



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Corso di Laurea magistrale in Economia e
Gestione delle Imprese

**Il Total Reward come leva di creazione di
valore organizzativo: un'analisi empirica
su welfare, wellness e wellbeing aziendale**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Pietro Previtali

**Tesi di Laurea
di Silvia Rosin
Matr. n.560422**

Anno Accademico 2025-2026

ABSTRACT

La trasformazione dei modelli di ricompensa e l'evoluzione delle aspettative dei lavoratori verso una maggiore qualità della vita lavorativa richiedono alle organizzazioni moderne di superare una concezione della remunerazione incentrata esclusivamente sul compenso monetario, adottando il paradigma del *Total Reward*. Il presente lavoro di tesi analizza l'architettura e la gestione del portfolio aziendale di welfare, benefit, servizi assicurativi e wellbeing, approfondendone la struttura, la governance, le strategie comunicative, l'utilizzo, la soddisfazione e l'impatto percepito dal punto di vista dei referenti aziendali. Dal punto di vista metodologico, la ricerca adotta un disegno a metodi misti: la somministrazione di un questionario quantitativo ha consentito di mappare le caratteristiche strutturali dei benefit in un campione di organizzazioni, mentre la conduzione di interviste semi-strutturate a responsabili delle Risorse Umane ha permesso di approfondire, in chiave qualitativa, le logiche decisionali, la modalità di gestione e le percezioni organizzative legate al portfolio. I risultati quantitativi delineano un quadro caratterizzato da portfolio più consolidati nelle componenti tradizionali del welfare e nelle coperture assicurative, a fronte di iniziative di wellbeing meno diffuse e meno strutturate. Emergono criticità in materia di digitalizzazione, di comunicazione sistematica e di utilizzo dei KPI. L'analisi evidenzia inoltre una marcata disparità dimensionale: le grandi imprese dispongono di cataloghi evoluti, mentre le realtà di minori dimensioni mostrano un'adozione più contenuta, spesso condizionata da vincoli di budget e da una limitata percezione dell'utilità immediata. L'indagine qualitativa, tuttavia, rivela che il portfolio può generare valore e contribuire positivamente al clima organizzativo e all'engagement quando viene gestito come un ecosistema integrato di Total Reward, sostenuto da una governance continuativa, dalla personalizzazione dell'offerta, dall'ascolto reale dei bisogni e da una comunicazione chiara e accessibile. In conclusione, lo studio suggerisce che, nel medio-lungo periodo, l'investimento strategico in welfare, benefit, servizi assicurativi e wellbeing possa rappresentare una leva strategica di competitività e di creazione di valore organizzativo anche per le realtà di minori dimensioni, purché sia progettato, comunicato e monitorato in modo coerente.

Parole chiave: welfare aziendale; Total Reward; benefit aziendali; wellbeing organizzativo; governance HR; engagement dei dipendenti; ricerca mixed-methods

ABSTRACT

The transformation of reward models and the evolution of employees' expectations towards a higher quality of working life require modern organizations to move beyond a conception of remuneration that focuses exclusively on monetary compensation and adopt the Total Reward paradigm. This thesis analyses the architecture and management of the corporate portfolio of welfare, benefits, insurance services, and wellbeing, examining its structure, governance, communication strategies, usage, satisfaction, and perceived impact from the perspective of corporate HR informants. Methodologically, the research adopts a mixed-methods design. The administration of a quantitative questionnaire enabled mapping of the structural characteristics of benefits across a sample of organizations. In contrast, semi-structured interviews with Human Resources managers enabled a qualitative exploration of the decision-making logics, management practices, and organizational perceptions associated with the portfolio. The quantitative findings present a picture of portfolios that are more consolidated in their traditional welfare components and insurance coverage, alongside being less widespread and less structured. Persistent weaknesses also emerge in relation to digitalization, systematic communication, and the use of KPIs. The analysis further highlights a size-related difference: larger or more structured organizations tend to have more developed catalogs. In comparison, smaller organizations show more limited adoption, often constrained by budget and a perceived lack of immediate benefit. The qualitative survey shows that the portfolio can generate value and contribute positively to organizational climate and employee engagement when it is managed as an integrated Total Reward ecosystem, supported by ongoing governance, personalized offerings, active listening to employees' needs, and clear, accessible communication. In conclusion, the study suggests that in the medium- to long-term, strategic investment in welfare, benefits, insurance services, and well-being can be a competitive lever for organizational value creation, including for smaller organizations, provided it is coherently designed, communicated, and monitored. Keywords: corporate welfare; Total Reward; employee benefits; organizational wellbeing; HR governance; employee engagement; mixed-method research.

INDICE

INTRODUZIONE	7
STATO DELL'ARTE	9
1.1 Evoluzione del compenso e dei sistemi di ricompensa	9
1.1.2 Dal taylorismo all'economia della conoscenza	10
1.1.2 La prospettiva psicologica: motivazione e riconoscimento	11
1.2 Total reward e componenti non monetarie: employee benefits e social wage	16
1.2.1 Employee benefits as a pillar of total reward	17
1.2.2 Il concetto di Social Wage: definizione e applicazione	18
1.2.3 L'integrazione delle componenti: verso un modello olistico	19
1.3 Welfare, wellness e wellbeing: distinzioni concettuali e implicazioni organizzative	20
1.3.1 Trasparenza comunicativa ed equità nei sistemi premianti	21
1.3.2 Dalla gestione dei costi alla creazione di valore	22
1.3.3 Welfare: la dimensione sociale e istituzionale	22
1.3.4 Wellness: la dimensione individuale e fisica	23
1.3.5 Wellbeing: dimensione organizzativa e sistematica	24
IL METODO	27
2.1. Il questionario e la procedura di raccolta dei dati quantitativi	27
2.1.1 Profilo del rispondente e dell'organizzazione	27
2.1.2 Struttura del portfolio	28
2.1.3 Componenti attive del portfolio	28
2.1.4 Intensità e qualità del portfolio	28
2.1.5 Soddisfazione e valore percepito del portfolio	29
2.1.6 Utilizzo e digitalizzazione	30
2.1.7 Comunicazione del portfolio	30
2.1.8 Outcome e indicatori organizzativi	30
2.1.9 Percezione del supporto e dell'utilità del portfolio	31
2.1.10 Forza del sistema di portfolio	31
2.1.11 Operazionalizzazione delle variabili utilizzate nelle analisi	32
2.2 Le interviste semi-strutturate e la procedura di raccolta dei dati qualitativi	32
2.2.1. Partecipanti e criterio di selezione	33
2.2.2 Costruzione della traccia di intervista	34
2.2.3 Procedura di conduzione delle interviste	37
2.2.5 Integrazione tra dati quantitativi e qualitativi	39
I RISULTATI	40
3.1 Risultati delle analisi descrittive	40
3.1.1 Descrizione del campione e delle organizzazioni	40
3.1.2 Diffusione e grado di strutturazione del portfolio	42
3.1.3 Composizione del portfolio: contenuti e aree coperte	44
3.1.4 Estensione, accessibilità e continuità del portfolio	45
3.1.5 Finalità, governance e orientamento data-driven del portfolio	46
3.1.6 Comunicazione del portfolio e consapevolezza dei dipendenti	48
3.1.7 Utilizzo effettivo del portfolio e digitalizzazione del wellbeing	52
3.1.10 Percezione del supporto e dell'utilità del portfolio	57
3.1.11 Portfolio Welfare System Strength	58
3.1.12 Soddisfazione percepita e basi informative della valutazione	60
3.1.13 Scale di soddisfazione rispetto al portfolio	61
3.1.14 Analisi esplorative	63

3.2 Analisi quantitativa integrativa delle interviste semi-strutturate	66
3.2.1 Temi emergenti trasversali alle due interviste	67
3.2.2 Approfondimento qualitativo su strategia, finalità e governance del portfolio	71
3.2.3 Approfondimento qualitativo su adeguatezza, utilizzo e valore percepito	73
3.2.4 Approfondimento qualitativo sulla comunicazione del portfolio	75
3.2.5 Approfondimento qualitativo su digitalizzazione e piattaforme	76
3.2.6 Approfondimento qualitativo su impatto organizzativo, retention e attraction	78
3.2.7 Approfondimento qualitativo su soddisfazione, valore percepito e basi informative	80
3.2.8 Lettura integrativa delle correlazioni esplorative	81
<i>DISCUSSIONE</i>	87
4.1 Discussione dei risultati quantitativi.....	87
4.2 Discussione dei risultati qualitativi.....	91
4.3 Discussione integrata dei risultati quantitativi e qualitativi.....	95
4.4 Limiti e prospettive di ricerca futura.....	98
4.5 Implicazioni manageriali	99
<i>CONCLUSIONI.....</i>	101
<i>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</i>	103

INTRODUZIONE

Il modo in cui le persone attribuiscono significato al lavoro sta cambiando profondamente e, parallelamente, si stanno trasformando anche le strategie con cui le aziende cercano di motivare, coinvolgere e trattenere i propri collaboratori. La retribuzione monetaria, pur continuando a rappresentare una componente centrale del rapporto di lavoro, non appare più sufficiente, da sola, a sostenere nel tempo il benessere, l'engagement e il senso di appartenenza dei dipendenti. Le trasformazioni demografiche, l'evoluzione delle aspettative generazionali e la crescente rilevanza dell'equilibrio tra vita privata e vita professionale hanno infatti ampliato il significato della ricompensa, orientando le imprese verso modelli più integrati e multidimensionali. In questo scenario si colloca il paradigma del *Total Reward*, che supera una visione della remunerazione centrata esclusivamente sul salario e considera, accanto alla componente economica, anche benefit, coperture assicurative, servizi di welfare, iniziative di wellness e politiche di wellbeing orientate alla qualità complessiva dell'esperienza lavorativa.

Nonostante la crescente attenzione teorica e manageriale a questi temi, la loro applicazione concreta nelle organizzazioni risulta spesso frammentata. In molti casi, benefit e servizi vengono introdotti in modo progressivo ma non pienamente integrato, talvolta in risposta a trend di mercato o a opportunità fiscali, senza un disegno strategico organico. Ne può derivare un portfolio formalmente ampio, ma non sempre efficace sul piano operativo, soprattutto quando mancano processi di governance chiari, strategie di comunicazione sistematiche, piattaforme digitali accessibili e indicatori in grado di monitorare l'utilizzo e il valore generato. In assenza di tali condizioni, il rischio è che gli investimenti in welfare e wellbeing non siano percepiti dai dipendenti come un reale supporto alle esigenze quotidiane, bensì come iniziative poco visibili, scarsamente comprese o non pienamente coerenti con i bisogni della popolazione aziendale.

A partire da queste considerazioni, la presente ricerca si propone di analizzare in che modo il portfolio aziendale di welfare, benefit, servizi assicurativi e wellbeing sia strutturato, gestito, comunicato e valutato all'interno delle organizzazioni. L'obiettivo non è limitarsi a descrivere le iniziative attive, ma comprendere le logiche organizzative che ne orientano la progettazione: quali criteri guidano le decisioni manageriali, come vengono rilevati i bisogni dei dipendenti, quali canali vengono utilizzati per comunicare

l'offerta e in che misura il portfolio è percepito come adeguato, accessibile e utile. Lo studio intende inoltre esplorare, in chiave descrittiva ed esplorativa, le possibili associazioni tra le caratteristiche del portfolio e alcuni outcome organizzativi, quali engagement, clima interno, attraction, retention e difficoltà di copertura delle posizioni chiave.

Per cogliere la complessità del fenomeno è stato adottato un disegno di ricerca a metodi misti. La prima fase, di natura quantitativa, si è basata sulla somministrazione di un questionario a un campione di referenti aziendali, con l'obiettivo di mappare la diffusione, la strutturazione, l'utilizzo, la comunicazione e la misurazione del portfolio. La seconda fase, di natura qualitativa, ha previsto la conduzione di due interviste semi-strutturate con professionisti dell'area Risorse Umane/People & Culture, finalizzate ad approfondire le logiche decisionali, le percezioni organizzative e le condizioni che possono favorire o ostacolare la creazione di valore. Tale impostazione consente di integrare la lettura descrittiva dei dati quantitativi con una comprensione più interpretativa delle pratiche aziendali, pur mantenendo una prospettiva prudente sulla generalizzabilità dei risultati.

Il lavoro si articola in quattro capitoli, seguiti dalle conclusioni. Il primo capitolo ricostruisce il quadro teorico di riferimento, approfondendo l'evoluzione dei sistemi di ricompensa, il paradigma del Total Reward e le distinzioni concettuali tra welfare, wellness e wellbeing. Il secondo capitolo illustra la metodologia della ricerca, descrivendo la costruzione del questionario, la procedura di raccolta dei dati quantitativi e l'impostazione delle interviste semi-strutturate. Il terzo capitolo presenta i risultati emersi dalle due fasi dell'indagine, integrando evidenze quantitative e qualitative. Il quarto capitolo discute i risultati alla luce della letteratura, evidenziando le implicazioni interpretative, i limiti dello studio e le possibili ricadute manageriali. Le conclusioni, infine, sintetizzano i principali contributi della ricerca e propongono alcune prospettive per futuri approfondimenti.

CAPITOLO 1

STATO DELL'ARTE

Il presente capitolo si propone di delineare il quadro teorico e l'evoluzione storica del concetto di compenso. In particolare, si analizza come la transizione verso modelli economici sempre più basati sulla conoscenza abbia progressivamente trasformato la remunerazione, da mero costo di produzione a leva strategica per la gestione delle risorse umane. Attraverso una revisione della letteratura interdisciplinare, che integra contributi di diritto del lavoro, economia e psicologia dell'organizzazione, si approfondisce inoltre il nesso tra sistemi premianti, motivazione individuale e performance aziendale, mettendo in luce il ruolo del compenso nella configurazione del rapporto tra il lavoratore e l'organizzazione.

1.1 Evoluzione del compenso e dei sistemi di ricompensa

Il concetto di “remunerazione” si è evoluto nel tempo: da una funzione principalmente retributiva e di sussistenza è divenuto un costrutto più articolato, assumendo oggi una valenza centrale anche sui piani relazionali e simbolici. In questa prospettiva, differenziamo il concetto di retribuzione, definita dal Codice civile come “corrispettivo pattuito per la prestazione lavorativa” (art. 2099 c.c.), da quello di compenso, che include anche la componente immateriale del riconoscimento, contribuendo a definire il contratto psicologico (Rousseau, 1995) tra lavoratore e impresa e influenzando le percezioni di equità, riconoscimento e reciprocità (Adams & Freedman, 1976). Di conseguenza, il compenso si configura come una leva strategica fondamentale non solo per orientare e sostenere la performance individuale, ma anche per favorire la *retention* dei talenti, consolidare il senso di appartenenza e rafforzare il legame fiduciario con l'organizzazione. Per remunerazione, invece, si intende il Total Reward, ossia tutto ciò che genera valore per il lavoratore. Comprende quindi le componenti monetarie variabili, non monetarie e psicologiche.

Parallelamente, si osserva l'emergere di un nuovo paradigma economico e sindacale che tende a rafforzare il legame tra retribuzione, livelli di produttività e rischio d'impresa.

In tale cornice, il compenso non è più inteso come elemento separato dall'andamento aziendale, bensì come variabile dinamica che riflette (almeno in parte) le performance e le condizioni economiche dell'organizzazione. Esso si evolve da un costo fisso e invariabile a un costo variabile dipendente dai risultati organizzativi: attraverso modelli

di pay-for-performance (PFP) e premi di risultato, il lavoratore partecipa direttamente al “rischio operativo”, consapevole che c’è una quota di variabilità del reddito in cambio di una partecipazione agli utili generati dall’incremento dell’efficienza (Rynes et al., 2005). In particolare, i premi di risultato legano una quota annuale a indicatori incrementali di redditività (ad esempio l’EBITDA), rendendo il dipendente partecipe dei margini aziendali (Maino et al., 2019). A questo si affiancano i sistemi di Management by Objectives (MBO),¹ che trasformano la strategia aziendale in traguardi individuali o di team, misurabili tramite KPI (Key Performance Indicators). In questo modo, il contributo del singolo viene ancorato a obiettivi predefiniti, rendendo la remunerazione una conseguenza diretta della capacità di generare valore concreto per l’organizzazione (Thomson, 1998).

Inoltre, i Modelli di Partecipazione Finanziaria, come il *profit sharing* o l’azionariato diffuso, portano questa logica a un ulteriore livello: il dipendente accetta una quota di capitale di rischio, legando la propria ricompensa non solo alla performance operativa, ma anche alla solvibilità e al valore di mercato complessivo dell’organizzazione (FitzRoy, 1986).

Questo orientamento, che supera alcuni confini tradizionali del diritto del lavoro, apre a modelli di partecipazione ai risultati e pone nuove questioni sull’equilibrio tra le garanzie salariali e la responsabilità produttiva (Zoppoli, 1991).

1.1.2 Dal taylorismo all’economia della conoscenza

I sistemi di compenso moderni si consolidarono nel contesto della rivoluzione industriale, quando la questione salariale divenne centrale nell’organizzazione del lavoro. Nell’impostazione tayloristica, la retribuzione era concepita come strumento di incentivazione e di controllo, spesso connessa a logiche di rendimento e di standardizzazione dei tempi e dei metodi. In questo quadro, il lavoratore veniva considerato prevalentemente come componente del processo produttivo e il salario assumeva una funzione essenzialmente economica: quella di garantire la continuità della prestazione lavorativa.

Di conseguenza, il rapporto tra impresa e lavoratore assumeva una natura prevalentemente transazionale, fondata su uno scambio rigido tra “tempo/lavoro” e

¹ È un processo sistematico in cui i manager collaborano con i propri superiori per identificare aree di responsabilità, obiettivi gestionali e risorse necessarie

“salario”, e veniva strutturato attorno a obiettivi di efficienza e a meccanismi di controllo organizzativo (Dewerpe, 1985). L’enfasi sulla razionalizzazione e sulla massimizzazione della produttività, tuttavia, può generare un effetto controintuitivo: nel tentativo di rendere il lavoro pienamente “calcolabile” e controllabile, si riducono il significato, l’autonomia e il riconoscimento dell’individuo. La separazione netta tra lavoro intellettuale e manuale, la parcellizzazione delle mansioni e l’adozione di standard rigidi contribuiscono a una spersonalizzazione dell’esperienza lavorativa, con il rischio di alienazione e di ancorare la motivazione quasi esclusivamente a fattori estrinseci, come il salario. Ne deriva uno scarto crescente tra il “sistema d’impresa”, orientato all’ottimizzazione dei costi e dei ricavi, e il “sistema dei bisogni” dell’individuo, il che rende progressivamente meno sostenibile, nel medio-lungo periodo, un modello di impegno standardizzato che limita l’autonomia e la possibilità di crescita (La Rosa, 1987). A partire dagli anni ‘30, si assiste al graduale superamento del modello taylorista (puro controllo tecnico e produttivo). Grazie all’Human Relations Movement, l’attenzione si sposta sulla dimensione socio-relazionale del lavoro, finora mai approfondita. In questo arco temporale, l’organizzazione scopre che il rendimento non dipende solo dal salario, ma anche dal clima di gruppo, dal riconoscimento sociale e dalla soddisfazione dei bisogni psicologici del lavoratore, inteso, finalmente, come individuo e non solo come mera forza lavoro priva di personalità (Nicotera, 2019). A partire dagli anni ’80, con l’avvento dell’Economia della Conoscenza, la risorsa fondamentale delle organizzazioni non è più identificata nella forza lavoro generica, bensì nel capitale umano altamente qualificato. Questa trasformazione rispecchia la necessità delle organizzazioni moderne di attrarre e trattenere il capitale umano qualificato non più soltanto attraverso la stabilità economica, ma anche attraverso l’offerta di un sistema di ricompense capace di generare valore aggiunto per la persona e di sostenere la motivazione, il commitment e la retention (Rullani, 2009).

1.1.2 La prospettiva psicologica: motivazione e riconoscimento

La letteratura suggerisce che l’intelligenza e le capacità ad essa associate portino alla massimizzazione della ricompensa; di conseguenza, più una persona è competente, maggiore sarà la ricompensa (reward).

In questa accezione primaria, la ricompensa agisce come un rinforzo: è quindi un feedback fondamentale, in grado di guidare il comportamento e favorire lo sviluppo di

abilità complesse, sia nell'intelligenza naturale sia in quella artificiale, tra cui l'apprendimento, la percezione, il linguaggio e la generalizzazione (Silver et al., 2021). Nel contesto delle organizzazioni umane, è necessario distinguere tra il concetto di *reward*, come meccanismo di apprendimento, e quello di retribuzione (*pay*). Sebbene la retribuzione rappresenti la forma più tangibile di ricompensa, non esaurisce la sua funzione di rinforzo, assumendo anche un valore simbolico e sociale che va oltre il semplice scambio monetario. Mentre il processo di ricompensa è finalizzato all'acquisizione di capacità pratiche, la retribuzione definisce il posizionamento dell'individuo nel sistema sociale e organizzativo.

Diverse evidenze suggeriscono che molti elementi variano in funzione della ricompensa (Deci & Ryan, 2013). La ricompensa è infatti in grado di guidare il comportamento e di favorire lo sviluppo di abilità studiate nell'intelligenza naturale e artificiale, tra cui la conoscenza, l'apprendimento, la percezione, l'intelligenza sociale, il linguaggio, la generalizzazione e l'imitazione. Questa prospettiva si pone in contrapposizione all'idea tradizionale, secondo cui ogni competenza umana richieda uno stimolo specifico o un percorso formativo isolato, e suggerisce che un sistema di ricompense ben strutturato possa generare processi complessi di apprendimento e adattamento, consentendo all'individuo di sviluppare autonomamente abilità trasversali, dalla percezione sociale alla risoluzione di problemi, per massimizzare il valore dell'esperienza lavorativa (Silver et al., 2021).

Sotto il profilo psicologico, però, il compenso assume un ruolo che va oltre la mera utilità economica. Secondo la letteratura classica sulla motivazione, in particolare la teoria bifattoriale di Herzberg (1959), la retribuzione monetaria è spesso classificata come un "fattore igienico": ciò significa che la sua assenza genera insoddisfazione, ma la sua presenza non garantisce una motivazione intrinseca duratura. Un aspetto centrale del compenso è il suo valore simbolico, poiché può fungere da indicatore di status e di riconoscimento sociale all'interno dell'organizzazione.

