle Leggi di Bilancio del 2017 e del 2018 e dagli interventi più recenti sui fringe benefit, mostrano come il welfare aziendale sia diventato sempre più centrale nelle politiche del lavoro.

Tuttavia, uno degli aspetti più importanti emersi riguarda il fatto che il welfare aziendale non produce effetti positivi in modo automatico, la presenza di benefit e servizi da sola non è sufficiente se non viene accompagnata da una cultura organizzativa coerente e da una leadership capace di valorizzare realmente le persone, per questo motivo, il collegamento con la leadership trasformativa risulta particolarmente significativo, il leader trasformativo infatti non si limita a controllare l'attività dei dipendenti, ma cerca di ispirarli, coinvolgerli e renderli parte di un progetto comune.

Il benessere dei lavoratori non dipende esclusivamente dai servizi messi a disposizione dall'impresa, ma anche dalla qualità delle relazioni interne, dalla fiducia, dall'ascolto, dalla comunicazione e dal riconoscimento del contributo individuale.

Arrivando ad oggi, le imprese si trovano ad affrontare uno scenario molto dinamico, il welfare aziendale può rappresentare uno strumento importante per rispondere ai nuovi bisogni dei lavoratori, ma la sua efficacia dipende dalla capacità dell'impresa di integrarlo in una visione più ampia di gestione delle persone. Infine, si può affermare che il welfare aziendale può essere considerato una leva strategica perché unisce tre dimensioni fondamentali, il sostegno concreto al lavoratore, il vantaggio organizzativo per l'impresa e la costruzione di una cultura aziendale più attenta al benessere delle persone, la sua funzione non si esaurisce quindi nel beneficio fiscale o nella semplice erogazione di servizi, ma si collega alla capacità dell'impresa di creare valore nel lungo periodo, rappresentando oggi uno degli strumenti più rilevanti attraverso cui le organizzazioni possono promuovere benessere.

BIBLIOGRAFIA

- Vogliotti, S., & Vattai, S. (2014). Welfare state. Bolzano: IPL.
- Costituzione della Repubblica Italiana, 1948
- Dell'Aringa, C., Giovannetti, G., Padoan, P. C., Quintieri, B., Rodano, L., Sestito, P. (2008).
- Globalizzazione, specializzazione produttiva e mercato del lavoro: verso un nuovo welfare.
- Emilia-Romagna, R. Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità
- Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management review*, 23(2), 305-324.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for taking charge*. HarperCollins.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Wiley.
- Yeung, A. K., & Berman, B. (1997). Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321-335.
- V. Castronovo, *Olivetti. Una storia italiana*, Milano, Rizzoli, 2013.
- A. Tortorella, *Storia del welfare aziendale in Italia*, PWEF – People Welfare

SITOGRAFIA

<https://www.ohchr.org>

www.istat.it

<https://www.italiaglobale.it>

<https://www.osservatori.net>

<http://www.groupama.it>

<https://www.aidp.it>

<https://it.indeed.com>

<https://www.normattiva.it>

<https://www.mef.gov.it>

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/>

<https://www.senato.it/>

<https://www.unisalute.it>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.michiganstateuniversityonline.com>

<https://www.leadershipchallenge.com>

<https://www.kotterinc.com>

<https://www.cipd.org>

<https://www.deloitte.com>

<https://www.mckinsey.com>