Il compenso può contribuire a soddisfare bisogni di ordine superiore, quali la stima e l'autorealizzazione, soprattutto quando è percepito come segnale di riconoscimento e valorizzazione, e a soddisfare bisogni di base (stipendio, sicurezza) e di ordine superiore (crescita, realizzazione), come suggerito dalla piramide di Maslow (1943). Inoltre, secondo la teoria dell'equità (Adams, 1965), la percezione della "giustizia retributiva"

riveste un ruolo fondamentale: il lavoratore valuta il proprio impegno (input: lavoro, competenze) e la ricompensa ricevuta (output: stipendio, riconoscimenti), confrontandoli con quelli dei propri pari (peer), cioè soggetti con cui si è soliti confrontarsi, come colleghi dello stesso livello gerarchico o con lo stesso ruolo. Se il rapporto è percepito come iniquo (ad esempio, nonostante il mio impegno, ricevo uno stipendio inferiore a quello del mio collega), nascono insoddisfazione e calo della motivazione. Un cambiamento del sistema premiante risulta più efficace quando riesce a bilanciare l'equità interna con la competitività esterna, trasformando la remunerazione in uno strumento di comunicazione dei valori aziendali e capace di migliorare il livello di fiducia tra il lavoratore e l'organizzazione.

Un ulteriore quadro interpretativo, utile a comprendere quando e perché la remunerazione riesce effettivamente a motivare, è offerto dalla Teoria dell'Aspettativa di Vroom (1964). Secondo questo approccio, la motivazione non dipende da un singolo fattore, ma dal prodotto di tre componenti cognitive: aspettativa (la percezione di poter raggiungere un determinato livello di performance attraverso il proprio sforzo: “posso farcela?”), strumentalità (la convinzione che una buona performance conduca concretamente a una ricompensa: “sarò davvero ricompensato?”) e valenza (il valore soggettivo attribuito alla ricompensa: “quanto è importante per me?”). Di conseguenza, la remunerazione tende a risultare motivante soprattutto quando il lavoratore percepisce una catena causale chiara e credibile tra impegno, risultati e premio, e quando il premio è ritenuto proporzionato allo sforzo e coerente con obiettivi e bisogni personali (ad esempio stabilità economica, riconoscimento, crescita professionale o conciliazione vita-lavoro). In questa prospettiva, il sistema retributivo non è soltanto un “ammontare”, ma un insieme di segnali organizzativi che orientano le aspettative, le valutazioni di equità e le decisioni di investire energie nel lavoro.

Coerentemente, i dipendenti motivati estrinsecamente tendono a impegnarsi quando ritengono che lo sforzo porterà a risultati favorevoli, come incentivi monetari, avanzamenti di carriera, promozioni o aumenti di reddito. In questa prospettiva, gli scambi sociali positivi si sviluppano quando entrambe le parti ottengono ricompense percepite come soddisfacenti, mentre tendono a indebolirsi in caso contrario (Aldabbas et al., 2025).

Le motivazioni, intrinseche ed estrinseche, svolgono un ruolo cruciale nel guidare gli atteggiamenti e i comportamenti individuali, influenzando spesso anche la qualità e l'intensità delle prestazioni. La motivazione intrinseca ha origine all'interno dell'individuo ed è alimentata da stimoli ed emozioni quali la gioia, la curiosità, la soddisfazione, il coinvolgimento nel compito e l'interesse personale per l'attività stessa. La motivazione estrinseca, invece, dipende da fattori esterni e si fonda sull'obiettivo di ottenere risultati o ricompense separati dal lavoro in sé, come benefici monetari o non monetari. In questo quadro, la teoria dell'autodeterminazione consente di precisare ulteriormente la distinzione tra motivazione estrinseca e intrinseca (Deci & Ryan, 1985): la remunerazione monetaria, in quanto ricompensa esterna, può sostenere la direzione e l'intensità del comportamento (ad esempio aumentando l'impegno o la persistenza verso un obiettivo), ma non implica necessariamente un incremento del piacere intrinseco associato all'attività. In molti casi, infatti, il denaro opera prevalentemente come rinforzo che alimenta il desiderio dell'incentivo (il "volere") più che il godimento del compito (il "piacere"). Tuttavia, una vasta letteratura ha analizzato anche gli effetti diretti e interattivi delle motivazioni intrinseche ed estrinseche in diversi contesti, evidenziando che, in determinate condizioni, la loro combinazione può produrre esiti sinergici e contribuire a migliorare la produttività (Wei, 2024). Proprio per questo, la psicologia del lavoro contemporanea ha progressivamente ampliato l'attenzione oltre la sola dimensione economica, valorizzando anche forme di ricompensa non monetarie riconducibili alla cosiddetta "retribuzione emotiva" (o "stipendio emotivo"). Con questa espressione si intende l'insieme di condizioni organizzative che incidono sul benessere e sul senso di valorizzazione del lavoratore, quali la flessibilità oraria, la conciliazione vita-lavoro, il riconoscimento, la qualità del clima e delle relazioni, il supporto, l'autonomia e il significato attribuito al lavoro svolto. (Eisenberger et al., 1986).

Infine, è opportuno considerare il cosiddetto paradosso degli incentivi, messo in evidenza da Deci e Ryan (1985, 2000) all'interno della Teoria dell'Autodeterminazione. In particolare, ricompense estrinseche eccessive o percepite come controllanti possono, in determinate condizioni, indebolire la motivazione intrinseca, spostando l'attenzione dall'interesse per l'attività alla necessità di ottenere il premio (Armstrong & Brown, 2006). In altre parole, incentivare economicamente un compito già percepito come gratificante può ridurre il piacere naturale associato alla sua esecuzione, rendendo la

prestazione più dipendente dalla ricompensa esterna. Ne deriva che un sistema premiante efficace non si limita alla definizione dell'incentivo, ma richiede coerenza tra obiettivi, criteri di assegnazione e comunicazione organizzativa: la ricompensa deve risultare credibile, equa e significativa, e dovrebbe essere progettata in modo da sostenere, e non sostituire, le componenti motivazionali intrinseche legate all'autonomia, alla competenza e al riconoscimento.

I dipendenti rappresentano una risorsa chiave per consentire alle organizzazioni di raggiungere i propri obiettivi. La letteratura ha ampiamente indagato il legame tra le attitudini dei lavoratori e i risultati aziendali, evidenziando come un'elevata soddisfazione lavorativa tenda ad associarsi a una maggiore produttività e, di conseguenza, a una migliore performance organizzativa complessiva (Mabaso & Dlamini, 2018; Judge et al., 2001). La soddisfazione lavorativa è la percezione soggettiva del benessere, della gratificazione e delle emozioni positive che un lavoratore prova nel proprio lavoro (Alrawahi et al., 2020). Essa può dipendere da svariati fattori, ma la percezione di una retribuzione adeguata è certamente tra questi (Saari & Judge 2004). Per questo motivo, la retribuzione può essere considerata uno strumento utile nelle mani del management e andrebbe utilizzata in modo coerente per favorire risultati sia per le persone sia per l'organizzazione (Gerhart et al., 1992).

La remunerazione si configura inoltre come un fattore importante per garantire l'acquisizione e la permanenza dei talenti in azienda, assicurando all'organizzazione le competenze necessarie al raggiungimento dei propri traguardi. Adeoye e Fields (2014) hanno evidenziato che il compenso è un elemento determinante per attrarre e trattenere il personale. Per attrarre, trattenere e generare profitti, le organizzazioni necessitano di sistemi di ricompensa innovativi in grado di soddisfare i dipendenti. Condizioni di lavoro sfavorevoli e pacchetti retributivi poco attraenti o percepiti come poco equi hanno contribuito, nella maggior parte dei settori, alla migrazione delle competenze (Michaels et al., 2001). Numerosi ricercatori prevedono che la carenza di talenti possa peggiorare nel prossimo decennio, limitando la capacità delle organizzazioni di espandersi e mettendo a rischio la loro competitività. Per questo motivo, è sempre più importante riconoscere il valore delle persone.

Secondo Ibrahim e Boerhaneoddin (2010), il compenso incoraggia i dipendenti efficaci a rimanere all'interno di un'organizzazione per periodi più lunghi. Inoltre, gli autori

sostengono che le ricompense generose possono favorire la permanenza dei dipendenti e associarsi alla soddisfazione lavorativa, all'impegno e alla lealtà (Mabaso & Dlamini, 2018).

In sintesi, la remunerazione risulta realmente efficace solo quando combina credibilità ed equità: l'attenzione si sposta dunque dal semplice "quanto" si paga al "come" il sistema premiante viene progettato e comunicato. Questa consapevolezza ha portato la psicologia del lavoro contemporanea a una visione più ampia del compenso, trasformandolo in una configurazione articolata che include componenti non monetarie e forme di social wage. La comprensione delle dinamiche psicologiche analizzate, dalla piramide dei bisogni alla motivazione intrinseca, rende oggi imprescindibili le politiche di welfare aziendale, benefits e wellbeing. Dato che lo stipendio da solo agisce prevalentemente come fattore "igienico" e non soddisfa i bisogni di ordine superiore, le organizzazioni utilizzano i benefits (come la sanità integrativa, la flessibilità oraria o il supporto alla genitorialità) per intervenire direttamente sulle componenti emotive e relazionali del lavoro.

Tali strumenti non sono solo semplici integrazioni economiche, ma vere e proprie leve strategiche per promuovere il wellbeing: riducendo lo stress e migliorando il clima percepito, rispondono ai bisogni di riconoscimento e tutela del lavoratore, garantendo un'equità che va oltre il mero calcolo monetario. Di conseguenza, la transizione verso una strategia di Total Reward rappresenta l'applicazione pratica delle teorie di Maslow e di Herzberg. Si tratta di un sistema integrato che, bilanciando remunerazione e benessere, risponde in modo completo alle mutate aspettative della forza lavoro contemporanea, trasformando la retribuzione in uno strumento di valorizzazione del capitale umano e di sostenibilità del legame organizzativo.

1.2 Total reward e componenti non monetarie: employee benefits e social wage

In questa prospettiva, il compenso moderno si configura sempre più come Total Reward, un modello multidimensionale che integra la componente monetaria tradizionale (*pay*) con elementi non monetari e psicologici volti a valorizzare l'esperienza lavorativa nel suo complesso. Tale evoluzione ha portato all'adozione di una configurazione ibrida del pacchetto premiante, definita come l'integrazione sinergica tra una base retributiva fissa, una componente variabile legata ai risultati e un'ampia gamma di servizi e benefici di welfare.

Questo passaggio è stato guidato da un cambiamento storico e sociale innescato dalla digitalizzazione dei processi, dalla crescente competizione globale per l'attrazione dei talenti e dall'emergere di nuove priorità generazionali che pongono il benessere individuale al centro del rapporto d'impiego. In passato la retribuzione fissa, basata sul minimo definito dalla contrattazione collettiva, era considerata il pilastro esclusivo della relazione negoziale; oggi spesso non è più sufficiente a soddisfare il bisogno di una ricompensa intesa in senso lato. Mentre il compenso risponde a una logica puramente contrattuale e monetaria, la ricompensa include una dimensione più ampia e psicologica, legata al riconoscimento del valore della persona e al suo senso di autoefficacia.

Per rispondere a queste esigenze, le aziende hanno introdotto componenti di *social wage* ed *employee benefits* concreti, come l'assistenza sanitaria integrativa, la previdenza complementare e i rimborsi per l'istruzione o per la cura dei familiari. Bisogna però tenere presente che l'adozione di questi modelli di Total Reward, che spesso includono la flessibilità organizzativa e il lavoro da remoto tra i benefici non monetari, comporta nuove sfide gestionali. Se da un lato tali misure favoriscono l'equilibrio tra vita privata e professionale, dall'altro richiedono strategie mirate per mantenere la coesione del team e alimentare il senso di appartenenza. Una progettazione carente di queste componenti flessibili può infatti generare paradossi relazionali: il rischio è che l'elevata autonomia spaziale e temporale, se non supportata da una comunicazione chiara, possa tradursi in una riduzione delle interazioni sociali spontanee, aumentando il senso di solitudine e isolamento tra i lavoratori (Metz & McConnell, 2025).

1.2.1 Employee benefits as a pillar of total reward

Gli employee benefits sono beni o servizi accessori, non monetari, forniti ai dipendenti per migliorare la qualità della vita lavorativa. Oggi rappresentano una componente fondamentale del pacchetto retributivo complessivo. Inizialmente introdotti come concessioni accessorie, possono essere considerati strumenti utili per incrementare il potere d'acquisto reale del lavoratore e per ridurre l'esposizione a rischi sociali ed economici. Tra gli employee benefits rientrano i benefits di protezione e i benefits in kind. I benefit di protezione comprendono prestazioni previdenziali integrative, coperture sanitarie e polizze assicurative.

Questi strumenti mirano a garantire la sicurezza del dipendente e, talvolta, anche quella del suo nucleo familiare nel lungo termine (Gerhart & Milkovich, 1990). I benefits in

kind, detti anche fringe benefits, riguardano l'erogazione di beni e servizi legati alla quotidianità, come l'auto aziendale, i buoni pasto o gli strumenti tecnologici. Questi hanno un impatto diretto sul potere d'acquisto e sulla qualità della vita professionale di tutti i giorni.

1.2.2 Il concetto di Social Wage: definizione e applicazione

Con il termine social wage si indica quella componente indiretta e non monetaria della remunerazione che si manifesta attraverso la fornitura di servizi e supporti con un impatto diretto sulla qualità della vita e sulla stabilità sociale del lavoratore e del suo nucleo familiare. Il social wage agisce su due livelli: economico e socio-organizzativo.

Sul piano economico, genera un risparmio effettivo per il dipendente su beni e servizi che, in assenza di tali misure, dovrebbe reperire autonomamente sul mercato, come asili nido aziendali, convenzioni per il trasporto o sussidi per l'istruzione dei figli. In questa prospettiva, occorre considerare la specificità del contesto italiano in cui l'elevata pressione del cuneo fiscale rende il welfare aziendale uno strumento particolarmente appetibile. Attraverso il social wage, infatti, l'azienda riesce a incrementare il potere d'acquisto reale del lavoratore senza subire l'aggravio contributivo di un aumento salariale diretto, creando un beneficio per entrambe le parti. (Ponzellini et al., 2015).

Sul piano socio-organizzativo, il social wage si configura come uno strumento di welfare integrativo, in cui l'impresa non agisce soltanto come datore di lavoro, ma anche come attore politico e sociale. Attraverso l'erogazione di tali servizi, l'azienda adotta una strategia di responsabilità sociale d'impresa, finalizzata a colmare le lacune del welfare pubblico. Questa funzione permette all'impresa di ottenere un profondo consenso sociale all'interno della comunità: fornendo sicurezza e benessere, l'azienda non si limita a scambiare salario con produttività, ma costruisce un sistema di fedeltà e stabilità del regime aziendale che mitiga i conflitti distributivi tipici del mercato del lavoro. In tal modo, il welfare integrativo diventa il pilastro di una sinergia tra capitale e lavoro, in cui la stabilità sociale del lavoratore garantisce, di riflesso, la continuità e la redditività del sistema produttivo (Friedland & Sanders, 1986)

Sotto il profilo psicologico e gestionale, l'evidenza suggerisce che l'accesso a tali servizi non costituisce una soluzione lineare allo stress, bensì un fattore di moderazione delle interferenze tra le sfere lavorative ed extra-lavorative (Bakker & Demerouti, 2007). In questa prospettiva, il *social wage* si configura come una risorsa istituzionale di

protezione che accresce la resilienza del lavoratore di fronte alle fluttuazioni del mercato e alle carenze del welfare statale. Tale dotazione di servizi fornisce una stabilità che il solo mercato del lavoro, regolato esclusivamente dalla logica della produttività marginale, non è in grado di generare autonomamente. Queste misure garantiscono una sicurezza sociale integrativa che consente ai beneficiari di gestire meglio carichi di lavoro elevati e di adattarsi con minore resistenza ai cambiamenti strutturali o tecnologici dell'impresa. L'esigenza di tali risorse istituzionali di protezione è oggi ancora più imminente a causa delle trasformazioni strutturali della forza lavoro, che hanno inasprito il conflitto tra le responsabilità domestiche e quelle professionali.

In questo contesto, i cambiamenti nella composizione delle famiglie e della forza lavoro, come l'aumento delle coppie in cui entrambi i partner lavorano e delle madri lavoratrici con figli piccoli, hanno aumentato la probabilità che i dipendenti, sia uomini che donne, debbano gestire responsabilità domestiche rilevanti oltre a quelle lavorative. In determinate situazioni, mantenere un equilibrio tra vita lavorativa e familiare può risultare complesso, con possibili ricadute negative sul morale dei lavoratori e sull'esperienza lavorativa; inoltre, tali difficoltà possono tradursi in costi organizzativi, ad esempio, assenteismo, turnover e reclutamento. In risposta, molte organizzazioni hanno implementato programmi appositamente progettati per supportare i dipendenti nel bilanciamento tra lavoro e famiglia. Queste iniziative, generalmente definite come programmi family-friendly, sono sempre più diffuse (Caillier, 2016).

1.2.3 L'integrazione delle componenti: verso un modello olistico

Storicamente, sebbene la gestione delle risorse umane abbia progressivamente incluso anche aspetti non monetari, le strategie aziendali hanno spesso attribuito una centralità predominante alla componente economica della remunerazione. In questa impostazione, il valore del lavoro veniva collegato soprattutto alla retribuzione diretta, intesa come il principale motore della motivazione e del benessere del dipendente. Di conseguenza, l'efficacia del rapporto di lavoro e la soddisfazione del personale venivano misurate prevalentemente in base alla consistenza della retribuzione e alla stabilità del salario fisso. Con il cambiamento del contesto sociale e demografico, la letteratura ha evidenziato che l'orientamento dei dipendenti non dipende esclusivamente dalla remunerazione finanziaria, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di rispondere ai bisogni di sicurezza sociale e di salute (attraverso coperture sanitarie integrative),

di conciliazione vita-lavoro (tramite servizi di supporto alla genitorialità) e di riconoscimento della stabilità personale (Pavolini et al., 2015). In questa prospettiva, il *social wage* non agisce come un semplice incentivo monetario regolato dal mercato, ma risponde a una logica volta a garantire la stabilità del "regime" aziendale e l'appartenenza del lavoratore a un sistema di tutele.

Questo cambiamento è stato confermato da dati empirici: nel report *Employee Benefits 2015* della *Society for Human Resource Management* è emerso che i lavoratori consideravano i benefit tra i primi tre fattori determinanti della soddisfazione e la seconda ragione su cui si baserebbero per decidere se restare o lasciare un'azienda. (SHRM, 2015) Oggi la letteratura accademica e le prassi HR riconoscono che queste componenti costituiscono un'area rilevante del Total Reward, soprattutto per il loro impatto psicologico sul lavoratore (Carbone et al., 2015). In quanto parte integrante del costo del lavoro complessivo, la gestione di tali elementi richiede scelte precise di design strategico e una definizione accurata delle priorità. Di conseguenza, la struttura del compenso moderno si è trasformata in un sistema a blocchi integrati che comprende: retribuzione fissa, retribuzione variabile (legata a premi di risultato per incentivare la performance), employee benefits e social wage. Gli ultimi due blocchi contribuiscono a consolidare l'engagement e la fedeltà nel tempo, rispondendo a necessità familiari e a bisogni di sicurezza sociale che il sistema pubblico, storicamente frammentato e carente di servizi diretti, fatica a soddisfare (Bussin et al., 2019). In questa prospettiva, la gestione delle risorse umane ha progressivamente superato un approccio esclusivamente contabile, adottando un modello più olistico, in grado di rispondere a bisogni diversi di una forza lavoro sempre più diversificata per età, valori ed esigenze personali (de la Torre-Ruiz et al., 2019).

1.3 Welfare, wellness e wellbeing: distinzioni concettuali e implicazioni organizzative

L'approfondimento delle diverse dimensioni del benessere organizzativo richiede una riflessione preliminare su due dimensioni cruciali della gestione HR: la costruzione di un rapporto di fiducia basato sull'equità e la transizione verso una visione strategica della remunerazione intesa come creazione di valore condiviso

1.3.1 Trasparenza comunicativa ed equità nei sistemi premianti

All'interno delle pratiche formali di gestione delle risorse umane (HR), la retribuzione e i benefit costituiscono elementi fondamentali per il successo organizzativo. Il rapporto di lavoro non si limita a un mero scambio contrattuale, ma si fonda sull'equilibrio tra l'impegno del lavoratore e la remunerazione; la progettazione di tale sistema incide profondamente sull'assetto organizzativo. Sistemi di ricompensa coerenti possono fungere da segnali strategici, attrarre i profili più in linea con i valori aziendali e favorirne la permanenza. Decidendo cosa premiare, l'azienda può orientare i comportamenti e le priorità del team, favorendo l'allineamento verso obiettivi comuni.

In questa prospettiva, i benefit integrativi si configurano come la traduzione operativa di tale strategia, rappresentando strumenti flessibili che vanno ben oltre la retribuzione monetaria diretta. Questi possono essere personalizzati per riflettere le strategie di business e gli obiettivi di *talent acquisition* e *retention*, presentandosi come componenti discrezionali del sistema premiante che si aggiungono a quanto previsto dalla contrattazione collettiva.

Poiché i dipendenti adottano spesso una visione olistica del proprio pacchetto remunerativo (De Vos et al., 2020), le organizzazioni possono strutturare tali offerte per rispondere alle diverse preferenze di ciascun individuo, così da attrarre e motivare specifiche tipologie di lavoratori.

Nel contesto competitivo contemporaneo, il welfare aziendale, che in questa sede definiremo come l'insieme delle prestazioni e dei servizi erogati dall'impresa per migliorare la vita privata e lavorativa dei dipendenti (Marcellini, 2022), non è più considerato soltanto un costo, bensì una leva strategica fondamentale per la creazione di valore. Un sistema di welfare ben strutturato consente all'impresa di agire simultaneamente sull'attrazione dei talenti (*employer branding*), sulla riduzione dell'assenteismo e sul miglioramento del clima organizzativo (Fulmer, 2022).

Affinché questi strumenti siano efficaci, la letteratura sottolinea l'importanza della trasparenza e della percezione di equità (Guest, 2017). Questa esigenza di chiarezza riflette l'evoluzione di un ambiente di business in cui il benessere fisico, emotivo e professionale del dipendente riveste un ruolo cruciale nell'aumentare la soddisfazione e l'efficienza operativa.

1.3.2 Dalla gestione dei costi alla creazione di valore

Nonostante la rilevanza strategica dei sistemi di ricompensa e dei benefit integrativi, molte organizzazioni faticano ancora a implementarli efficacemente, spesso a causa della pressione per raggiungere obiettivi finanziari a breve termine. Tuttavia, pur rappresentando un onere immediato, essi possono generare benefici rilevanti e misurabili nel medio-lungo periodo, in termini di produttività e resilienza organizzativa (Harter et al., 2020). Una cultura orientata alla sicurezza e alle pratiche di salute ben integrate non costituisce soltanto un presidio etico, ma influenza positivamente anche i risultati economici complessivi (Victor & Hoole, 2017).

Questa visione trova fondamento teorico nella Resource-Based View, secondo cui una risorsa rappresenta un vantaggio competitivo quando è utile, relativamente scarsa, difficilmente imitabile e inserita in strutture organizzative che consentano di valorizzarne le capacità (Cefola, 2022). In quest'ottica, un sistema di welfare ben strutturato non è più considerato soltanto un costo, bensì una leva strategica per la creazione di valore, consentendo all'impresa di agire contemporaneamente sull'attrazione dei talenti (employer branding), sulla riduzione dell'assenteismo e sul miglioramento del clima organizzativo (Fulmer, 2022).

1.3.3 Welfare: la dimensione sociale e istituzionale

Per comprendere l'impatto delle politiche di gestione delle risorse umane, è necessario distinguere rigorosamente tra i concetti di *welfare*, *wellness* e *wellbeing*, spesso sovrapposti nel linguaggio manageriale ma profondamente distinti per oggetto e finalità. Nonostante il welfare aziendale rappresenti una componente rilevante del pacchetto retributivo complessivo, non è riducibile a un mero "extra" in busta paga né va confuso con la categoria più ampia degli *employee benefits* o del *social wage*. Mentre questi ultimi includono qualsiasi forma di compenso non monetario (come l'auto aziendale), il welfare comprende l'insieme di prestazioni e iniziative, disciplinate da accordi collettivi o da regolamenti unilaterali, finalizzate a integrare le forme di tutela sociale in ambiti critici quali la salute, la previdenza e il supporto alla genitorialità. In un'epoca di progressiva contrazione della spesa pubblica, l'impresa assume una funzione sussidiaria, offrendo forme di sicurezza economica e di protezione sociale che integrano il sistema pubblico di welfare tradizionale.

La letteratura sottolinea, tuttavia, che l'efficacia di tali interventi non è uniforme, il che rende necessaria una tassonomia basata sulla percezione del valore e sulla natura del bisogno soddisfatto. (Maino & Ferrera, 2013). Da un lato si colloca il welfare di protezione, che comprende servizi standardizzati come le coperture sanitarie di base. In molti contesti occupazionali, queste misure tendono a essere percepite come "fattori igienici" (Herzberg, 1966): la loro presenza non genera necessariamente una motivazione incrementale, essendo ormai considerati benefici "attesi", ma la loro assenza produce un'immediata insoddisfazione, rendendo queste misure necessarie ma non sufficienti a generare un vantaggio competitivo distintivo (Ranta & Ylinen, 2024).

Invece il welfare di conciliazione e supporto (come la flessibilità d'orario o l'assistenza ai familiari) risulta più frequentemente associato a risultati aziendali superiori e a una maggiore soddisfazione. Come evidenziato dallo studio di Casper e Buffardi (2004), l'offerta di benefici legati alla gestione della vita privata agisce come un segnale di supporto organizzativo (*Anticipated Organizational Support*), influenzando l'attrazione dei talenti molto più della sola retribuzione monetaria. In questo senso, il welfare aziendale non riguarda più soltanto la gestione dei costi, ma diventa un investimento mirato: il meccanismo di supporto percepito trasforma la prestazione materiale in una risorsa psicologica, ponendo le basi strutturali su cui si innescheranno successivamente le pratiche di promozione della salute (*wellness*) e del benessere psicologico (*wellbeing*).

1.3.4 Wellness: la dimensione individuale e fisica

Il termine *wellness* si riferisce alla promozione attiva della salute fisica e psicofisica del lavoratore. È fondamentale distinguere questo ambito dalla sicurezza sul lavoro (*Health & Safety*): mentre quest'ultima mira alla prevenzione dei rischi professionali (fisici, chimici, ergonomici) per evitare infortuni o malattie, il *wellness* si concentra sulla promozione della salute attraverso il miglioramento degli stili di vita (Who, 2020). In questa prospettiva, il *wellness* non è un obbligo, ma un processo proattivo attraverso il quale gli individui diventano consapevoli e compiono scelte orientate a un'esistenza equilibrata e in salute.

Le iniziative di *wellness* aziendale (come screening preventivi, educazione alimentare o programmi sportivi) traggono la loro base teorica dall'evidenza che il luogo di lavoro è l'ambiente primario della socializzazione negli adulti. Poiché la persona media trascorre circa 90.000 ore al lavoro nel corso della propria vita (Stoewen, 2016), l'azienda non è

più soltanto il luogo della prestazione, ma diventa un ecosistema capace di influenzare la salute. Per questo motivo è giustificato l'investimento in programmi di wellness, poiché intercettare il lavoratore quotidianamente consente di incidere sulle abitudini radicate, trasformando il contesto lavorativo in una risorsa per il benessere generale e non solo in un luogo di esposizione a rischi potenziali.

In questa prospettiva, il concetto di "luogo di lavoro sano" si è ampliato: non riguarda più soltanto la neutralizzazione dei pericoli ambientali, ma include anche l'organizzazione del lavoro e la cultura aziendale, fattori che influenzano profondamente la salute (Stoewen, 2016). L'efficacia di questi programmi è confermata da una solida letteratura che associa il wellness a esiti misurabili: una metanalisi di Baicker et al. (2010) evidenzia che i programmi di wellness ben strutturati riducono significativamente i costi sanitari e il tasso di assenteismo. Tuttavia, per ottenere risultati in termini di energia percepita e riduzione della fatica, la ricerca sottolinea che sono necessarie un'alta partecipazione volontaria e una qualità dell'intervento percepita come coerente con i valori aziendali (Goetzel et al., 2014).

1.3.5 Wellbeing: dimensione organizzativa e sistematica

Nel panorama economico attuale, il successo organizzativo è sempre più associato alla capacità di promuovere il wellbeing, un costrutto multidimensionale che la letteratura scientifica distingue nettamente dalle infrastrutture di welfare orientate alla mera erogazione di servizi. Come evidenziato da Danna e Griffin (1999), il benessere nei contesti lavorativi non va inteso come una "pratica" o una "strategia", bensì come un esito (outcome) che riflette lo stato di salute fisica e psicologica del dipendente. Questa condizione è il risultato di un'interazione complessa tra l'individuo e il suo ambiente, in cui la percezione soggettiva di "stare bene" scaturisce da una valutazione globale della propria esperienza lavorativa, che va oltre la mera assenza di malattia o la disponibilità di benefit materiali.

Questa multidimensionalità trova le proprie basi in un framework che integra la salute fisica (sicurezza e comfort), la salute psicologica (soddisfazione vitale e gestione dello stress) e la salute sociale. In tal senso, Fisher (2010) approfondisce il concetto, definendolo come "happiness at work", ossia una condizione influenzata da determinanti specifici quali la qualità delle relazioni interpersonali, l'equità dei processi decisionali e il senso di scopo (*purpose*) attribuito al proprio operato. È proprio in questa distinzione

tra "mezzi" e "fini" che risiede la solidità del costrutto: mentre il wellbeing rappresenta la condizione di salute integrale del lavoratore, le pratiche organizzative, incluse le policy di flessibilità e di bilanciamento vita-lavoro, agiscono come leve ambientali che favoriscono l'autonomia e il benessere percepito. Investire in questa visione integrata significa considerare l'ambiente di lavoro e la cultura organizzativa come dimensioni interdipendenti, in grado di generare engagement, innovazione e sostenibilità nel lungo periodo (Fisher, 2014).

Per comprendere meglio i diversi modelli di intervento e le specifiche ricadute sulla performance, di seguito si propone una sintesi comparativa basata sui livelli di analisi e sugli outcome tipici di ciascun approccio.

Tabella 1. Definizioni di welfare aziendale, wellness e wellbeing a confronto.

	Welfare Aziendale	Wellness	Wellbeing
Livello di analisi	Organizzativo/ contrattuale: focus su tutele e contratti	Individuale/biologico: focus sul corpo e sulla salute fisica	Individuale/psicologi co: esperienza soggettiva e multidimensionale
Oggetto	Servizi e prestazioni: sanità, previdenza, asili e rimborsi	Stili di vita: screening, nutrizione, programmi sportivi	Esperienza e scopo: clima, relazioni, senso del lavoro
Meccanismo	Protezione sociale: funzione di sicurezza e sussidiarietà	Prevenzione: riduzione dei rischi e Health Promotion	Potenziamento: sviluppo delle risorse emotive
Outcome tipici	Attrazione e retention: competitività dell'offerta HR	Efficienza operativa: riduzione di assenteismo e costi medici	Engagement: aumento della performance e meno burnout

Fonte: rielaborazione dell'autore.

L'analisi della letteratura evidenzia come il concetto di ricompensa si sia evoluto da una dimensione puramente transazionale a una configurazione multidimensionale. Emerge con chiarezza che il compenso contemporaneo non si esaurisce nella componente monetaria, ma si articola in un "portfolio complessivo" in cui il welfare aziendale (benefit

e servizi work-life), le coperture assicurative e le iniziative di wellbeing (pilastri fisico, mentale, sociale e finanziario) rappresentano componenti distinte ma integrate tra loro. Gli studi esaminati mostrano che tale approccio può generare effetti di rilievo su outcome cruciali quali l'employer *branding*, la *retention* e l'engagement dei dipendenti. Tuttavia, nonostante la solidità di questi framework teorici, persiste un significativo divario conoscitivo in merito alla concreta applicazione di tali modelli. Sebbene la letteratura abbia definito i vantaggi astratti di queste misure, resta ancora poco chiaro in che misura le organizzazioni abbiano effettivamente strutturato strategie formalizzate e come tali elementi vengano configurati, comunicati e realmente percepiti dai lavoratori. Persiste, in particolare, una lacuna conoscitiva sulla coerenza tra le politiche dichiarate e la loro effettiva implementazione operativa.

Proprio da questo divario tra teoria e prassi nasce l'esigenza alla base della presente ricerca empirica. L'obiettivo è analizzare la diffusione e l'intensità di questi strumenti nelle aziende, valutando non solo la varietà dell'offerta, ma anche la solidità della loro governance, l'efficacia dei canali comunicativi e l'impatto percepito sulle performance aziendali e sul clima organizzativo. Indagare la pervasività reale di queste leve permetterà di comprendere se il benessere sia diventato un pilastro strategico o se la sua adozione rimanga ancora parziale, frammentata o puramente formale

CAPITOLO 2

IL METODO

2.1. Il questionario e la procedura di raccolta dei dati quantitativi

Per la rilevazione dei dati è stato utilizzato un questionario strutturato ad hoc finalizzato a raccogliere informazioni sul portfolio complessivo di welfare, benefits, servizi assicurativi e wellbeing presente nelle organizzazioni. In apertura, il questionario includeva un breve glossario per distinguere tre componenti del portfolio: welfare/benefits non assicurativi, servizi assicurativi e wellbeing, così da favorire una risposta più uniforme da parte dei partecipanti.

Il questionario è stato informatizzato e somministrato tramite la piattaforma Qualtrics. La diffusione è avvenuta mediante campionamento non probabilistico di convenienza e tramite contatti diretti, personali e professionali con potenziali rispondenti ritenuti idonei agli obiettivi dello studio. In particolare, il link al questionario è stato inviato individualmente a soggetti che, per ruolo o funzione organizzativa, potevano disporre di informazioni pertinenti sul portfolio di welfare, benefits, assicurazioni e wellbeing della propria organizzazione. La partecipazione era volontaria e anonima.

2.1.1 Profilo del rispondente e dell'organizzazione

Una prima sezione era dedicata alla raccolta di informazioni descrittive relative al profilo del rispondente e alle caratteristiche dell'organizzazione di appartenenza. In particolare, sono stati rilevati:

- il coinvolgimento diretto o indiretto nei temi di welfare, benefits, assicurazioni o wellbeing;
- la funzione/area principale di appartenenza;
- il ruolo ricoperto;
- la presenza o l'assenza di attività in altri Paesi;
- la dimensione organizzativa in termini di numero di dipendenti in Italia;
- il settore prevalente;
- le fasce generazionali presenti in misura significativa nella forza lavoro.

Questa sezione ha consentito di delineare il profilo del campione e di contestualizzare i risultati in relazione alle specifiche caratteristiche organizzative delle aziende coinvolte.

2.1.2 Struttura del portfolio

Una seconda sezione mirava a valutare il grado di formalizzazione e di strutturazione del portfolio complessivo. In particolare, il questionario chiedeva se l'organizzazione disponesse di una strategia formalizzata o di un piano strutturato per le tre principali aree del portfolio: welfare/benefits non assicurativi, servizi assicurativi e wellbeing. Per ciascuna area veniva inoltre richiesto di indicarne lo stato di attivazione, distinguendo tra: attiva e strutturata; attiva ma non strutturata; non attiva ma pianificata entro 12 mesi; non attiva e non pianificata; oppure non nota. La sezione includeva anche un item volto ad esplorare se il portfolio complessivo fosse definito o promosso a livello corporate/globale o solo a livello locale. Nel caso in cui il wellbeing risultasse attivo, veniva chiesto di specificare quali pilastri fossero coperti, distinguendo tra le dimensioni fisica, mentale/emotiva, finanziaria, sociale e organizzativa/professionale.

2.1.3 Componenti attive del portfolio

Una terza sezione rilevava le componenti attive del portfolio. Per quanto riguarda i servizi assicurativi, i partecipanti indicavano, con risposta multipla, l'eventuale presenza di assicurazione sanitaria/sanità integrativa, assicurazione infortuni, LTC, TCM, altre coperture, oppure l'assenza di coperture attive. Per il welfare non assicurativo, veniva richiesta la presenza di componenti quali piattaforma flexible benefits, fringe benefits, buoni pasto, convenzioni/sconti, servizi work-life/per la famiglia, altri benefit non assicurativi, oppure l'assenza di benefit attivi.

2.1.4 Intensità e qualità del portfolio

Una quarta sezione era dedicata alle caratteristiche di intensità, di copertura e di qualità complessiva del portfolio. In particolare, venivano raccolte informazioni sul budget annuale complessivo per dipendente dedicato al portfolio, sulla quota di dipendenti eleggibili all'intero portfolio, sul grado di continuità delle iniziative, sull'obiettivo principale del portfolio e sulla presenza di una governance definita, intesa come l'esistenza di un responsabile, di un budget e di processi di revisione. Nella stessa sezione erano presenti tre item su scala Likert a 7 punti che misuravano:

- a) Il grado in cui la strategia fosse basata su dati relativi ai bisogni dei dipendenti
- b) Il grado in cui l'organizzazione valutasse e utilizzasse KPI per migliorare il portfolio nel tempo;

- c) Il grado di adeguatezza percepita dell'offerta rispetto ai bisogni della popolazione aziendale.

Questi item sono stati trattati singolarmente come indicatori nelle analisi descrittive e correlazionali.

2.1.5 Soddisfazione e valore percepito del portfolio.

La quinta sezione era dedicata alla misurazione della soddisfazione e del valore percepito del portfolio. In primo luogo, veniva chiesto se l'organizzazione disponesse di una misura diretta della soddisfazione dei dipendenti rispetto al portfolio complessivo; in caso affermativo, si rilevava il livello medio più recente di soddisfazione tramite un item a 7 punti su scala Likert. Veniva inoltre chiesto su quali evidenze si basasse la valutazione del portfolio, selezionando fino a due fonti tra survey/feedback strutturati, dati di utilizzo, ticket o richieste HR/helpdesk, feedback informali dei dipendenti, feedback dei manager/linea o altre fonti.

All'interno di questa sezione erano incluse due misure composte adattate dalla letteratura. La prima, relativa alla soddisfazione verso il sistema di gestione del portfolio, è stata costruita adattando, in ottica HR-informant, la Bent proposta da Williams, Malos e Palmer (2002). Nel presente studio la scala è stata riformulata con riferimento al portfolio complessivo e composta da quattro item relativi a: gestione del programma; efficacia del sistema di gestione ed erogazione; modalità organizzative e operative con cui il portfolio viene reso disponibile; ed efficienza complessiva di fornitura. Gli item sono stati valutati su una scala Likert a 7 punti, da 1 = per niente soddisfatti a 7 = estremamente soddisfatti. Il punteggio complessivo è stato calcolato come media dei quattro item. Nel campione analizzato, la scala ha mostrato un'elevata consistenza interna ($\alpha = 0,970$).

La seconda misura, relativa alla soddisfazione per il livello e il valore del portfolio, è stata adattata dal costrutto di Benefit Level Satisfaction discusso da de la Torre-Ruiz, Vidal-Salazar e Córdón-Pozo (2019). Nel presente studio è stata utilizzata una versione in prospettiva HR-informant riferita al portfolio complessivo, composta da cinque item relativi a: soddisfazione complessiva verso il portfolio, adeguatezza dell'investimento economico dell'organizzazione, valore percepito per i dipendenti, adeguatezza dell'ampiezza del portfolio e percezione della sua equità rispetto a diverse popolazioni aziendali.

Gli item sono stati valutati su una scala Likert a 7 punti, da 1 (fortemente in disaccordo) a 7 (fortemente d'accordo). Il punteggio complessivo è stato calcolato come media dei cinque item. La scala ha mostrato un'ottima consistenza interna ($\alpha = 0,977$).

2.1.6 Utilizzo e digitalizzazione

Una sezione specifica era dedicata all'utilizzo del portfolio e alla sua eventuale digitalizzazione. In particolare, veniva rilevato, tramite un item a 7 punti sulla scala Likert, il grado in cui i dipendenti erano percepiti come utilizzatori del portfolio complessivo. Inoltre, il questionario chiedeva se l'organizzazione disponesse di una piattaforma digitale per il wellbeing, distinguendo tra piattaforma dedicata, piattaforma integrata nella piattaforma welfare, assenza di piattaforma o soluzione in valutazione. Nei casi in cui la piattaforma fosse presente, venivano rilevati il tasso di adozione reale del wellbeing tramite la piattaforma nell'ultimo anno e la qualità percepita dell'esperienza digitale, misurata con un item a 7 punti su scala Likert.

2.1.7 Comunicazione del portfolio

Una ulteriore sezione riguardava la comunicazione del portfolio complessivo. I partecipanti indicavano se la propria organizzazione disponesse di una strategia strutturata di comunicazione del portfolio, il grado in cui i dipendenti fossero percepiti come consapevoli delle iniziative offerte (mediante un item a 7 punti su scala Likert) e i canali utilizzati per comunicare il portfolio (ad esempio email/newsletter, intranet, app, eventi/webinar, manager/linea, materiali onsite, altri canali). Inoltre, veniva chiesto quali canali fossero ritenuti più efficaci per aumentare l'utilizzo del portfolio, se l'organizzazione disponesse di indicatori/KPI per valutare l'efficacia della comunicazione, e quale fosse l'eventuale budget annuo dedicato alla comunicazione delle iniziative del portfolio.

2.1.8 Outcome e indicatori organizzativi

Una sezione con 7 punti su scala Likert, relativa al grado in cui i dipendenti erano portfolio. In primo luogo, veniva rilevato, tramite un item a 7 punti sulla scala Likert, il grado in cui il portfolio fosse percepito come in grado di contribuire alle performance aziendali. Accanto a questo item generale, nelle analisi sono stati considerati anche item relativi al contributo percepito del portfolio negli ultimi 12–24 mesi, rispetto a specifici risultati organizzativi, quali employer attraction/employer branding, retention, aumento dell'engagement/motivazione, riduzione dell'assenteismo, miglioramento del

clima/collaborazione e miglioramento della salute/sicurezza. Tali item erano valutati su una scala Likert a 7 punti, con punteggi più elevati indicativi di un contributo percepito maggiore. Nella stessa area del questionario venivano inoltre rilevati la presenza di una misurazione strutturata dell'employee engagement, il dato più recente disponibile sull'employee engagement, il turnover annuo totale, il turnover entro 12 mesi dall'assunzione, il tasso annuo di assenteismo e la difficoltà di copertura delle posizioni chiave. Quest'ultima variabile è stata rilevata tramite un item a 7 punti su scala Likert, mentre turnover e assenteismo sono stati raccolti in percentuali o, ove disponibili, in valori assoluti.

2.1.9 Percezione del supporto e dell'utilità del portfolio

La sezione successiva includeva una misura relativa alla percezione del supporto e dell'utilità del portfolio, composta da tre item valutati su una scala Likert a 5 punti, da 1 = fortemente in disaccordo a 5 = fortemente d'accordo. Nello specifico, la scala rilevava quanto il portfolio fosse percepito come capace di: (a) far sentire i dipendenti più supportati e sicuri nello svolgimento del lavoro; (b) aiutarli a raggiungere i propri obiettivi lavorativi; (c) contribuire allo sviluppo di conoscenze e competenze utili. Questa misura è stata costruita come breve adattamento, nell'ottica di un portfolio di contenuti coerenti con la letteratura sulla forza percepita del sistema HR in prospettiva HR-informant, in particolare con riferimento ai contenuti discussi da Alfes et al. (2019). Il punteggio di una scala Likert a 7 punti, con punteggi più elevati indicativi di un contributo percepito maggiore, ha mostrato un'elevata consistenza interna ($\alpha = 0,901$).

2.1.10 Forza del sistema di portfolio.

Infine, il questionario comprendeva una scala relativa alla forza del sistema di portfolio, costruita come adattamento al contesto del portfolio complessivo, sulla base della prospettiva dell'HRM System Strength proposta da Delmotte, De Winne e Sels (2012). È stata utilizzata una versione breve, composta da nove item, che copriva tre dimensioni concettuali: distinctiveness (chiarezza, visibilità e rilevanza del portfolio), consistency (coerenza nel tempo e tra i componenti) e consensus (allineamento e fairness). Gli item facevano riferimento, tra gli altri aspetti, alla chiarezza della comunicazione, alla rilevanza del portfolio rispetto ai bisogni della popolazione aziendale, alla visibilità del sistema, alla coerenza dei messaggi inviati dalle diverse componenti del portfolio, alla coerenza tra ciò che viene comunicato e ciò che viene effettivamente realizzato,

all'allineamento tra HR e linea manageriale, all'equità nell'applicazione dei criteri e all'assenza di favoritismi o "due pesi e due misure". Gli item erano valutati su una scala Likert a 5 punti, da 1 = fortemente in disaccordo a 5 = fortemente d'accordo. Gli item formulati in senso negativo sono stati ricodificati in senso positivo prima del calcolo del punteggio complessivo. Il punteggio finale è stato ottenuto come media dei nove item. Nel presente campione, la scala ha mostrato una buona consistenza interna ($\alpha = 0,829$).

2.1.11 Operazionalizzazione delle variabili utilizzate nelle analisi

Le analisi riportate nel capitolo dei risultati si sono basate su tre tipologie principali di variabili:

1. variabili categoriali a scelta singola o multipla, analizzate tramite frequenze e percentuali;
2. item singoli su scala Likert, analizzati tramite media e deviazione standard;
3. misure composte, ottenute come media degli item corrispondenti e accompagnate dalla verifica della consistenza interna mediante l'alpha di Cronbach.

Le misure composte utilizzate nello studio sono state:

- la soddisfazione verso il sistema di gestione del portfolio (4 item; $\alpha = ,970$);
- la soddisfazione per il livello e il valore del portfolio (5 item; $\alpha = ,977$);
- la percezione del supporto e dell'utilità del portfolio (3 item; $\alpha = ,901$);
- la forza del sistema di portfolio (9 item; $\alpha = 0,829$).

Poiché tali misure sono state adattate al contesto specifico del portfolio di welfare, benefits, assicurazioni e wellbeing e riformulate in prospettiva HR-informant, nel presente lavoro non vengono trattate come semplici repliche delle scale originarie, bensì come versioni adattate coerenti con gli obiettivi dello studio e con il disegno della ricerca.

2.2 Le interviste semi-strutturate e la procedura di raccolta dei dati qualitativi

A integrazione della rilevazione quantitativa tramite questionario, il presente studio ha previsto una seconda fase di approfondimento qualitativo basata sulla conduzione di due interviste semi-strutturate. Tale scelta metodologica è stata adottata con l'obiettivo di approfondire alcuni aspetti emersi dal questionario e di comprendere in modo più articolato le logiche sottostanti alla progettazione, alla gestione e alla valutazione del portfolio di welfare, benefits, servizi assicurativi e wellbeing all'interno delle organizzazioni. Le interviste semi-strutturate sono state ritenute particolarmente coerenti con gli obiettivi dello studio, poiché consentono di mantenere una struttura comune tra i

colloqui, garantendo al contempo flessibilità nella conduzione. A differenza di un'intervista completamente strutturata, questo strumento permette infatti di seguire una traccia predefinita, ma anche di approfondire liberamente i temi ritenuti più rilevanti dall'intervistato, attraverso domande di chiarimento, richieste di esempi concreti e sollecitazioni ulteriori. In questo modo è stato possibile raccogliere informazioni non solo descrittive, ma anche interpretative relative al significato attribuito dai referenti aziendali alle iniziative di welfare, benefit, assicurazioni e wellbeing. Le interviste hanno svolto una funzione prevalentemente esplorativa e interpretativa. Esse non sono state utilizzate con finalità di generalizzazione statistica, bensì come strumento di approfondimento qualitativo volto a integrare i risultati quantitativi e a contestualizzarli dal punto di vista di soggetti esperti o direttamente coinvolti nella gestione del portfolio. In particolare, le interviste hanno consentito di esplorare le logiche decisionali, i criteri di adeguatezza percepita, le modalità di rilevazione dei bisogni dei dipendenti, le pratiche di comunicazione, i fattori che incidono sull'utilizzo effettivo delle iniziative e il contributo percepito del portfolio rispetto a engagement, retention, attraction e benessere organizzativo.

2.2.1. Partecipanti e criterio di selezione

I partecipanti alle interviste sono stati selezionati tramite campionamento intenzionale tra coloro che avevano già compilato il questionario. Sono stati selezionati due informatori qualificati, scelti in ragione del loro ruolo e della loro conoscenza diretta delle politiche aziendali in materia di welfare, benefits, assicurazioni e wellbeing. In entrambi i casi, gli intervistati ricoprivano funzioni riconducibili alle aree HR, People & Culture, Total Reward o alla gestione del personale, e disponevano quindi di una visione complessiva sia delle iniziative attive sia delle logiche organizzative che ne orientano la progettazione e l'aggiornamento.

La scelta di coinvolgere figure con responsabilità o competenze dirette su questi temi risponde alla natura dello studio, che adotta una prospettiva HR-informant. Di conseguenza, le interviste non miravano a rilevare direttamente l'esperienza dei dipendenti finali, bensì a raccogliere il punto di vista di referenti organizzativi in grado di descrivere il portfolio nel suo complesso, i processi decisionali sottostanti e le percezioni aziendali sul valore e sull'utilizzo delle iniziative offerte.

Le due interviste hanno permesso di approfondire casi organizzativi differenti, accomunati dalla presenza di iniziative relative al welfare, ai benefit, ai servizi assicurativi e/o al wellbeing, ma caratterizzati da specificità diverse in termini di popolazione aziendale, strategia di offerta, modalità di comunicazione, strumenti digitali e sistemi di rilevazione dei bisogni.

2.2.2 Costruzione della traccia di intervista

La traccia di intervista è stata costruita a partire dalle principali dimensioni indagate nel questionario, con l'obiettivo di approfondire qualitativamente i temi già rilevati nella fase quantitativa. In particolare, la traccia è stata organizzata in nuclei tematici coerenti con le sezioni del questionario: inquadramento del portfolio, strategia e obiettivi, governance, rilevazione dei bisogni, adeguatezza dell'offerta, utilizzo, comunicazione, valore percepito, impatto organizzativo, retention, attraction, digitalizzazione, misurazione e priorità future. Le domande sono state formulate in modo aperto, neutro e non direttivo, al fine di favorire risposte ampie e argomentate. La sequenza ha seguito una logica progressiva: le prime domande erano orientate a ricostruire il quadro generale del portfolio, mentre le successive miravano ad approfondire aspetti più specifici, come le modalità di progettazione e di aggiornamento, la comunicazione ai dipendenti, l'utilizzo effettivo delle iniziative e la misurazione dell'efficacia. La parte conclusiva dell'intervista era dedicata alle priorità future e agli eventuali ambiti di miglioramento. La traccia non è stata utilizzata in modo rigido, bensì come guida per garantire la comparabilità tra le interviste. Durante la conduzione, l'ordine delle domande e il livello di approfondimento sono stati adattati in base alle risposte degli intervistati, lasciando spazio a esempi concreti, precisazioni e collegamenti alle specificità organizzative di ciascun caso. La traccia di intervista era articolata come segue:

Tabella 1. Traccia dell'intervista usata per l'approfondimento qualitativo

Area tematica	Domanda guida	Obiettivo conoscitivo
Inquadramento del portfolio	Nel questionario ha indicato la presenza di alcune iniziative relative al welfare, ai benefit, ai servizi assicurativi e/o al wellbeing. Come descriverebbe oggi il portafoglio complessivo della Sua organizzazione?	Ricostruire la composizione complessiva del portfolio e il significato che l'organizzazione attribuisce alle diverse iniziative.
Strategia e obiettivi	Quali sono, secondo Lei, gli obiettivi principali che l'organizzazione intende perseguire attraverso il portfolio complessivo?	Comprendere le finalità strategiche del portfolio, ad esempio, benessere, engagement, attraction, retention o supporto alla vita quotidiana.
Governance e processo decisionale	Come vengono prese le decisioni relative alla progettazione, alla revisione e all'aggiornamento del portfolio?	Approfondire gli attori coinvolti, i livelli decisionali, il ruolo di HR, la direzione, il gruppo corporate o le rappresentanze dei lavoratori.
Rilevazione dei bisogni	Come vengono rilevati i bisogni dei dipendenti in termini di welfare, benefit, assicurazioni e benessere?	Indagare la presenza di survey, di feedback informali, di dati sull'utilizzo e di confronti con dipendenti o con rappresentanti dei lavoratori.
Adeguatezza del portfolio	Secondo Lei, quali caratteristiche rendono un portfolio realmente adeguato ai bisogni dei dipendenti?	Approfondire i criteri di coerenza tra l'offerta e i bisogni della popolazione aziendale.

Area tematica	Domanda guida	Obiettivo conoscitivo
		Esplorare le condizioni che favoriscono o ostacolano
Utilizzo effettivo	Quali fattori incidono maggiormente sull'utilizzo effettivo del portfolio da parte dei dipendenti?	l'adozione delle iniziative, quali la flessibilità, la semplicità, la convenienza economica e la comunicazione.
Comunicazione	Come viene comunicato il portfolio ai dipendenti?	Analizzare i canali, i momenti, le strategie e le criticità della comunicazione interna.
Valore percepito	Secondo la Sua esperienza, quale valore attribuiscono i dipendenti al portfolio offerto?	Comprendere il valore, sia soggettivo sia organizzativo, attribuito alle iniziative.
Adeguatezza, utilità e utilizzo	Dalla survey emerge che un portfolio percepito come più adeguato, utile e ben strutturato tende ad associarsi a un utilizzo più positivo. Come interpreta questo risultato?	Collegare le evidenze quantitative a interpretazioni qualitative e a esempi concreti.
Impatto organizzativo	Secondo Lei, quale impatto può avere il portfolio sul funzionamento organizzativo?	Esplorare il contributo percepito del portfolio in termini di clima, engagement, performance, stress e benessere.
Retention	Secondo Lei, quale ruolo può avere il portfolio nella decisione dei dipendenti di restare in azienda?	Approfondire il legame tra il portfolio e la fidelizzazione dei dipendenti.

Area tematica	Domanda guida	Obiettivo conoscitivo
Attraction	Secondo Lei, il portfolio può contribuire all'attrattività dell'organizzazione nei confronti di candidati o di profili strategici?	Indagare il ruolo del portfolio nell'employer branding e nella capacità di attrarre talenti.
Digitalizzazione	Qual è il ruolo degli strumenti digitali nella gestione o nell'erogazione del portfolio?	Comprendere l'importanza delle piattaforme, dei provider digitali e dell'accessibilità dei servizi.
Misurazione e KPI	Quali dati utilizzate per valutare l'efficacia del portfolio?	Rilevare eventuali strumenti di monitoraggio, KPI, report, survey o dati di utilizzo.
Priorità sul wellbeing	Quale dimensione del wellbeing ritiene oggi più rilevante nella Sua organizzazione?	Identificare le aree ritenute più strategiche, come la prevenzione, la salute mentale, le assicurazioni, il work-life balance o il benessere finanziario.
Domanda conclusiva	Se potesse intervenire su un solo aspetto del portfolio, quale sceglierebbe? Perché?	Raccogliere una valutazione sintetica delle priorità di sviluppo future.

Fonte: elaborazione dell'autore.

2.2.3 Procedura di conduzione delle interviste

Le interviste sono state condotte individualmente, dopo che il partecipante aveva firmato il consenso informato. Prima dell'avvio del colloquio, è stato chiarito agli intervistati che l'obiettivo dell'intervista non era valutare l'organizzazione o la qualità delle risposte fornite, bensì raccogliere informazioni utili a comprendere in modo più approfondito le modalità con cui il portfolio viene progettato, gestito, comunicato e percepito.

Durante la conduzione è stato adottato un approccio dialogico e non direttivo. L'intervistatore ha seguito la traccia predisposta, ma ha lasciato agli intervistati la

possibilità di sviluppare liberamente i temi ritenuti più rilevanti, anche attraverso esempi pratici e riferimenti alla propria esperienza aziendale. Quando necessario, sono state formulate domande di approfondimento per chiarire alcuni passaggi, specificare il significato di determinate affermazioni o collegare le risposte alle dimensioni già indagate nel questionario.

La scelta di utilizzare una traccia comune ha permesso di mantenere una base di comparabilità tra le due interviste, mentre la flessibilità propria dell'intervista semi-strutturata ha consentito di cogliere elementi specifici dei contesti organizzativi. In particolare, sono emerse differenze relative alla composizione della popolazione aziendale, alle modalità di rilevazione dei bisogni, al ruolo della comunicazione, alla centralità della piattaforma welfare e alla diversa importanza attribuita alle componenti assicurative, di wellbeing e di flexible benefits.

2.2.4 Trattamento e analisi dei dati qualitativi

Il materiale raccolto tramite le interviste è stato riportato in forma testuale e analizzato con un approccio tematico. L'analisi ha seguito una logica sia deduttiva sia induttiva. Da un lato, le categorie iniziali sono state ricavate dalle aree della traccia di intervista e dalle dimensioni già presenti nel questionario; dall'altro, durante la lettura delle risposte, sono emersi temi non pienamente prevedibili a priori. In una prima fase, le interviste sono state lette integralmente per acquisire una visione complessiva dei contenuti. Successivamente, sono stati individuati nuclei tematici ricorrenti, con particolare attenzione ai seguenti aspetti: significato strategico del portfolio, criteri di adeguatezza, modalità di ascolto dei dipendenti, ruolo della comunicazione, fattori che ne favoriscono l'utilizzo, valore percepito, contributo all'engagement e alla retention, ruolo degli strumenti digitali e priorità future in ambito wellbeing. Le evidenze qualitative sono state poi confrontate con i risultati quantitativi del questionario, con l'obiettivo di interpretare in modo più approfondito alcune relazioni emerse dalla survey. In particolare, le interviste hanno permesso di chiarire perché un portfolio percepito come adeguato, utile e ben strutturato possa essere associato a un utilizzo più positivo, evidenziando il ruolo della flessibilità dell'offerta, della coerenza con i bisogni reali, della facilità di accesso e della comunicazione interna. L'analisi delle interviste non ha avuto finalità di misurazione statistica, ma ha consentito di arricchire l'interpretazione dei risultati quantitativi con esempi concreti e narrazioni organizzative.

In questo senso, la componente qualitativa ha contribuito a restituire una comprensione più articolata del portfolio, mostrando come le iniziative di welfare, benefits, assicurazioni e wellbeing assumano significati diversi a seconda del contesto aziendale, della popolazione di riferimento e delle modalità con cui vengono progettate, comunicate e rese accessibili ai dipendenti.

2.2.5 Integrazione tra dati quantitativi e qualitativi

Il disegno complessivo della ricerca può essere considerato di tipo misto, poiché combina una prima fase quantitativa, basata sulla somministrazione del questionario, con una seconda fase qualitativa, basata su interviste semi-strutturate di approfondimento. La componente quantitativa ha consentito di descrivere il portfolio delle organizzazioni coinvolte e di analizzare le principali relazioni tra le variabili considerate; la componente qualitativa ha invece permesso di approfondire il significato attribuito dagli informatori aziendali alle iniziative offerte e di interpretare alcune evidenze emerse dalla survey. L'integrazione tra i due metodi consente di superare i limiti di una lettura esclusivamente descrittiva dei dati quantitativi. Attraverso le interviste è stato infatti possibile comprendere meglio le condizioni organizzative che rendono un portfolio effettivamente utilizzabile e percepito come utile dai dipendenti. In particolare, dalle testimonianze raccolte emerge che l'efficacia del portfolio non dipende soltanto dalla numerosità delle iniziative disponibili, ma anche dalla loro coerenza con i bisogni della popolazione aziendale, dalla flessibilità dell'offerta, dalla semplicità di accesso, dalla qualità della comunicazione e dalla capacità dell'organizzazione di mantenere vivo nel tempo il valore percepito delle iniziative. In questa prospettiva, le interviste semi-strutturate hanno svolto una funzione complementare rispetto al questionario: non hanno sostituito l'analisi quantitativa, ma l'hanno arricchita, consentendo di interpretare i risultati alla luce delle esperienze organizzative concrete e delle logiche decisionali adottate dalle aziende coinvolte.

CAPITOLO 3

I RISULTATI

3.1 Risultati delle analisi descrittive

Le analisi presentate di seguito si basano su frequenze, percentuali, medie e deviazioni standard, calcolate sul totale dei rispondenti ($N = 16$). Il questionario comprendeva domande a risposta dicotomica², a scelta singola, a risposta multipla e item a scala Likert. Per le domande a risposta multipla, le opzioni selezionate sono state trattate come categorie non mutuamente esclusive. Per le misure composte, i punteggi sono stati calcolati come media aritmetica degli item corrispondenti; per gli item formulati in senso negativo, è stata effettuata la ricodifica inversa prima del calcolo del punteggio complessivo.

3.1.1 Descrizione del campione e delle organizzazioni

Il campione oggetto di analisi è composto da 16 partecipanti. La quasi totalità dei rispondenti ha dichiarato di occuparsi direttamente o indirettamente di temi relativi al welfare, ai benefits, alle assicurazioni o al wellbeing aziendale ($n = 14$), mentre solo una quota residuale ha indicato di non esserne coinvolta ($n = 2$). Dal punto di vista della funzione organizzativa, il campione è composto prevalentemente da figure appartenenti all'area HR / People & Culture ($n = 8$), seguite da rispondenti afferenti alla Direzione / Proprietà ($n = 6$) e, in misura minore, all'area Amministrazione & Finanza ($n = 2$). Per quanto riguarda il ruolo ricoperto, risulta piuttosto eterogeneo, con una presenza rilevante di figure di HR Operations / Personnel Administration ($n = 4$) e di Direzione Generale / CEO / Owner ($n = 4$). Con riferimento alle caratteristiche delle organizzazioni di appartenenza, la maggior parte dei partecipanti proviene da imprese che non operano in più Paesi ($n = 10$) e che in Italia contano meno di 100 dipendenti ($n = 14$). Il settore prevalente è chiaramente quello dell'industria/manifattura ($n = 10$). Per quanto riguarda la composizione generazionale percepita come significativa, emergono soprattutto le coorti dei Millennials / Gen Y ($n = 13$) e della Gen X ($n = 12$), mentre la presenza di Gen Z e Baby Boomers risulta più contenuta.

² risposta che prevede solo due possibili alternative, nettamente distinte tra loro e che si escludono a vicenda. Non sono ammesse sfumature, vie di mezzo o opzioni intermedie.

Tabella 1*Caratteristiche del campione e delle organizzazioni*

Variabile	Categoria	n
Coinvolgimento nei temi di welfare/benefits/wellbeing	Sì	14
	No	2
Funzione principale	HR / People & Culture	8
	Direzione / Proprietà	6
	Amministrazione & Finanza	2
Ruolo	HR Director / Head of HR	2
	HR Business Partner	1
	HR Operations / Personnel Administration	4
	CFO / Finance Director	1
	Direzione Generale / CEO / Owner	4
	Altro	4
Operatività internazionale	Sì	6
	No	10
Numero dipendenti in Italia	Meno di 100	14
	100–499	2
Settore prevalente	Financial Services	1
	Distribuzione / Wholesale	1
	Industria / Manifattura	10
	Servizi	1
	Altro	3

Variabile	Categoria	n
Fasce generazionali presenti in modo significativo	Gen Z	3
	Millennials / Gen Y	13
	Gen X	12
	Baby Boomers	2

Per quanto riguarda il ruolo “Altro”, rientrano: Acquisti, paghe e sicurezza (n = 1), HR Manager (n = 1) e Responsabile amministrativo (n = 2). Nella categoria “Altro” del settore rientrano ambiti riconducibili all’edilizia, ai servizi e al trasporto conto terzi.

Nel complesso, il campione risulta dunque costituito prevalentemente da figure coinvolte nella gestione del personale, dell’organizzazione o dell’amministrazione, inserite soprattutto in imprese di piccole dimensioni e operanti in larga misura nel settore manifatturiero.

3.1.2 Diffusione e grado di strutturazione del portfolio

Con riferimento alla presenza di una strategia formalizzata o di un piano strutturato, l’ambito più frequentemente segnalato è quello del welfare aziendale e dei benefits non assicurativi (n = 10), seguito dai servizi assicurativi (n = 5). Le iniziative esplicitamente riconducibili al wellbeing risultano invece molto meno diffuse (n = 2). Parallelamente, una parte dei partecipanti (n = 5) segnala l’assenza di una strategia formalizzata, con iniziative prevalentemente ad hoc o non integrate tra loro. Lo stato di attivazione delle diverse aree conferma che il welfare non assicurativo rappresenta l’ambito più sviluppato del portafoglio, mentre il wellbeing emerge come la componente meno diffusa e meno strutturata. Con riferimento al livello di definizione del portafoglio, una parte dei rispondenti (n = 7) dichiara inoltre che esso è definito o promosso anche a livello corporate/globale, mentre un'altra quota (n = 4) riferisce una gestione esclusivamente locale.

Tabella 2*Presenza di una strategia formalizzata e livello di definizione del portfolio*

Indicatore	Categoria	n
Strategia formalizzata / piano strutturato*	Welfare non assicurativo	10
	Servizi assicurativi	5
	Wellbeing	2
	Nessuna strategia formalizzata	5
	Non so / non disponibile	1
Portfolio definito/promosso anche a livello corporate/globale	Sì, per tutte le aree attive	7
	No, strategia solo locale	4
	Non so / non disponibile	5

*Nota. *Domanda a risposta multipla nella prima sezione della tabella.***Tabella 3***Stato di attivazione delle principali aree del portfolio*

Area	Attiva e strutturata n	Attiva ma non strutturata n	Non attiva ma pianificata entro 12 mesi n	Non attiva e non pianificata n	Non so n
Welfare non assicurativo	5	7	1	2	1
Servizi assicurativi	4	5	1	4	2
Wellbeing	2	1	0	10	3

Nel complesso, i dati suggeriscono che il portfolio sia più frequentemente sviluppato nelle sue componenti di welfare tradizionale e di servizi assicurativi, mentre le iniziative di wellbeing multidimensionale appaiono ancora poco diffuse e raramente strutturate.

3.1.3 Composizione del portfolio: contenuti e aree coperte

Approfondendo la composizione del portfolio, emerge che le componenti di welfare non assicurativo più diffuse sono i fringe benefits (n = 9) e i buoni pasto (n = 6). La diffusione delle piattaforme di flexible benefits è più contenuta (n = 3), mentre non emergono segnalazioni relative ai servizi work–life o di famiglia. Per quanto riguarda le coperture assicurative, la soluzione più diffusa è l'assicurazione sanitaria / sanità integrativa (n = 12), seguita a distanza dall'assicurazione infortuni (n = 4), TCM (n = 3) e LTC (n = 2). Nelle organizzazioni in cui il wellbeing è attivo, i pilastri più spesso coperti sono quelli mentali/emotivi, sociali e organizzativi/professionali.

Tabella 4

Componenti del portfolio complessivo

Area	Componente	n
Welfare non assicurativo*	Piattaforma flexible benefits	3
	Fringe benefits	9
	Buoni pasto	6
	Convenzioni / scontistiche	1
	Servizi work–life / per la famiglia	0
	Altri benefit non assicurativi	3
	Nessun benefit non assicurativo attivo	2
	Non so / non disponibile	2
Coperture assicurative*	Assicurazione sanitaria / sanità integrativa	12
	Assicurazione infortuni	4
	LTC	2
	TCM	3
	Altre coperture	3
	Nessuna copertura assicurativa attiva	1
	Non so / non disponibile	1

Area	Componente	n
Pilastrini del wellbeing*	Fisico	1
	Mentale / emotivo	2
	Finanziario	1
	Sociale	2
	Organizzativo / professionale	2

Nota. Domande a risposta multipla. Tra le “altre coperture assicurative” compaiono, tra le altre, il FondoEst, la RC/RCO previste dalla normativa e le forme volontarie tramite assicurazione di categoria. Tra gli “altri benefit non assicurativi” compaiono lo smart working con flessibilità oraria, buoni spesa, ferie aggiuntive, congedo parentale retribuito, iniziative di engagement, formazione, rimborso dell’abbonamento ai mezzi pubblici e dotazioni per il lavoro da remoto.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di un portfolio maggiormente incentrato su benefit tradizionali e coperture sanitarie, con una presenza ancora limitata di servizi di wellbeing più ampi e integrati.

3.1.4 Estensione, accessibilità e continuità del portfolio

Per quanto riguarda il budget annuale complessivo per dipendente, la distribuzione delle risposte è eterogenea. Anche la quota di dipendenti che può accedere all’intero portafoglio risulta differenziata; tuttavia, laddove l’informazione è disponibile, emerge una tendenza verso una copertura ampia, con la metà dei partecipanti che segnala un accesso per almeno il 95% della popolazione aziendale. Quanto alla continuità dei programmi, la modalità più frequente è una configurazione mista che combina iniziative continuative e spot.

Tabella 5*Budget, accessibilità e continuità del portfolio*

Indicatore	Categoria	n
Budget annuale complessivo per dipendente	< 300 €	3
	300–499 €	3
	1.000–2.999 €	2
	≥ 3.000 €	3
	Non so / non disponibile	5
Percentuale di dipendenti che può accedere all'intero portfolio	50–74%	1
	75–94%	3
	≥ 95%	8
	Non so / non disponibile	4
Continuità dei programmi	Iniziative spot	1
	Periodiche	2
	Continuative	4
	Miste	6
	Non so / non disponibile	3

Nota. Non sono disponibili dati sull'estensione delle coperture assicurative ai familiari, sulla quota di dipendenti che può accedere alle coperture assicurative e sulla percentuale di dipendenti che può usufruire dei benefit non assicurativi.

3.1.5 Finalità, governance e orientamento data-driven del portfolio

Le finalità associate al portfolio sono molteplici. Le più frequentemente richiamate sono il benessere / salute / prevenzione, l'engagement / motivazione e la produttività / performance, ciascuna indicata da 8 rissppndenti.

Seguono la riduzione dell'assenteismo/salute organizzativa e l'ottimizzazione del costo del lavoro/vantaggi fiscali ($n = 6$). Per quanto riguarda la governance, si può dire che è strutturata se presenta una struttura organizzativa chiara e formalizzata, in grado di gestire, monitorare e prendere decisioni in merito a tale portfolio. Nello specifico, avere una governance strutturata significa che l'azienda ha definito responsabilità, processi e regole. Quindi, chi decide cosa, quali sono le procedure per l'approvazione, l'aggiornamento e la revisione delle attività. Su questo piano i risultati evidenziano un quadro articolato: cinque rispondenti dichiara che la strategia non ha una governance definita, mentre una quota identica afferma che la governance è presente in tutte le aree.

Tabella 6

Finalità strategiche e governance del portfolio

Indicatore	Categoria	n
Finalità del portfolio*	Benessere / salute / prevenzione	8
	Attraction / Employer Branding	2
	Retention	4
	Engagement / motivazione	8
	Produttività / performance	8
	Riduzione assenteismo / salute organizzativa	6
	Ottimizzazione del costo del lavoro / vantaggi fiscali	6
	ESG / responsabilità sociale	2
	Altro	1
Governance definita	No	5
	Sì, ma solo per alcune aree	2
	Sì, per tutte le aree	5
	Non so / non disponibile	4

Nota. Domanda a risposta multipla nella sezione relativa alle finalità.

Accanto alle frequenze, alcuni aspetti della gestione del portfolio sono stati rilevati tramite item Likert a 7 punti. Le statistiche descrittive mostrano che il grado in cui la strategia è percepita come basata sui bisogni dei dipendenti si colloca, in media, tra livelli intermedi e alti, con una media $M = 4,44$ e una deviazione standard $SD = 1,93$. Più

contenuta appare, invece, la valutazione sull'uso dei KPI per migliorare il portfolio nel tempo ($M = 3,94$; $SD = 1,53$). Al tempo stesso, i rispondenti riportano una percezione piuttosto favorevole sia dell'utilizzo effettivo del portfolio da parte dei dipendenti ($M = 5,50$; $SD = 1,67$), sia dell'adeguatezza dell'offerta rispetto ai bisogni della popolazione aziendale ($M = 4,81$; $SD = 1,52$).

Tabella 7

Statistiche descrittive degli item Likert relativi alla gestione del portfolio

Item	M	SD
In che misura la strategia si basa su dati relativi ai bisogni dei dipendenti (ad esempio, survey, HR analytics, focus group)?	4,44	1,93
In che misura valutate e utilizzate KPI per migliorare il portfolio nel tempo?	3,94	1,53
Secondo la tua esperienza, in che misura i dipendenti utilizzano il portfolio nel complesso?	5,50	1,67
Quanto ritieni che l'offerta complessiva sia adeguata ai bisogni della popolazione aziendale?	4,81	1,52

Nota. Gli item sono valutati su una scala Likert a 7 punti; punteggi più elevati indicano una valutazione più positiva.

Nel complesso, questi risultati suggeriscono che il portfolio sia percepito come abbastanza utilizzato e relativamente adeguato ai bisogni della popolazione aziendale, mentre l'adozione di una logica pienamente data-driven e orientata all'uso sistematico di KPI appare meno marcata.

3.1.6 Comunicazione del portfolio e consapevolezza dei dipendenti

Un ulteriore aspetto considerato riguarda il modo in cui il portfolio complessivo viene comunicato all'interno dell'organizzazione. I risultati mostrano che la maggior parte dei rispondenti dichiara che la propria organizzazione non dispone di una strategia strutturata per la comunicazione del portfolio ($n = 9$). Quattro rispondenti segnalano la presenza di una strategia solo parzialmente strutturata, mentre soltanto tre riferiscono l'esistenza di una strategia strutturata.

Per quanto riguarda i canali utilizzati per comunicare il portfolio, i più frequentemente citati sono email/newsletter ($n = 8$), manager/linea ($n = 6$) e materiali onsite ($n = 6$). Seguono, a distanza, l'intranet/portale aziendale ($n = 3$) ed eventi/webinar ($n = 3$), mentre

l'utilizzo di app o strumenti digitali risulta più limitato ($n = 1$). In un caso, è stata indicata la comunicazione verbale come ulteriore canale.

Anche la consapevolezza dei dipendenti sulle iniziative del portafoglio risulta relativamente elevata. L'item a 7 punti sulla scala Likert relativo al grado in cui i dipendenti sono percepiti come consapevoli delle iniziative del portafoglio presenta infatti una media pari a $M = 5,00$ ($SD = 1,60$), suggerendo un livello di consapevolezza mediamente positivo.

Con riferimento ai canali ritenuti più efficaci per aumentare l'utilizzo del portafoglio, i partecipanti indicano soprattutto le email /newsletter ($n = 9$), seguite da eventi/webinar e da manager/linea (entrambi $n = 5$). In misura più contenuta, vengono citati l'intranet/portale aziendale ($n = 4$), le app/strumenti digitali ($n = 3$) e i materiali onsite ($n = 2$). Tra le risposte aperte compaiono anche “verbalmente” e, in un caso, “nessuno”.

Infine, i risultati mostrano che la comunicazione del portfolio è raramente affiancata da strumenti strutturati di monitoraggio e da risorse economiche dedicate. In particolare, tra i 15 casi validi, la grande maggioranza dei rispondenti ($n = 12$) dichiara di non disporre di indicatori o KPI per valutare l'efficacia della comunicazione; soltanto due organizzazioni riferiscono la presenza di KPI limitati ad alcuni canali o iniziative e una sola organizzazione afferma di valutarli regolarmente. Analogamente, quasi la metà dei casi validi riporta l'assenza di un budget dedicato alla comunicazione del portfolio ($n = 7$), mentre solo poche organizzazioni dispongono di un budget specifico, generalmente contenuto. Nel complesso, questi risultati suggeriscono che, pur in presenza di una discreta consapevolezza da parte dei dipendenti delle iniziative offerte, la comunicazione del portfolio appaia ancora, in molti casi, poco strutturata, poco supportata da indicatori di efficacia e spesso priva di risorse dedicate.

Tabella 8*Strategia di comunicazione del portfolio e canali utilizzati*

Indicatore	Categoria	n
Strategia strutturata di comunicazione del portfolio	No	9
	Sì, ma parziale	4
	Sì, strutturata	3
Canali utilizzati per comunicare il portfolio*	Email/newsletter	8
	Intranet / portale aziendale	3
	App / strumenti digitali	1
	Eventi / webinar	3
	Manager/linea	6
	Materiali onsite	6
	Altro	1

Nota. Per la sezione relativa ai canali, la domanda era a risposta multipla; pertanto, le percentuali non sono mutuamente esclusive. L'unica risposta aperta riportata nella categoria "Altro" è "verbalmente".

Tabella 9

Consapevolezza dei dipendenti, canali ritenuti efficaci e risorse dedicate alla comunicazione del portfolio

Indicatore	Categoria	n
Consapevolezza dei dipendenti rispetto alle iniziative del portfolio	Item su scala Likert (1–7)	15
Canali ritenuti più efficaci per aumentare l'utilizzo*	Email/newsletter	9
	Intranet / portale aziendale	4
	App / strumenti digitali	3
	Eventi / webinar	5
	Manager/linea	5
	Materiali onsite	2
	Altro	2
Disponibilità di indicatori/KPI per valutare l'efficacia della comunicazione**	No	12
	Sì, ma solo per alcuni canali / iniziative	2
	Sì, valutati regolarmente	1
Budget annuo dedicato alla comunicazione del portfolio**	0€ (nessun budget dedicato)	7
	< 5.000 €	2
	5.000–19.999 €	1
	Non so / non disponibile	5

Nota. Nelle risposte aperte compaiono “verbalmente” e “nessuno”.

3.1.7 Utilizzo effettivo del portfolio e digitalizzazione del wellbeing.

Con riferimento al portfolio complessivo della propria organizzazione, i rispondenti ritengono che i dipendenti ne facciano effettivamente uso in misura medio-alta. L'item a 7 punti sulla scala Likert relativo all'utilizzo complessivo del portfolio presenta infatti una media pari a $M = 5,50$ ($SD = 1,67$), suggerendo che, almeno nella percezione dei partecipanti, il portfolio non rappresenti soltanto un'offerta formale, ma sia anche concretamente fruito dai dipendenti.

Diverso appare, invece, il quadro relativo alla digitalizzazione del wellbeing. La grande maggioranza delle organizzazioni del campione dichiara di non disporre di una piattaforma digitale dedicata al wellbeing ($n = 13$). Solo in un caso la piattaforma risulta integrata nella piattaforma welfare ($n = 1$) e in un altro caso viene segnalata la presenza di una piattaforma dedicata al wellbeing ($n = 1$); un'ulteriore organizzazione dichiara che tale soluzione è in fase di valutazione o prevista entro i prossimi 12 mesi ($n = 1$).

Per quanto riguarda il tasso di adozione reale del wellbeing tramite piattaforma negli ultimi 12 mesi, il dato è disponibile soltanto in due casi: un rispondente indica un livello di adozione compreso tra il 50% e il 74%, mentre l'altro dichiara di non disporre dell'informazione. Analogamente, anche la valutazione della qualità dell'esperienza digitale offerta dalla piattaforma è disponibile solo per due organizzazioni, entrambe con punteggio 4. Questo dato, pur suggerendo una valutazione intermedia, deve essere interpretato con estrema cautela in ragione della numerosità molto ridotta.

Tabella 10*Utilizzo effettivo del portfolio e disponibilità di una piattaforma digitale per il wellbeing*

Indicatore	Categoria	n
Disponibilità di una piattaforma digitale per il wellbeing	No	13
	In valutazione / prevista entro 12 mesi	1
	Sì, integrata nella piattaforma welfare	1
	Sì, dedicata al wellbeing	1
Tasso di adozione reale del wellbeing tramite piattaforma negli ultimi 12 mesi*	50–74%	1
	Non so / non disponibile	1

*Nota. Per il tasso di adozione della piattaforma wellbeing i casi validi sono 2.***Tabella 11***Statistiche descrittive relative all'utilizzo del portfolio e alla qualità dell'esperienza digitale*

Item	M	SD
Secondo la tua esperienza, in che misura i dipendenti utilizzano il portfolio in generale?	5,50	1,67
Come valuteresti la qualità dell'esperienza digitale della piattaforma di wellbeing?	4,00	0,00

*Nota. L'item sull'utilizzo complessivo del portfolio è misurato su una scala Likert a 7 punti. La valutazione dell'esperienza digitale della piattaforma di wellbeing è disponibile solo in 2 casi.***3.1.8 Impatto percepito del portfolio sui risultati organizzativi**

Per approfondire il contributo attribuito al portfolio, ai rispondenti è stato chiesto di indicare in che misura esso sia percepito come in grado di incidere sulle performance aziendali e su alcuni risultati organizzativi specifici.

L'item generale relativo all'impatto del portfolio sulle performance aziendali mostra una valutazione mediamente positiva ($M = 4,19$; $SD = 1,47$), leggermente al di sopra del punto medio della scala.

Considerando più nel dettaglio i risultati osservati negli ultimi 12–24 mesi, il contributo percepito del portfolio appare più marcato rispetto al miglioramento del clima e della collaborazione ($M = 4,31$; $SD = 1,78$) e all'aumento dell'engagement/motivazione ($M = 4,20$; $SD = 1,82$). Seguono il miglioramento della salute e della sicurezza ($M = 4,00$; $SD = 1,51$) e la riduzione dell'assenteismo ($M = 3,80$; $SD = 1,61$). Più contenuti risultano invece i valori relativi all'employer attraction/employer branding ($M = 3,73$; $SD = 1,67$) e, soprattutto, alla retention ($M = 3,53$; $SD = 1,41$). Nel complesso, i risultati descrivono un impatto percepito del portfolio presente ma non uniformemente elevato, più evidente sugli aspetti legati al clima interno, alla motivazione e, in misura moderata, al benessere organizzativo, rispetto ai risultati più direttamente connessi alla capacità di attrarre o trattenere personale.

Tabella 12

Impatto percepito del portfolio sulle performance aziendali e sui risultati organizzativi

Item	M	SD
In che misura ritieni che il portfolio complessivo influenzi le performance aziendali?	4,19	1,47
Employer attraction/employer branding	3,73	1,67
Retention	3,53	1,41
Aumento di engagement / motivazione	4,20	1,82
Riduzione dell'assenteismo	3,80	1,61
Miglioramento del clima / della collaborazione	4,31	1,78
Miglioramento della salute / sicurezza	4,00	1,51

Nota. Gli item sono misurati su una scala Likert a 7 punti; punteggi più elevati indicano un impatto percepito maggiore del portfolio.

3.1.9 Disponibilità di indicatori organizzativi e criticità di copertura

Per valutare in che misura le organizzazioni dispongano di indicatori organizzativi strutturati, sono stati analizzati i dati relativi a employee engagement, turnover, turnover entro 12 mesi dall'assunzione e assenteismo. I risultati evidenziano un quadro ancora piuttosto eterogeneo e, in diversi casi, una disponibilità informativa limitata.

In particolare, solo 5 rispondenti dichiara che la propria organizzazione misura l'employee engagement tramite una survey strutturata, mentre una maggioranza, pari a 11 partecipanti afferma di non disporre di tale misurazione. Coerentemente, il dato più recente sull'employee engagement risulta assente per la maggior parte del campione ($n = 13$); solo tre organizzazioni riportano un valore pari o superiore all'80%. Anche gli indicatori di turnover risultano solo parzialmente disponibili. Per quanto riguarda il turnover annuo totale, il valore più frequentemente riportato è inferiore al 3% ($n = 5$), seguito dalla fascia 3–5,9% ($n = 3$); tuttavia, in cinque casi il dato non è disponibile. Una situazione simile emerge per il turnover entro 12 mesi dall'assunzione, che risulta non disponibile per 7 rispondenti. Tra i casi in cui il dato è noto, prevalgono valori inferiori al 5% ($n = 5$), mentre in un caso è riportato un valore esatto pari allo 0%. Anche il tasso annuo di assenteismo non è sempre monitorato in modo sistematico: 5 rispondenti dichiarano che il dato non è disponibile. Tra le organizzazioni che dispongono dell'informazione, i valori più frequenti si collocano nella fascia inferiore all'1% ($n = 5$), seguita da quella 1–1,9% ($n = 2$). Infine, ai partecipanti è stato chiesto di indicare quanto fosse elevata, negli ultimi 12 mesi, la difficoltà di copertura delle posizioni chiave nella propria organizzazione. L'item su scala Likert mostra una media pari a $M = 3,87$ ($SD = 1,46$), indicando un livello di difficoltà percepito moderato.

Tabella 13*Disponibilità di indicatori organizzativi*

Indicatore	Categoria	n
Misurazione dell'employee engagement tramite survey strutturata	No	11
	Sì	5
Dato più recente disponibile sull'employee engagement	≥ 80	3
	Non disponibile	13
Turnover annuo totale più recente disponibile	< 3%	5
	3–5,9%	3
	6–9,9%	1
	10–14,9%	1
	15–19,9%	1
	Non disponibile	5
Turnover entro 12 mesi dall'assunzione	< 5%	5
	5–9,9%	1
	10–19,9%	1
	≥ 20%	1
	0% (valore esatto)	1
	Non disponibile	7
Tasso annuo di assenteismo più recente disponibile	< 1	5
	1–1,9%	2
	2–2,9%	1
	3–3,9%	2
	4–5,9%	1
	Non disponibile	5

Tabella 14*Difficoltà di copertura delle posizioni chiave negli ultimi 12 mesi*

Item	M	SD
Negli ultimi 12 mesi, quanto è aumentata la difficoltà a coprire le posizioni chiave nella tua organizzazione?	3,87	1,46

Nota. L'item è misurato su una scala Likert a 7 punti; punteggi più elevati indicano una maggiore difficoltà percepita.

3.1.10 Percezione del supporto e dell'utilità del portfolio

Per approfondire la percezione del valore complessivo del portfolio, è stata considerata una scala relativa alla percezione del supporto e dell'utilità del portfolio, composta da tre item valutati su una scala Likert a 5 punti (1 = fortemente in disaccordo; 5 = fortemente d'accordo). La scala presenta un elevato livello di consistenza interna ($\alpha = 0,901$), a indicare una buona coerenza tra gli item.

Il punteggio complessivo della scala risulta pari a $M = 3,50$ ($SD = 1,02$), suggerendo una percezione, nel complesso, moderatamente positiva del contributo del portfolio in termini di supporto, utilità e sviluppo delle risorse per i dipendenti. A livello di singolo item, i punteggi medi risultano piuttosto omogenei: i rispondenti esprimono un accordo moderato sul fatto che il portfolio aiuti i dipendenti a sentirsi più supportati e sicuri nello svolgimento del lavoro ($M = 3,50$; $SD = 0,97$), a raggiungere i propri obiettivi lavorativi ($M = 3,56$; $SD = 1,03$) e a sviluppare conoscenze e competenze utili ($M = 3,44$; $SD = 1,32$).

Nel complesso, questi risultati suggeriscono che il portfolio sia percepito come uno strumento in grado di offrire un supporto concreto ai dipendenti, pur non raggiungendo livelli di accordo particolarmente elevati.

Tabella 15*Statistiche descrittive della scala Percezione del supporto e dell'utilità del portfolio*

Item	M	SD
Le iniziative del portfolio complessivo contribuiscono a far sentire i dipendenti più supportati e sicuri nello svolgimento del proprio lavoro	3,50	0,97
Le iniziative del portfolio complessivo aiutano i dipendenti a raggiungere i propri obiettivi lavorativi	3,56	1,03
Le iniziative del portfolio complessivo contribuiscono allo sviluppo di conoscenze e competenze utili	3,44	1,32
Punteggio complessivo della scala	3,50	1,02

Nota. Scala di risposta da 1 = fortemente in disaccordo a 5 = fortemente d'accordo. Alfa di Cronbach³ = 0,901. Numero di casi validi (listwise) = 16.

3.1.11 Portfolio Welfare System Strength.

È stata inoltre considerata una seconda scala, relativa al Portfolio Welfare System Strength, composta da 9 item valutati su una scala Likert a 5 punti (1 = fortemente in disaccordo; 5 = fortemente d'accordo). La scala presenta una buona consistenza interna ($\alpha = 0,829$), a conferma di una coerenza interna soddisfacente. Il punteggio complessivo della scala è pari a $M = 4,18$ ($SD = 0,75$), con valori osservati compresi tra 2,89 e 5,67. Nel complesso, questo dato suggerisce una percezione piuttosto favorevole della forza del sistema di portafoglio all'interno delle organizzazioni considerate. A livello descrittivo, i valori medi più elevati riguardano l'idea che HR e la linea manageriale siano allineati sugli obiettivi e sulle modalità di gestione del portfolio ($M = 3,75$; $SD = 1,13$) e che le decisioni e i criteri relativi al portfolio siano applicati in modo equo e uniforme ($M = 3,75$; $SD = 1,00$). Valori relativamente elevati emergono anche per la coerenza tra ciò che viene comunicato e ciò che viene effettivamente realizzato ($M = 3,69$; $SD = 1,14$) e per la rilevanza del portfolio rispetto ai bisogni della popolazione aziendale ($M = 3,63$; $SD = 1,15$). I punteggi medi più bassi si osservano, come atteso, negli item formulati in senso critico, relativi al fatto che il portfolio funzioni bene sulla carta, ma non nella pratica operativa ($M = 2,63$; $SD = 1,31$) e che la sua gestione sia influenzata da favoritismi o da

³ Alfa di Cronbach è un indicatore statistico utilizzato per misurare l'attendibilità di un test o di un questionario, ovvero quanto un insieme di domande misuri coerentemente lo stesso concetto teorico. Ci dice quindi se le diverse domande presentano un orientamento concettuale omogeneo

“due pesi e due misure”, ovvero il rischio che le regole e i benefici del portfolio vengano applicati in modo disomogeneo, favorendo alcuni dipendenti a discapito di altri sulla base di relazioni privilegiate o preferenze personali piuttosto che sul merito. Se i valori ricavati dal questionario non sono elevati ($M = 2,44$; $SD = 1,26$), ciò indica che il personale *non* riscontra il problema. Un punteggio basso indica quindi una percezione positiva: il sistema viene considerato equo, trasparente e privo di favoritismi. Nel complesso, i dati indicano una percezione piuttosto positiva della chiarezza, della coerenza, dell’equità e dell’integrazione del portfolio.

Tabella 16

Statistiche descrittive della scala Portfolio Welfare System Strength

Item	M	SD
Le iniziative del portfolio complessivo sono comunicate in modo chiaro e facilmente comprensibile ai dipendenti	3,56	1,21
Il portfolio complessivo è rilevante e progettato per soddisfare i bisogni della popolazione aziendale	3,63	1,15
Il portfolio complessivo è gestito troppo “dietro le quinte”, con scarsa visibilità all’interno dell’organizzazione	3,19	1,22
Nel tempo, le diverse componenti del portfolio complessivo inviano messaggi coerenti e integrati	3,50	0,97
In questa organizzazione c’è coerenza tra ciò che viene comunicato sul portfolio complessivo e ciò che viene effettivamente realizzato	3,69	1,14
Le iniziative del portfolio complessivo funzionano bene sulla carta, ma non nella pratica operativa	2,63	1,31
HR e la linea manageriale sono allineati sugli obiettivi e sulle modalità di gestione del portfolio complessivo	3,75	1,13
Le decisioni e i criteri relativi al portfolio complessivo sono applicati in modo equo e uniforme	3,75	1,00
La gestione del portfolio complessivo è influenzata da favoritismi o da “due pesi e due misure”	2,44	1,26
Punteggio complessivo della scala	4,18	0,75

Nota. Scala di risposta da 1 = fortemente in disaccordo a 5 = fortemente d'accordo. Per il calcolo del punteggio complessivo della scala, gli item formulati in senso negativo sono stati ricodificati in forma inversa⁴. Alfa di Cronbach = 0,829. Numero di casi validi (listwise) = 16.

3.1.12 Soddisfazione percepita e basi informative della valutazione

Quando si considera la presenza di una misura diretta della soddisfazione dei dipendenti rispetto al portfolio complessivo, emerge che tale rilevazione non è sistematicamente diffusa: la metà dei rispondenti (n = 8) dichiara che la propria organizzazione non dispone di una misura diretta, 5 afferma invece di disporne, mentre i restanti 3 non sanno rispondere. Nonostante ciò, il livello medio più recente di soddisfazione dei dipendenti rispetto al portfolio complessivo è descritto in termini complessivamente favorevoli: la metà dei rispondenti (n = 8) riferisce dipendenti abbastanza soddisfatti, e altri due si definiscono molto soddisfatti. 2 rispondenti indicano livelli moderati di soddisfazione, mentre i restanti 4 riportano valutazioni più basse, comprese tra poco soddisfatti e leggermente soddisfatti. Per quanto concerne le evidenze su cui si basa la valutazione del portfolio, emergono soprattutto i feedback informali dei dipendenti, indicati da ben 12 rispondenti (n = 12). Seguono i feedback dei manager o della linea (n = 6), i dati di utilizzo come take-up, accessi alla piattaforma e tassi di adesione (n = 5), le survey o i feedback strutturati (n = 4) e, in misura minore, i ticket o le richieste HR/helpdesk (n = 3). Nel complesso, questi risultati suggeriscono che la valutazione del portfolio si basi ancora in larga parte su fonti informali e non sistematiche.

⁴ Per calcolare il punteggio complessivo della scala, è stato ribaltato il punteggio degli item negativi, in modo che il valore alto indichi sempre una percezione positiva.

Tabella 17*Soddisfazione percepita e basi informative della valutazione del portfolio*

Indicatore	Categoria	n
Misura diretta della soddisfazione dei dipendenti	No	8
	Sì	5
	Non so / non disponibile	3
Livello medio più recente di soddisfazione dei dipendenti	Poco soddisfatti	2
	Leggermente soddisfatti	2
	Moderatamente soddisfatti	2
	Abbastanza soddisfatti	8
	Molto soddisfatti	2
Evidenze utilizzate per valutare il portfolio*	Survey / feedback strutturati	4
	Dati di utilizzo	5
	Ticket / richieste HR-helpdesk	3
	Feedback informali dei dipendenti	12
	Feedback dei manager / linea	6

Nota. Per la sezione relativa alle evidenze, la domanda era a risposta multipla.

3.1.13 Scale di soddisfazione rispetto al portfolio

Per approfondire la soddisfazione rispetto al portfolio complessivo, sono state considerate due scale distinte che misurano aspetti differenti del costrutto.

La prima misura, denominata Benefit Level Satisfaction, valuta il portfolio in termini di soddisfazione complessiva, adeguatezza dell'investimento, valore percepito, ampiezza ed equità. La scala mostra un elevato livello di consistenza interna ($\alpha = 0,977$). Il punteggio medio complessivo è pari a $M = 4,90$ ($SD = 1,53$) su una scala da 1 = fortemente in disaccordo a 7 = fortemente d'accordo, il che suggerisce una valutazione complessivamente positiva del livello del portfolio.

A livello di item, la media più elevata riguarda l'affermazione secondo cui l'investimento economico dell'organizzazione nel portfolio complessivo è adeguato ($M = 5,19$; $SD = 1,60$), mentre la media più bassa riguarda l'affermazione secondo cui il portfolio complessivo offre un valore percepito elevato per i dipendenti ($M = 4,69$; $SD = 1,62$). Anche gli altri item si collocano comunque al di sopra del punto medio della scala.

Tabella 18

Statistiche descrittive della scala Benefit Level Satisfaction

Item	M	SD
Nel complesso, il portfolio offerto è soddisfacente	5,06	1,61
L'investimento economico dell'organizzazione nel portfolio complessivo è adeguato	5,19	1,60
Il portfolio complessivo offre un valore percepito elevato per i dipendenti	4,69	1,62
L'ampiezza del portfolio complessivo è adeguata	4,81	1,52
Il portfolio complessivo è equo, cioè accessibile e utile per diverse popolazioni aziendali	4,75	1,65
Punteggio complessivo della scala	4,90	1,53

Nota. Scala di risposta da 1 = fortemente in disaccordo a 7 = fortemente d'accordo. Alfa di Cronbach = 0,977. Numero di casi validi (listwise) = 16.

La seconda misura, denominata Benefit System Satisfaction, adattata per HR, valuta invece la soddisfazione percepita del funzionamento del sistema con cui il portfolio viene gestito, organizzato ed erogato. Anche questa scala presenta un elevato livello di consistenza interna ($\alpha = 0,970$). Il punteggio complessivo medio risulta pari a $M = 4,48$ ($SD = 1,39$) su una scala da 1 = per niente soddisfatti a 6 = molto soddisfatti, indicando, anche in questo caso, una valutazione mediamente positiva.

A livello di item, il punteggio medio più elevato riguarda le modalità organizzative e operative con cui il portfolio viene reso disponibile ai dipendenti ($M = 4,62$; $SD = 1,46$), mentre il più contenuto riguarda il modo in cui il portfolio complessivo viene gestito nell'organizzazione ($M = 4,38$; $SD = 1,50$). Anche in questo caso, tutte le medie risultano superiori al punto medio della scala.

Tabella 19*Statistiche descrittive della scala Benefit System Satisfaction adattata per HR*

Item	M	SD
Come viene gestito il portfolio complessivo nella tua organizzazione	4,38	1,50
L'efficacia del sistema con cui il portfolio complessivo viene gestito ed erogato	4,44	1,37
Le modalità organizzative e operative con cui il portfolio complessivo viene reso disponibile ai dipendenti	4,62	1,46
L'efficienza con cui il portfolio complessivo viene fornito	4,50	1,46
Punteggio complessivo della scala	4,48	1,39

Nota. Scala di risposta da 1 (per niente soddisfatti) a 6 (molto soddisfatti). Alfa di Cronbach = 0,970. Numero di casi validi (listwise) = 16.

Nel complesso, entrambe le scale restituiscono un quadro coerente, evidenziando una soddisfazione mediamente positiva nei confronti del portfolio. Occorre tuttavia sottolineare che le due misure non sono perfettamente sovrapponibili, poiché si riferiscono a dimensioni diverse della soddisfazione e adottano formati di risposta differenti; di conseguenza, il confronto diretto tra le rispettive medie va interpretato con cautela. Le scale, infatti, utilizzano intervalli di punteggio diversi: alcune hanno un massimo di 5 punti, altre di 6; di conseguenza, se otteniamo una determinata media, avrà un significato statistico diverso nei due casi.

3.1.14 Analisi esplorative

Per approfondire le relazioni tra le principali variabili considerate nello studio, sono state condotte analisi correlazionali esplorative mediante il coefficiente rho di Spearman⁵. La scelta di questo indice è coerente con la natura ordinale di alcune variabili e con la limitata numerosità del campione. I risultati devono pertanto essere interpretati con cautela e in chiave esplorativa. Nel complesso, emerge un pattern coerente tra le variabili che descrivono il portfolio. In particolare, una maggiore soddisfazione per il livello del portfolio risulta associata a una maggiore soddisfazione per il sistema di gestione del portfolio ($p = ,597$; $p = ,015$), a una maggiore forza del sistema di portfolio ($p = ,620$; p

⁵ Indica una misura statistica non perimetrica utilizzata per valutare la forza e la direzione della relazione tra due variabili. È ideale quando i dati non sono espressi con numeri precisi ma con scale d'ordine. Il valore del coefficiente oscilla sempre tra -1 e 1 e più il valore è elevato più si ha una forte correlazione.

= ,010), a una più elevata adeguatezza dell'offerta rispetto ai bisogni della popolazione aziendale ($\rho = ,769$; $p = ,001$) e a un maggior impatto percepito del portfolio sulle performance aziendali ($\rho = ,576$; $p = ,020$). In modo analogo, la soddisfazione per il sistema di gestione del portfolio risulta positivamente associata sia alla forza del sistema di portfolio ($\rho = ,578$; $p = ,019$), sia all'adeguatezza dell'offerta ($\rho = ,718$; $p = ,002$), sia all'utilizzo complessivo del portfolio da parte dei dipendenti ($\rho = ,626$; $p = ,009$). Anche la forza del sistema di portfolio mostra associazioni positive con l'adeguatezza percepita dell'offerta ($\rho = 0,684$; $p = 0,003$) e con l'utilizzo complessivo del portfolio ($\rho = 0,710$; $p = 0,002$). A sua volta, l'adeguatezza dell'offerta ai bisogni risulta positivamente associata all'utilizzo complessivo del portfolio ($\rho = 0,535$; $p = 0,033$). Questi risultati suggeriscono che, laddove il portfolio è percepito come più adeguato, coerente e ben gestito, tende anche a essere valutato in modo più favorevole e a essere percepito come maggiormente utilizzato. Su un piano più esplorativo, emergono anche alcune associazioni con gli indicatori organizzativi. In particolare, l'utilizzo complessivo del portfolio risulta negativamente associato sia al turnover annuo totale ($\rho = -,648$; $p = ,031$; $N = 11$), sia alla difficoltà di copertura delle posizioni chiave ($\rho = -,645$; $p = ,007$). Anche la soddisfazione per il livello del portfolio ($\rho = -,682$; $p = ,021$), la soddisfazione per il sistema di gestione del portfolio ($\rho = -,721$; $p = ,012$) e l'adeguatezza percepita dell'offerta ($\rho = -,624$; $p = ,040$) risultano negativamente associate al turnover annuo totale. Inoltre, la percezione del supporto e dell'utilità del portfolio mostra un'associazione negativa con la difficoltà di copertura delle posizioni chiave ($\rho = -0,577$; $p = 0,019$). Infine, il turnover annuo totale risulta positivamente associato alla difficoltà di copertura delle posizioni chiave ($\rho = 0,618$; $p = 0,043$). Nel complesso, queste associazioni suggeriscono che un portfolio percepito come più adeguato, più soddisfacente e meglio strutturato tende ad associarsi anche a esiti organizzativi più favorevoli, sebbene tali evidenze debbano essere considerate preliminari e non consentano inferenze causali.

Tabella 20

Correlazioni di Spearman tra le principali variabili del portfolio e alcuni indicatori organizzativi selezionati

Associazione	ρ di Spearman	p	N
Soddisfazione per il livello del portfolio ↔ Soddisfazione per il sistema di gestione del portfolio	,597	,015	16
Soddisfazione per il livello del portfolio ↔ Forza del sistema di portfolio	,620	,010	16
Soddisfazione per il livello del portfolio ↔ Adeguatezza dell'offerta ai bisogni	,769	,001	16
Soddisfazione per il livello del portfolio ↔ Impatto percepito del portfolio sulle performance aziendali	,576	,020	16
Soddisfazione per il sistema di gestione del portfolio ↔ Forza del sistema di portfolio	,578	,019	16
Soddisfazione per il sistema di gestione del portfolio ↔ Adeguatezza dell'offerta ai bisogni	,718	,002	16
Soddisfazione per il sistema di gestione del portfolio ↔ Utilizzo complessivo del portfolio	,626	,009	16
Forza del sistema di portfolio ↔ Adeguatezza dell'offerta ai bisogni	,684	,003	16
Forza del sistema di portfolio ↔ Utilizzo complessivo del portfolio	,710	,002	16
Adeguatezza dell'offerta ai bisogni ↔ Utilizzo complessivo del portfolio	,535	,033	16
Percezione del supporto e dell'utilità del portfolio ↔ Difficoltà di copertura delle posizioni chiave	-,577	,019	16
Utilizzo complessivo del portfolio ↔ Difficoltà di copertura delle posizioni chiave	-,645	,007	16
Soddisfazione per il livello del portfolio ↔ Turnover annuo totale	-,682	,021	11

Associazione	ρ di Spearman	p	N
Soddisfazione per il sistema di gestione del portfolio ↔ Turnover annuo totale	-,721	,012	11
Adeguatezza dell'offerta ai bisogni ↔ Turnover annuo totale	-,624	,040	11
Utilizzo complessivo del portfolio ↔ Turnover annuo totale	-,648	,031	11
Turnover annuo totale ↔ Difficoltà di copertura delle posizioni chiave	,618	,043	11

Nota. Nella tabella sono riportate esclusivamente le correlazioni statisticamente significative ($p < 0,05$). Per il turnover annuo totale, i casi validi sono 11. Valori più elevati della variabile “turnover annuo totale” corrispondono a classi di turnover più elevate. Le analisi hanno carattere esplorativo.

3.2 Analisi quantitativa integrativa delle interviste semi-strutturate

A integrazione delle analisi quantitative, sono state analizzate due interviste semi-strutturate condotte con referenti HR/People & Culture coinvolti nella progettazione e nella gestione del portfolio di welfare, benefits, servizi assicurativi e wellbeing. L'obiettivo dell'analisi qualitativa non è stato generalizzare i risultati, data la ridotta numerosità delle interviste, ma approfondire il significato dei principali risultati quantitativi, chiarendo quali logiche organizzative, pratiche decisionali e percezioni manageriali possano spiegare alcuni pattern emersi dalla survey. Le due interviste sono state analizzate mediante un approccio tematico al contenuto. In linea con la struttura adottata per l'analisi qualitativa nella tesi metodologica di riferimento, il materiale testuale è stato letto più volte, individuando temi ricorrenti, sottotemi e citazioni illustrative. Ai fini della presentazione, le due interviste sono state codificate come I1 e I2. Nelle tabelle, N indica il numero di interviste su due in cui il tema è emerso almeno una volta. Tale valore ha esclusivamente una funzione descrittiva.

3.2.1 Temi emergenti trasversali alle due interviste

Nel complesso, le interviste mostrano che il portfolio non viene interpretato dai referenti HR come un insieme isolato di benefit, bensì come un sistema più ampio di Total Reward, di identità organizzativa, di supporto al benessere e di leva per la relazione tra azienda e dipendenti. Questo elemento arricchisce il dato quantitativo, in cui il welfare non assicurativo e le coperture sanitarie risultano le componenti più diffuse, mentre il wellbeing appare meno strutturato e meno presente nel campione complessivo. Le interviste mostrano invece come, nei casi più avanzati, il wellbeing venga integrato nella cultura aziendale, nella flessibilità organizzativa, nella prevenzione e nella costruzione di un'offerta personalizzabile.

Tabella 21.

Temie emergenti dall'analisi qualitativa delle due interviste

Tema emergente	Descrizione del tema	N	Citazioni illustrative	Collegamento con i risultati quantitativi
Portfolio come ecosistema di Total Reward	Il portfolio è inteso come un sistema integrato di welfare, benefit, wellbeing, assicurazioni, flessibilità e identità aziendale.	2	I1: "Il nostro portafoglio si sta orientando moltissimo verso i cosiddetti benefit intangibili". I2: "Dobbiamo guardare al mondo del Total Reward in senso ampio.	Approfondisce il dato secondo cui il welfare non assicurativo è la componente più strutturata, ma suggerisce che, nei casi più maturi, il portfolio assume una logica sistemica.

Tema emergente	Descrizione del tema	N	Citazioni illustrative	Collegamento con i risultati quantitativi
Wellbeing come cultura aziendale	Il wellbeing non è visto solo come un insieme di iniziative, ma come un modo di organizzare il lavoro e di costruire fiducia.	2	I1: “Per noi tutto questo si traduce in welfare, ma soprattutto in wellbeing, che considero proprio un concetto di cultura aziendale”. I2: “Lo smart working è a tutti gli effetti un pilastro fondamentale del benessere”.	Aiuta a interpretare la bassa diffusione quantitativa del wellbeing: molte aziende potrebbero non codificarlo come area autonoma, pur praticandone alcune componenti.
Adeguatezza come personalizzazione	Un portfolio è adeguato quando risponde a bisogni diversi e segmentati della popolazione aziendale.	2	I1: “Ci deve essere il giusto match per quelli che sono i bisogni, vista la popolazione aziendale e il servizio proposto. I2: “Una soluzione unica che vada bene per tutti semplicemente non esiste.	Spiega perché l’adeguatezza dell’offerta è positivamente associata all’utilizzo complessivo del portfolio.

Tema emergente	Descrizione del tema	N	Citazioni illustrative	Collegamento con i risultati quantitativi
Comunicazione come condizione di utilizzo	Le iniziative producono valore solo se sono comprese, ricordate e rese accessibili ai dipendenti.		I1: “Deve essere spiegato e ben comunicato.” I2: “Trovare il giusto canale e il giusto momento per ricordare alle persone che quel supporto esiste”.	Approfondisce il dato quantitativo relativo alla comunicazione, che risulta spesso poco strutturata e scarsamente monitorata.
Utilizzo legato a bisogno reale e convenienza	L’utilizzo dipende sia dal fit con i bisogni sia dalla percezione di convenienza economica o fiscale.		I1: “Più il welfare va incontro a bisogni reali, più è facile che venga apprezzato e utilizzato”. I2: “Il mix tra capillarità dei servizi offerti e vantaggio economico [...] rappresenta il driver principale”.	Chiarisce perché il portfolio è percepito come piuttosto utilizzato nel campione quantitativo.

Tema emergente	Descrizione del tema	N	Citazioni illustrative	Collegamento con i risultati quantitativi
Misurazione ancora eterogenea	Le aziende adottano modalità diverse: report d'utilizzo, survey, ascolto informale o nessuna valutazione strutturata.		I1: "Ci sono dei report che mostrano il reale utilizzo." I2: "Non ci sono valutazioni strutturate."	Conferma il dato quantitativo secondo cui la logica KPI/data-driven è presente ma non pienamente consolidata.
Impatto indiretto su engagement, clima e stress	Il portfolio è considerato una leva indiretta: non sempre modifica immediatamente la performance, ma incide sul benessere, sull'appartenenza, sullo stress e sulla soddisfazione.	2	I1: "Soddisfazione, ingaggio e senso d'appartenenza". I2: "Non hanno un impatto diretto, però sicuramente hanno un impatto indiretto."	Arricchisce il dato quantitativo sull'impatto più forte sul clima e sull'engagement rispetto alla retention e all'attraction.
Centralità delle coperture sanitarie e assicurative	Le assicurazioni sono percepite come un beneficio latente, spesso poco visibile finché non si manifesta un bisogno.	2	I1: "Una polizza assicurativa che copre tutti i dipendenti H24, in tutto il mondo". I2: "È un aspetto nascosto [...] ma quando ne hai bisogno, ti cambia la vita."	Approfondisce la forte presenza quantitativa dell'assicurazione sanitaria e della sanità integrativa tra le componenti attive.

3.2.2 Approfondimento qualitativo su strategia, finalità e governance del portfolio

I dati quantitativi mostrano che le finalità più frequentemente attribuite al portfolio sono benessere/salute/prevenzione, engagement/motivazione e produttività/performance, ciascuna indicata dalla metà dei rispondenti. Inoltre, la governance appare eterogenea: cinque rispondenti dichiarano di avere una governance presente in tutte le aree, mentre una quota identica segnala l'assenza di una governance definita. Le interviste aiutano a chiarire meglio questo risultato. In entrambi i casi, il portfolio è collegato a una finalità strategica ampia, ma con accenti diversi. In I1, l'obiettivo principale è l'engagement, inteso come condizione che favorisce la permanenza, la performance e il benessere diffuso: “un dipendente soddisfatto è un dipendente che rimane, che performa, che tendenzialmente sta anche bene”. In I2, invece, l'obiettivo viene formulato in termini di riduzione delle preoccupazioni e di supporto alla vita quotidiana: “farle stare bene, azzerando o riducendo al minimo le preoccupazioni legate agli imprevisti della vita quotidiana”. Sul piano della governance, le due interviste evidenziano modelli differenti ma entrambi coerenti con un approccio strategico. In I1, la progettazione del portfolio avviene in sinergia con le proprietà e il Board, poiché il welfare è considerato espressione della cultura aziendale e dell'Employee Value Proposition. In I2, invece, emerge un modello basato sull'integrazione tra il livello locale, il Gruppo e la contrattazione sociale, con un ruolo importante del confronto con i rappresentanti dei lavoratori.

Tabella 22

Strategia, obiettivi e governance: triangolazione tra survey e interviste

Risultato quantitativo	Tema qualitativo emerso	Citazioni illustrative	Interpretazione integrativa
Benessere/salute/prevenzione, engagement e produttività sono tra le finalità più citate.	Il portfolio è una leva di engagement e di benessere, non solo un insieme di benefit.	I1: “L’obiettivo principale è l’engagement. I2: “Farle stare bene [...] riducendo al minimo le preoccupazioni”.	Il dato quantitativo sulle finalità trova conferma nelle interviste: il portfolio è interpretato come una leva di relazione tra l'azienda e i dipendenti.
		I1: “Prendendo le decisioni a quattro mani con il Board”. I2: “Dialogo costante e confronto costruttivo con i rappresentanti dei lavoratori”.	La governance non è unica: può essere manageriale, partecipativa, locale o integrata con policy globali.
Governance definita solo in parte del campione.	Governance strategica, ma con modelli diversi: Board/proprietà oppure confronto con rappresentanti e con il Gruppo.		

Risultato quantitativo	Tema qualitativo emerso	Citazioni illustrative	Interpretazione integrativa
			Il risultato
Uso dei KPI più debole rispetto all'adeguatezza e all'utilizzo.	La valutazione resta eterogenea: report in un caso, assenza di valutazioni strutturate nell'altro.	I1: "Ci sono dei report che mostrano il reale utilizzo. I2: "Non ci sono valutazioni strutturate."	quantitativo sulla debolezza dei KPI è spiegato dalla coesistenza di pratiche di ascolto, di reportistica e di valutazioni informali.

3.2.3 Approfondimento qualitativo su adeguatezza, utilizzo e valore percepito

La survey mostra una valutazione mediamente favorevole dell'utilizzo complessivo del portfolio da parte dei dipendenti ($M = 5,50$; $SD = 1,67$) e dell'adeguatezza dell'offerta ai bisogni della popolazione aziendale ($M = 4,81$; $SD = 1,52$). Tuttavia, l'uso di KPI per migliorare il portfolio nel tempo risulta più contenuto ($M = 3,94$; $SD = 1,53$). Le interviste chiariscono che l'utilizzo non dipende soltanto dalla presenza formale delle iniziative, ma soprattutto dalla loro capacità di intercettare bisogni concreti.

In I1, questo punto emerge con particolare chiarezza: "Se propongo un welfare fuori target [...] probabilmente non lo utilizzeranno mai". In I2, la stessa logica si traduce nel tema della personalizzazione: "una soluzione unica che vada bene per tutti semplicemente non esiste". Le interviste permettono inoltre di distinguere due driver dell'utilizzo: il fit con i bisogni reali e la convenienza economica percepita. In I1, il valore del welfare viene ricondotto anche a una disponibilità economica aggiuntiva percepita dai dipendenti: "per i nostri dipendenti significa poter avere altri 100 euro netti in più al mese". In I2, invece, il principale esempio riguarda la conversione del Premio di Partecipazione in flexible benefit, con una maggiorazione del 20%, che porta da circa 1.200 euro a circa 1.440 euro di potere d'acquisto sulla piattaforma.

Tabella 23*Adeguatezza e utilizzo del portfolio: temi emergenti e citazioni*

Tema emerso	Sottotema	N	Citazioni illustrative	Lettura del dato quantitativo
Fit tra offerta e bisogni	Il portfolio viene utilizzato per rispondere ai bisogni concreti della popolazione aziendale.	2	I1: “Ci deve essere il giusto match per i bisogni.”	Spiega la relazione positiva tra l’adeguatezza percepita e l’utilizzo complessivo.
			I2: “Aderenza del portafoglio alle esigenze concrete e quotidiane”.	
Segmentazione della popolazione	Un portfolio efficace deve tenere conto dell’età, della famiglia, del ruolo, della sede, della scolarità e delle condizioni personali.	2	I2: “Parliamo di un mosaico di esigenze reali, personali e quotidiane.	L’adeguatezza non coincide con l’ampiezza generica dell’offerta, bensì con la sua coerenza con i segmenti interni.
			I1: “Avendo un’azienda di ragazzi e ragazze molto giovani [...] non potevamo scegliere piattaforme rigide”.	
Convenienza economica	Il valore economico netto aumenta la probabilità di utilizzo.	2	I1: “Altri 100 euro netti in più al mese”. I2: “1.440 euro di potere d’acquisto reale sulla piattaforma”.	L’utilizzo è favorito quando il beneficio è percepito come economicamente tangibile.

Tema emerso	Sottotema	N	Citazioni illustrative	Lettura del dato quantitativo
Facilità d'uso e comunicazione	Un benefit utile può non essere valorizzato se non è facile da usare o se non è ben spiegato.	2	I1: "Che sia facile da utilizzare, spiegato e ben comunicato".	Integra il dato quantitativo sull'utilizzo con le dimensioni dell'esperienza utente e della comunicazione.
			I2: "Trovare il giusto canale e il giusto momento".	

3.2.4 Approfondimento qualitativo sulla comunicazione del portfolio

La comunicazione è uno dei punti più critici emersi dalla survey. La maggioranza dei rispondenti dichiara che la propria organizzazione non dispone di una strategia strutturata per la comunicazione del portfolio (n = 9).

Inoltre, la maggior parte del campione dichiara di non disporre di KPI per valutare l'efficacia della comunicazione, e quasi la metà dei casi validi non dispone di un budget dedicato.

Le interviste consentono di interpretare questo risultato in modo più articolato. In I1, la comunicazione avviene tramite l'intranet aziendale e, quando necessario, tramite incontri con i reparti. In I2, la comunicazione appare più strutturata lungo il ciclo di vita del dipendente, includendo l'onboarding, le comunicazioni sui rinnovi del contratto integrativo, le campagne di refresh e i webinar tematici promossi dal Gruppo. Tuttavia, anche nel caso più strutturato, emerge una criticità: il rischio di sovraccarico informativo. L'intervistato osserva infatti che, quando i dipendenti ricevono un flusso continuo di comunicazioni, anche le informazioni più utili "rischiano di perdersi nel rumore di fondo".

Tabella 24*Comunicazione del portfolio: temi emergenti e citazioni*

Tema emerso	N	Citazioni illustrative	Interpretazione integrativa
Comunicazione come condizione di apprezzamento	2	I1: “Perché venga apprezzato, deve essere anche ben comunicato. I2: “Ricordare alle persone che quel supporto esiste”.	La consapevolezza dei dipendenti non dipende solo dall’esistenza delle iniziative, ma anche dalla capacità dell’azienda di renderle visibili nel tempo.
Canali misti e prossimità organizzativa	2	I1: “Attraverso la nostra intranet aziendale [...] facciamo incontri con ogni reparto”. I2: “Onboarding [...] campagna di refresh [...] webinar”.	Le interviste confermano il ruolo dei canali digitali, degli incontri e dei momenti istituzionali, in coerenza con quanto emerso dalla survey.
Sovraccarico informativo	1	I2: “Anche la comunicazione più utile [...] rischia di perdersi nel rumore di fondo”.	Il problema non è solo comunicare di più, ma comunicare nel momento giusto e attraverso il canale giusto.
Assenza o debolezza dei KPI comunicativi	2	I1 segnala report sull'utilizzo, ma non KPI specifici per la comunicazione. I2: “Non ci sono valutazioni strutturate.”	Conferma il dato quantitativo relativo alla scarsa misurazione dell’efficacia comunicativa.

3.2.5 Approfondimento qualitativo su digitalizzazione e piattaforme

La survey evidenzia che la maggioranza delle organizzazioni non dispone di una piattaforma digitale dedicata al wellbeing (n = 13), mentre solo pochi casi riportano una piattaforma dedicata o integrata. Le interviste mostrano tuttavia che, nei casi più avanzati,

la digitalizzazione è considerata una condizione abilitante per l'accesso e la gestione del portfolio, anche quando non coincide necessariamente con una piattaforma specifica di wellbeing. In I1, la digitalizzazione emerge sia attraverso la piattaforma welfare sia attraverso servizi accessibili tramite app, ad esempio per la gestione del servizio pasti personalizzato. L'intervistata afferma inoltre che gli strumenti digitali sono "fondamentali perché sono tutti strumenti digitali". In I2, il digitale si riduce soprattutto alla presenza di un provider esterno in grado di gestire la complessità amministrativa e operativa del portfolio: "È fondamentale avere un provider che faccia tutto".

Tabella 25

Digitalizzazione del portfolio: temi emergenti e citazioni

Tema emerso	N	Citazioni illustrative	Collegamento con il dato quantitativo
Piattaforma/provider come infrastruttura	2	I1: "È fondamentale perché sono tutti strumenti digitali."	Anche se poche aziende dispongono di una piattaforma wellbeing dedicata, le interviste mostrano che la piattaforma welfare/provider è centrale nell'erogazione dei servizi.
		I2: "È fondamentale avere un provider che faccia tutto."	
Digitalizzazione come accessibilità	2	I1 descrive una piattaforma welfare versatile e un'app per il servizio di pasti. I2 consente di inserire provider locali per rendere i benefit fruibili in diverse regioni.	La digitalizzazione non è solo tecnologia, ma anche la capacità di rendere l'offerta accessibile, personalizzata ed equa.
Digitale non sufficiente senza comunicazione	2	I1: il welfare "deve essere spiegato e comunicato bene". I2: la comunicazione rischia di perdersi nel "rumore di fondo".	La presenza di una piattaforma non garantisce automaticamente né l'utilizzo né la consapevolezza.

3.2.6 Approfondimento qualitativo su impatto organizzativo, retention e attraction

I risultati quantitativi mostrano un impatto percepito del portfolio più evidente sul miglioramento del clima e della collaborazione ($M = 4,31$; $SD = 1,78$) e sull'engagement e sulla motivazione ($M = 4,20$; $SD = 1,82$), mentre i valori relativi a employer attraction ($M = 3,73$; $SD = 1,67$), employer branding ($M = 3,53$; $SD = 1,41$) e retention ($M = 3,53$; $SD = 1,41$) risultano più contenuti. Le interviste confermano che il portfolio è percepito soprattutto come leva indiretta di benessere, appartenenza e soddisfazione. I1 attribuisce al portfolio un impatto su “soddisfazione, ingaggio e senso di appartenenza”, sostenendo anche che esso possa aumentare la retention, soprattutto in una popolazione aziendale giovane, qualificata e con elevate aspettative. I2 offre una lettura più sfumata: il portfolio non avrebbe un impatto diretto elevato sul funzionamento organizzativo, ma inciderebbe indirettamente sullo stress e sull'organizzazione familiare. Inoltre, secondo I2, il portfolio agisce meno come meccanismo di retention e più come leva di attraction, di soddisfazione e di employer branding.

Tabella 26

Impatto organizzativo, retention e attraction: confronto tra interviste

Dimensione	I1	I2	Interpretazione
Engagement e clima	“Soddisfazione, ingaggio e senso d'appartenenza”.	Impatto indiretto sullo stress e sull'organizzazione familiare.	Entrambe le interviste confermano che il portfolio agisce soprattutto sulle dimensioni relazionali, motivazionali e di benessere.

Dimensione	I1	I2	Interpretazione
Retention	“Ha un ruolo molto importante perché favorisce l’aumento della retention.”	“Non è un meccanismo di retention, ma di attraction e di soddisfazione.”	Le interviste mostrano una divergenza interpretativa: la retention può essere rilevante in contesti con profili altamente qualificati, ma non sempre è percepita come un effetto diretto. La componente qualitativa rafforza il ruolo del portfolio come leva di
Attraction/employer branding	“Sì, notevolmente.”	“Si tratta di employer branding.”	attrattività, anche se nella survey il punteggio medio sull'attrattività è moderato.
Performance	Il dipendente soddisfatto “performa”.	“Non hanno un impatto diretto [...] ma un impatto indiretto”.	Il portfolio non è considerato una leva meccanica di performance, ma una condizione indiretta che migliora la motivazione e il benessere.

Questa lettura qualitativa consente di interpretare con maggiore cautela i risultati quantitativi relativi agli outcome organizzativi.

Il portfolio sembra agire meno come leva immediata e direttamente misurabile delle performance, e più come infrastruttura di supporto che può incidere sulla motivazione, sul clima, sul senso di appartenenza, sul benessere e sulla riduzione dello stress. Questo spiega perché i valori medi più elevati riguardano il clima e l'engagement, mentre retention e attraction risultano più variabili.

3.2.7 Approfondimento qualitativo su soddisfazione, valore percepito e basi informative

La survey evidenzia che la misurazione diretta della soddisfazione dei dipendenti rispetto al portfolio non è sistematicamente diffusa: il 50,0% dei rispondenti dichiara di non disporre di una misura diretta. Inoltre, la valutazione del portfolio si basa soprattutto su feedback informali dei dipendenti (75,0%), seguiti da feedback dei manager/linea, dati di utilizzo e survey strutturate. Le interviste confermano questo quadro.

In I1, la valutazione appare più strutturata, poiché sono disponibili report sull'effettivo utilizzo del portfolio. In I2, invece, l'intervistato dichiara esplicitamente che “non ci sono valutazioni strutturate”, ma al contempo fornisce un esempio molto significativo di valore percepito: durante un'interruzione temporanea della piattaforma welfare, i dipendenti hanno inviato numerose segnalazioni, mostrando quanto il servizio fosse ormai integrato nella quotidianità.

Tabella 27*Soddisfazione e valore percepito: temi emergenti e citazioni*

Tema emerso	N	Citazioni illustrative	Collegamento con il dato quantitativo
Valore economico tangibile	2	I1: “Altri 100 euro netti in più al mese”. I2: conversione del premio in welfare con maggiorazione del 20%.	Supporta il punteggio positivo della Benefit Level Satisfaction, in particolare per l’investimento economico percepito.
Valore latente dei servizi assicurativi	2	I1: copertura H24 “in tutto il mondo”. I2: “Quando ne hai bisogno, ti cambia la vita.”	Spiega perché i servizi assicurativi sono diffusi, ma non sempre percepiti immediatamente come un valore quotidiano.
Valutazione tramite uso e reazioni spontanee	2	I1: “Report che mostrano l’utilizzo reale”. I2: interruzione della piattaforma e numerose segnalazioni da parte dei dipendenti.	Conferma che la soddisfazione si misura spesso attraverso segnali indiretti, dati d’uso o feedback spontanei.
Rischio di dare i benefit per scontati	1	I2: “Le persone tendono a dare per scontati questi benefit.”	Il valore percepito può aumentare quando i dipendenti confrontano l’offerta aziendale con quella di altre organizzazioni.

3.2.8 Lettura integrativa delle correlazioni esplorative

Le correlazioni di Spearman mostrano un pattern coerente: una maggiore soddisfazione per il livello del portfolio è associata a una maggiore soddisfazione per il sistema di gestione, a una maggiore forza del sistema, a una maggiore adeguatezza dell’offerta e a un maggiore impatto percepito sulle performance aziendali. Inoltre, l’adeguatezza, la forza del sistema e la soddisfazione risultano associate all’utilizzo complessivo del

portfolio. L'analisi qualitativa aiuta a interpretare queste relazioni. Entrambe le interviste suggeriscono che l'utilizzo non dipende solo dalla numerosità delle iniziative, ma anche dalla combinazione di adeguatezza, accessibilità, comunicazione, personalizzazione e valore economico percepito. I1 sintetizza questo punto richiamando il "match" tra bisogni e servizi offerti, mentre I2 sottolinea la necessità di una flessibilità assoluta e di un'attenzione ai diversi segmenti della popolazione aziendale. In questa prospettiva, le associazioni quantitative tra adeguatezza, soddisfazione, forza del sistema e utilizzo possono essere lette come il risultato di un processo organizzativo più ampio: il portfolio viene effettivamente utilizzato quando i dipendenti lo percepiscono come vicino ai propri bisogni, semplice da attivare, ben comunicato e coerente con la cultura aziendale. La forza del sistema di portfolio non dipende quindi solo dalla presenza di benefit, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di integrarli in un ecosistema chiaro, coerente e riconoscibile.

Tabella 28*Interpretazione qualitativa delle principali associazioni quantitative*

Associazione quantitativa significativa	Interpretazione qualitativa	Citazioni di supporto
Adeguatezza dell'offerta ↔ Utilizzo complessivo del portfolio	Il portfolio viene utilizzato quando si risponde a bisogni reali e differenziati.	I1: "Match con i loro bisogni". I2: "Massima flessibilità dell'offerta".
Soddisfazione per il livello del portfolio ↔ Adeguatezza dell'offerta	La soddisfazione cresce quando il portfolio è percepito come utile, personalizzabile e coerente con la popolazione aziendale.	I1: "Piattaforma molto versatile". I2: "Cucirsi addosso il proprio piano di welfare".
Soddisfazione per il sistema di gestione ↔ Utilizzo complessivo	La gestione efficace passa attraverso le piattaforme, i provider, la facilità d'uso e la comunicazione.	I1: "È fondamentale perché sono tutti strumenti digitali. I2: "È fondamentale avere un provider che faccia tutto.
Forza del sistema di portfolio ↔ Utilizzo	Chiarezza, coerenza e visibilità aumentano la probabilità che i dipendenti conoscano e utilizzino l'offerta.	I1: "Deve essere spiegato e comunicato chiaramente. I2: "Mantenere alta l'attenzione sui servizi già attivi".
Utilizzo complessivo ↔ Turnover / difficoltà di copertura	Il portfolio può contribuire indirettamente alla retention e all'attraction, ma il suo ruolo varia in base al contesto e al tipo di popolazione aziendale.	I1: "La retention aumenta". I2: "Non è un meccanismo di retention, ma di attraction e di soddisfazione."

Tabella 29*Temî qualitativi e contributo interpretativo rispetto ai risultati quantitativi*

Tema qualitativo emerso	Evidenza dalle interviste	Risultato quantitativo che viene approfondito	Lettura interpretativa
Portfolio comes with Total Reward.	Il portfolio è descritto come un sistema di intangibles, wellbeing, welfare, flessibilità e coperture.	Welfare e servizi assicurativi risultano più diffusi rispetto al wellbeing strutturato.	Le aziende più mature non separano rigidamente il welfare dal wellbeing, ma li integrano in una logica di Total Reward.
Wellbeing come cultura	Il wellbeing è collegato alla fiducia, alla flessibilità, alla prevenzione e allo smart working.	Il wellbeing risulta poco formalizzato nella survey.	Il wellbeing può essere praticato anche senza essere codificato come un'area autonoma.
Adeguatezza come personalizzazione	Le interviste richiamano alla mente il contrasto tra i bisogni e l'impossibilità di trovare una soluzione unica per tutti.	Adeguatezza, soddisfazione e utilizzo risultano positivamente associati tra loro.	Il portfolio viene utilizzato quando è coerente con le caratteristiche reali della popolazione aziendale.

Tabella 29*Temi qualitativi e contributo interpretativo rispetto ai risultati quantitativi*

Tema qualitativo emerso	Evidenza dalle interviste	Risultato quantitativo che viene approfondito	Lettura interpretativa
Comunicazione come condizione di valore	Il portfolio deve essere spiegato, ricordato e comunicato al momento opportuno.	La comunicazione è spesso poco strutturata e raramente monitorata tramite KPI.	Il valore del portfolio non dipende solo dall'offerta, ma anche dalla sua visibilità e comprensibilità.
Utilizzo come effetto di utilità e convenienza	Il vantaggio economico netto e la risposta a bisogni concreti favoriscono l'utilizzo.	L'utilizzo percepito del portfolio è medio-alto.	L'utilizzo cresce quando il dipendente percepisce un beneficio pratico, immediato e accessibile.
Impatto prevalentemente indiretto	Il portfolio incide su stress, soddisfazione, engagement e senso di appartenenza.	Gli outcome più forti sono clima/collaborazione ed engagement, mentre meno retention e attraction.	Il portfolio agisce più come un'infrastruttura di benessere organizzativo che come una leva immediata di performance.
Misurazione ancora debole	In un caso vi sono report sull'utilizzo, nell'altro non vi sono valutazioni strutturate.	L'uso dei KPI è più debole rispetto alla percezione di adeguatezza e di utilizzo.	Molte aziende valutano il portfolio tramite feedback e segnali indiretti più che tramite metriche sistematiche.

Nel complesso, i risultati presentati in questo capitolo mostrano che il portfolio di welfare, benefits, servizi assicurativi e wellbeing è generalmente presente e percepito in modo piuttosto positivo, soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo, l'adeguatezza e la soddisfazione complessiva. Tuttavia, emergono anche alcune aree di minore maturità, relative alla governance, alla comunicazione strutturata, alla misurazione tramite KPI e alla digitalizzazione del wellbeing. Le interviste semi-strutturate consentono di arricchire questa lettura (si veda Tabella 29), mostrando che il valore del portfolio non dipende soltanto dalla quantità di iniziative disponibili, ma anche dalla loro coerenza con i bisogni reali dei dipendenti, dalla flessibilità dell'offerta, dalla facilità di accesso, dalla qualità della comunicazione e dalla capacità dell'organizzazione di rendere visibile il valore delle iniziative nel tempo. La triangolazione tra dati quantitativi e qualitativi offre quindi una base interpretativa utile alla discussione successiva. Il Capitolo 4 riprenderà tali evidenze alla luce della letteratura sul Total Reward, sul welfare aziendale, sul wellbeing, sulla percezione di equità e sul supporto organizzativo, con l'obiettivo di comprendere se e in che modo il portfolio possa configurarsi non soltanto come insieme di benefit, ma anche come leva strategica per sostenere benessere, engagement, fiducia e il funzionamento organizzativo.

CAPITOLO 4

DISCUSSIONE

4.1 Discussione dei risultati quantitativi

Nel complesso, i risultati delineano il profilo di un campione composto prevalentemente da figure HR, dirigenziali e amministrative, inserite soprattutto in imprese di piccole dimensioni, operanti in larga misura nel settore manifatturiero e caratterizzate dalla presenza significativa soprattutto di Millennials / Gen Y e Gen X. Si tratta, dunque, di rispondenti che, per funzione e ruolo ricoperti, appaiono verosimilmente informati sulle politiche e sulle pratiche organizzative relative al portfolio complessivo di welfare, benefits, assicurazioni e wellbeing.

Sul piano della configurazione del portfolio, emerge una maggiore diffusione delle componenti di welfare non assicurativo e, in misura più contenuta, dei servizi assicurativi, mentre le iniziative di wellbeing multidimensionale risultano ancora poco sviluppate e raramente strutturate. In particolare, prevalgono forme di welfare relativamente tradizionali, come fringe benefits, buoni pasto e sanità integrativa, mentre risultano meno frequenti soluzioni più articolate e pienamente integrate orientate al wellbeing. Anche laddove il wellbeing è presente, risulta limitato a pochi pilastri e poco strutturato.

Sotto il profilo dell'estensione e della continuità, il portafoglio risulta spesso ampio nella copertura e configurato secondo una logica mista che combina iniziative continuative e episodiche. Tuttavia, la presenza di quote non trascurabili di rispondenti che dichiarano di non conoscere alcuni dati chiave, come il budget dedicato o l'accessibilità di alcune componenti, suggerisce che il portafoglio non sia sempre pienamente presidiato sul piano informativo. La lacuna informativa non è solo un deficit gestionale, ma un fattore che rischia di depotenziare l'intero sistema premiante, poiché se mancano le informazioni, si spezza il legame tra impegno e premio finale. Nonostante queste criticità, le finalità attribuite al portafoglio appaiono ampie e molteplici.

Accanto agli obiettivi di benessere, salute e prevenzione, emergono con frequenza finalità connesse alla produttività, all'efficienza organizzativa e all'engagement. Quest'ultimo, in particolare, sembra riflettere la volontà dell'organizzazione di utilizzare la remunerazione non solo come un costo, ma anche come un insieme di segnali volti a orientare le aspettative e il senso di appartenenza, a patto che, come suggerisce Vroom, il premio sia

percepito come coerente con i bisogni personali e chiaramente raggiungibile attraverso la performance. Questo quadro suggerisce che il portafoglio non debba essere interpretato esclusivamente come strumento di tutela e di supporto per i dipendenti, ma anche come leva gestionale e organizzativa. Al tempo stesso, la governance del portafoglio appare solo parzialmente consolidata e l'orientamento data-driven è presente, ma non pienamente maturo, in particolare per quanto riguarda l'uso sistematico di indicatori e KPI. Un elemento rilevante riguarda, inoltre, la comunicazione del portafoglio. I risultati mostrano che, nella maggior parte dei casi, le organizzazioni non dispongono di una strategia di comunicazione strutturata, pur ricorrendo a diversi canali, soprattutto email/newsletter, manager/linea e materiali onsite. I dipendenti sono comunque percepiti come discretamente consapevoli delle iniziative offerte, ma tale consapevolezza sembra poggiare più su pratiche diffuse e poco formalizzate che su un sistema pienamente strutturato e monitorato. In questa stessa direzione vanno anche i risultati relativi ai KPI di comunicazione e al budget dedicato, entrambi spesso assenti o molto limitati. Questo dato offre uno spunto di riflessione cruciale se riletto alla luce della Teoria dell'Equità discussa nel capitolo 1. Infatti, l'efficacia di un sistema premiante non risiede solo nell'organizzazione del beneficio, ma anche nella sua capacità di essere equo e, soprattutto, trasparente. Una comunicazione frammentata o l'assenza di KPI chiari potrebbero rendere il portfolio meno efficace. In assenza di un sistema di monitoraggio e di comunicazione formale, il rischio è che si incrini il livello di fiducia tra lavoratore e organizzazione: se il dipendente non comprende appieno i criteri di accesso o il valore dell'offerta, il portfolio perde la sua forza come leva di motivazione, trasformandosi in un costo operativo anziché in un investimento strategico. Rispetto all'utilizzo effettivo del portafoglio, il quadro appare generalmente favorevole: i rispondenti ritengono che i dipendenti lo utilizzino in modo piuttosto elevato nel complesso. Tuttavia, questa tendenza positiva non sembra estendersi alla dimensione della digitalizzazione del wellbeing, che nel campione risulta ancora molto poco diffusa. La grande maggioranza delle organizzazioni non dispone infatti di una piattaforma digitale dedicata al wellbeing, e i pochi dati disponibili sul tasso di adozione e sulla qualità dell'esperienza digitale non consentono di trarre conclusioni solide. Questa assenza rappresenta un limite rilevante: se il wellbeing deve ridurre lo stress e migliorare il clima percepito, la mancanza di un'infrastruttura digitale impedisce di monitorare la qualità dell'esperienza e il reale

impatto emotivo sui lavoratori. Senza dati solidi sull'adozione e sull'esperienza digitale, l'efficacia del portfolio rimane affidata a una percezione soggettiva, con il rischio di compromettere la capacità dell'organizzazione di garantire quell'equità che, come evidenziato nella letteratura, dovrebbe superare il mero calcolo monetario e tradursi in un reale supporto relazionale.

Per quanto riguarda l'impatto percepito del portfolio sui risultati organizzativi, il contributo del portfolio è presente, ma non uniforme. Esso sembra incidere soprattutto sulle dimensioni interne, quali clima, collaborazione ed engagement/motivazione, mentre l'impatto percepito risulta più contenuto sugli esiti, quali attrazione, retention e riduzione dell'assenteismo. A questo proposito, si rileva un'interessante discontinuità rispetto ai modelli teorici di riferimento: sebbene Fulmer (2022) indichi l'employer branding come un outcome diretto e simultaneo del welfare, i dati di questa ricerca suggeriscono che tale impatto non sia automatico. Il portfolio agisce principalmente come generatore di valore interno (clima ed engagement) e, solo in via subordinata o indiretta, come strumento di attrazione esterna. Questo evidenzia la necessità per le aziende di calibrare meglio la comunicazione verso l'esterno per tradurre il benessere organizzativo interno in una reale attrattività sul mercato del lavoro.

Anche l'effetto complessivo sulle performance aziendali è valutato in termini moderatamente positivi, pur non essendo particolarmente elevato. Coerentemente, molte organizzazioni non sembrano disporre in modo sistematico di dati recenti su employee engagement, turnover o assenteismo, il che appare in linea con la parziale strutturazione della governance e della misurazione. Le scale composte impiegate nello studio restituiscono un quadro complessivamente coerente con tali risultati. La scala relativa alla percezione del supporto e dell'utilità del portfolio evidenzia valori mediamente positivi, indicando che le iniziative presenti sono percepite come in grado di offrire ai dipendenti un certo livello di supporto, di facilitare il raggiungimento degli obiettivi lavorativi e di contribuire, almeno in parte, allo sviluppo di conoscenze e competenze utili. Analogamente, la scala relativa alla forza del sistema di portfolio suggerisce una percezione piuttosto favorevole della chiarezza, della coerenza, dell'equità e dell'integrazione del sistema complessivo. Questa evidenza empirica trova riscontro nelle tesi di Silver et al. (2021), secondo cui un sistema di ricompense ben strutturato è in grado di innescare processi complessi di apprendimento e di adattamento autonomo.

Superando la visione tradizionale di una formazione isolata per ogni singola competenza, i dati suggeriscono che la forza del sistema di portfolio, caratterizzata da chiarezza, coerenza e integrazione, agisca come uno stimolo sistemico. In questo senso, un portfolio percepito come solido e utile non si limita a soddisfare un bisogno immediato, ma mette il lavoratore nelle condizioni di sviluppare abilità trasversali, massimizzando il valore complessivo dell'esperienza lavorativa e trasformando il welfare in un vero e proprio ecosistema di apprendimento continuo.

Anche le diverse misure di soddisfazione convergono verso un quadro sostanzialmente positivo. Da un lato, la misurazione diretta della soddisfazione dei dipendenti non è ancora diffusa in modo sistematico e le valutazioni sembrano spesso basarsi su feedback informali anziché su rilevazioni strutturate. Dall'altro lato, la soddisfazione percepita complessiva sulle due scale dedicate, una focalizzata sul livello e sul valore del portfolio, l'altra sul sistema di gestione ed erogazione, risulta mediamente positiva.

Le analisi correlazionali esplorative rafforzano ulteriormente questa lettura generale. In particolare, un portfolio percepito come più adeguato ai bisogni, più soddisfacente, più utile e meglio strutturato tende ad associarsi a valutazioni più positive anche in relazione al suo utilizzo e, in parte, al suo impatto sulle performance aziendali. Inoltre, alcune associazioni esplorative suggeriscono che un portfolio percepito in termini più favorevoli si accompagni anche a livelli più bassi di turnover annuo e a una minore difficoltà di copertura delle posizioni chiave. Infatti, dai sondaggi emerge una correlazione negativa tra l'uso del portfolio e il turnover: quanto più è utilizzato, tanto minore è il turnover. È associato a un turnover inferiore, a una maggiore soddisfazione del portfolio e a una maggiore percezione di adeguatezza dell'offerta. Sebbene tali evidenze non consentano inferenze causali e debbano essere interpretate con particolare cautela, risultano coerenti con l'idea teorica di un portfolio che può rappresentare non solo una componente del sistema premiante, ma anche una leva potenzialmente rilevante per il funzionamento organizzativo.

Nel complesso, i risultati descrivono dunque un quadro in cui il portfolio aziendale appare presente, generalmente apprezzato e percepito come utile, ma ancora caratterizzato da una formalizzazione parziale in materia di governance, comunicazione, misurazione, digitalizzazione e infrastruttura di monitoraggio. In particolare, il sistema sembra più maturo nelle sue componenti di welfare tradizionale e di copertura assicurativa rispetto a

quelle di wellbeing integrato, di valutazione sistematica degli esiti e di gestione strategica pienamente evidence-based. Considerata la limitata numerosità campionaria, tali risultati devono naturalmente essere interpretati con cautela; essi offrono tuttavia una prima fotografia utile delle caratteristiche delle organizzazioni coinvolte e delle logiche con cui progettano, comunicano, gestiscono e valutano il proprio portfolio complessivo.

4.2 Discussione dei risultati qualitativi

L'analisi delle due interviste consente di arricchire i risultati quantitativi, mostrando che il valore del portfolio non dipende soltanto dalla presenza di singole iniziative, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di costruire un sistema coerente, personalizzato e comunicato efficacemente. Considerata la ridotta numerosità delle interviste, tali evidenze non vanno interpretate come generalizzabili, bensì come approfondimenti esplorativi e interpretativi utili a chiarire alcuni meccanismi sottostanti ai risultati della survey. I dati quantitativi descrivono un portfolio generalmente percepito come abbastanza adeguato e utilizzato, ma ancora debole nella misurazione tramite KPI, nella comunicazione strutturata e nella piena integrazione del wellbeing. Le interviste consentono di comprendere meglio tali risultati, mostrando che, nei casi analizzati, le aziende più evolute interpretano il welfare, i benefit, le assicurazioni e il wellbeing come parti di un ecosistema di Total Reward.

Il primo tema emerso riguarda la trasformazione del portfolio in un ecosistema di Total Reward. Entrambe le interviste mostrano che il valore dell'offerta non si riduce esclusivamente alla dimensione economica, ma comprende anche componenti meno tangibili, come la flessibilità, la fiducia, la prevenzione, il supporto nella vita quotidiana, l'appartenenza e l'identità aziendale. Nella prima intervista, il portfolio viene descritto come orientato agli "intangible benefits" e il wellbeing viene definito come un elemento della cultura aziendale. Nella seconda intervista si sottolinea la necessità di guardare al Total Reward in senso ampio, superando una concezione limitata alla sola retribuzione. Questo dato qualitativo rafforza quanto discusso in letteratura, secondo cui il compenso contemporaneo viene interpretato come un sistema multidimensionale, capace di integrare componenti monetarie, non monetarie e psicologiche. In questa prospettiva, il portfolio non assume valore solo come strumento compensativo, ma anche come segnale organizzativo: comunica ai dipendenti quanto l'azienda intenda investire nella loro esperienza lavorativa, nella loro sicurezza e nella qualità della relazione di scambio.

Il secondo tema riguarda il benessere. I risultati quantitativi mostrano che, nel campione analizzato, il wellbeing multidimensionale è ancora poco diffuso e raramente strutturato. Le interviste, però, aiutano a interpretare meglio questo dato e mostrano che il wellbeing può essere presente anche quando non è formalizzato come un'area autonoma. In altri termini, alcune organizzazioni possono praticare forme di wellbeing attraverso la flessibilità oraria, lo smart working, la prevenzione sanitaria, l'attenzione alla salute mentale o alla qualità dell'esperienza lavorativa, senza però codificarle in una strategia formalizzata. Questo suggerisce che il wellbeing, nelle organizzazioni più sviluppate da questo punto di vista, non coincide soltanto con singole iniziative, ma tende a diventare una modalità di organizzazione del lavoro. La componente qualitativa permette quindi di distinguere tra wellbeing formalizzato e wellbeing agito: il primo riguarda l'esistenza di piani, piattaforme o programmi esplicitamente denominati come tali; il secondo riguarda pratiche organizzative che, pur non essendo sempre etichettate come wellbeing, incidono concretamente sulla flessibilità, sulla prevenzione, sul work-life balance e sulla percezione del supporto.

Un terzo tema approfondisce il legame tra l'adeguatezza del portfolio e la sua personalizzazione in base ai bisogni reali. Se la survey rileva un giudizio positivo ma generico sull'adeguatezza, l'approfondimento qualitativo mostra che l'efficacia reale dell'offerta è subordinata alla segmentazione della popolazione aziendale. Le interviste evidenziano come le risposte standardizzate, basate su pacchetti rigidi "calati dall'alto", non siano più sostenibili in contesti caratterizzati da una forte diversificazione demografica e intergenerazionale; le aziende più evolute si orientano verso una logica di flessibilità modulare, in cui il dipendente può comporre il proprio pacchetto in base alle specifiche necessità del proprio ciclo di vita personale e familiare. Questo elemento è particolarmente rilevante perché aiuta a interpretare le associazioni quantitative tra adeguatezza percepita, soddisfazione e utilizzo del portfolio: un'offerta viene utilizzata non semplicemente perché è ampia, ma perché è percepita come coerente con bisogni concreti, differenziati e mutevoli. La personalizzazione, inoltre, non riguarda soltanto l'età o la fase familiare, ma anche la modalità di lavoro, il livello di scolarità, la collocazione territoriale, il ruolo organizzativo e la diversa esposizione dei dipendenti a bisogni sanitari, economici, formativi o di conciliazione.

Questo livello di personalizzazione si collega al quarto tema emerso, ovvero la comunicazione, intesa come presupposto indispensabile per l'effettivo utilizzo e la corretta percezione del valore dell'offerta. Gli intervistati evidenziano una dinamica ricorrente nelle organizzazioni: un catalogo di benefit ampio e diversificato rischia di restare inespresso se i collaboratori non ne comprendono l'utilità immediata. Dalle interviste emerge che i responsabili HR considerano le campagne informative continuative e multicanali una leva necessaria, se non sufficiente, per tradurre i servizi in un vantaggio concreto e spendibile quotidianamente. Questa attività di informazione costante non serve solo a presentare i servizi, ma ha anche l'obiettivo culturale di rendere esplicito il valore economico e funzionale del pacchetto, trasformando la percezione del welfare da "costo aziendale astratto" a "investimento sul dipendente", stimolandone così l'impegno e la partecipazione attiva. Al tempo stesso, le interviste mostrano che la comunicazione deve essere progettata con attenzione: non basta aumentare la quantità dei messaggi, perché il rischio è che le informazioni si disperdano nel sovraccarico comunicativo quotidiano. Diventa quindi centrale individuare il canale, il momento e il linguaggio più adeguati, soprattutto per mantenere vivo nel tempo il ricordo di servizi utilizzati solo in caso di bisogno, come alcune coperture sanitarie o assicurative.

Il quinto tema esamina il ruolo dei provider e della digitalizzazione, considerati dall'analisi qualitativa come fattori di spinta all'efficienza operativa. Le piattaforme digitali semplificano l'accesso e alleggeriscono la gestione amministrativa delle HR; tuttavia, le interviste mettono in guardia dal considerare la tecnologia una soluzione autosufficiente: i tool digitali e i partner esterni sono efficaci solo se governati da una chiara strategia interna e affiancati da canali di ascolto costanti che mantengano l'attenzione focalizzata sulle reali esigenze delle persone. Questo punto è particolarmente importante perché consente di chiarire un'apparente tensione tra i risultati quantitativi e quelli qualitativi: mentre la survey mostra una scarsa diffusione delle piattaforme digitali dedicate al wellbeing, le interviste evidenziano comunque la centralità delle piattaforme welfare, dei provider esterni e degli strumenti digitali per rendere il portfolio concretamente accessibile. La digitalizzazione, quindi, non coincide necessariamente con una piattaforma wellbeing autonoma, ma può assumere la forma di un'infrastruttura per l'erogazione, la personalizzazione e la gestione amministrativa del portfolio.

L'analisi affronta inoltre il nodo della misurazione, ancora debole, e la complessa definizione dei KPI. Le interviste confermano che la difficoltà strutturale emersa dalla survey quantitativa risiede nella natura stessa del welfare, i cui effetti sono difficili da isolare; di conseguenza, emerge l'opportunità di implementare metriche più rigorose (sia di utilizzo sia di gradimento), non solo per monitorare l'andamento dei costi, ma anche per legittimare la spesa e difendere il budget del portfolio di fronte al top management. Tuttavia, la componente qualitativa mostra anche una situazione non uniforme: in un caso sono presenti report di utilizzo, mentre nell'altro viene esplicitamente riconosciuta l'assenza di valutazioni strutturate. Questo suggerisce che molte organizzazioni si trovano ancora in una fase intermedia, in cui i dati disponibili sono spesso parziali, descrittivi o legati a segnali indiretti, come feedback informali, segnalazioni spontanee o dati di accesso alla piattaforma.

Un ulteriore tema riguarda il valore latente delle coperture assicurative e sanitarie. I risultati quantitativi mostrano una forte presenza dell'assicurazione sanitaria o della sanità integrativa; le interviste chiariscono perché tali strumenti possono assumere un peso rilevante anche quando non sono utilizzate quotidianamente. Le coperture assicurative vengono infatti percepite come benefici "silenziosi": possono essere date per scontate nella vita ordinaria, ma diventano decisive nel momento del bisogno, quando consentono di ridurre l'incertezza, accelerare l'accesso alle cure o proteggere economicamente il dipendente e la famiglia. Questo aspetto permette di interpretare il valore del portfolio non solo in termini di uso frequente, ma anche in termini di sicurezza percepita e protezione potenziale.

Infine, un ulteriore tema riguarda l'impatto organizzativo del portfolio, che spiega perché i dati quantitativi descrivono effetti prevalentemente indiretti. Le interviste suggeriscono che il welfare e il wellbeing agiscono da abilitatori del clima aziendale, intervenendo sulle dimensioni psicologiche e relazionali del dipendente. Riducendo i livelli di stress e aumentando l'allineamento valoriale, il portfolio può trasformarsi in una leva strategica fondamentale sia in chiave esterna, per l'attraction dei talenti, sia in chiave interna, per potenziare l'engagement e, in alcuni contesti, la retention. È però opportuno mantenere una lettura prudente: le due interviste non restituiscono una posizione pienamente omogenea sul rapporto tra portfolio e retention. In un caso il portfolio viene interpretato come leva importante per trattenere profili giovani, qualificati e molto richiesti dal

mercato; nell'altro, invece, viene letto soprattutto come strumento di attraction, soddisfazione ed employer branding, più che come meccanismo diretto di permanenza. Questa divergenza è utile perché mostra che l'effetto del portfolio dipende dal contesto aziendale, dal mercato del lavoro di riferimento e dalle caratteristiche della popolazione organizzativa.

Nel complesso, l'insieme di survey e interviste rafforza l'interpretazione secondo cui un portfolio percepito come adeguato, utile, ben gestito e coerente con i bisogni dei dipendenti tende a essere maggiormente utilizzato e a essere associato a valutazioni organizzative più favorevoli. Le interviste suggeriscono inoltre che tali effetti non sono automatici: richiedono ascolto, personalizzazione, governance, comunicazione continua e la capacità di rendere visibile il valore del portfolio nel tempo. La discussione qualitativa, quindi, non deve essere letta come semplice conferma dei risultati quantitativi, ma come un approfondimento dei meccanismi attraverso cui il portfolio può generare valore: coerenza con i bisogni, accessibilità, convenienza percepita, comunicazione, fiducia e integrazione nella cultura aziendale.

4.3 Discussione integrata dei risultati quantitativi e qualitativi

La lettura integrata dei risultati quantitativi e qualitativi consente di delineare un quadro più articolato del portfolio di welfare, benefits, servizi assicurativi e wellbeing nelle organizzazioni analizzate. La componente quantitativa mostra un portfolio generalmente presente, percepito come abbastanza adeguato e utilizzato, ma ancora caratterizzato da livelli di formalizzazione, misurazione, comunicazione e digitalizzazione non del tutto maturi. La componente qualitativa consente di spiegare meglio tali risultati, evidenziando che il valore del portfolio non dipende soltanto dalla sua ampiezza o dalla presenza di singole iniziative, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di costruire un sistema coerente con i bisogni dei dipendenti, personalizzabile, ben comunicato, accessibile e costantemente monitorato. Questa integrazione è particolarmente rilevante perché consente di passare da una lettura descrittiva del "cos'è presente" a una lettura interpretativa del "perché e quali condizioni" il portfolio viene percepito come utile e utilizzabile.

Il primo elemento integrativo riguarda il passaggio da una logica di benefit a una visione più integrata. I risultati quantitativi indicano una maggiore diffusione del welfare tradizionale e delle coperture assicurative, mentre il wellbeing appare meno strutturato.

Le interviste mostrano però che, nei casi più avanzati, welfare, wellbeing, flexible benefits, smart working, prevenzione e coperture assicurative vengono interpretati come componenti interdipendenti di un ecosistema di Total Reward. Tale evidenza suggerisce che il grado di maturità del portfolio non debba essere valutato solo in base al numero di iniziative presenti, ma anche in relazione alla loro integrazione strategica. In altri termini, un portfolio può essere formalmente ampio ma poco efficace se le sue componenti restano frammentate; al contrario, può generare maggiore valore quando le iniziative, anche se non sempre numerose, sono coerenti tra loro, riconoscibili e collegate alla cultura organizzativa.

Un secondo elemento integrativo mette in relazione il giudizio positivo, ma molto generico, sull'adeguatezza emerso dalla survey con la necessità di una reale personalizzazione dell'offerta. L'incrocio dei dati rivela che l'efficacia del portfolio non si misura in base a un target astratto, ma dipende interamente dal target dei dipendenti a cui si rivolge e dalla segmentazione della popolazione aziendale; le interviste chiariscono infatti che i pacchetti rigidi o standardizzati generano indifferenza, mentre l'adozione di soluzioni modulari e flessibili consente di rispondere ai bisogni reali e intergenerazionali dei dipendenti nelle diverse fasi del loro ciclo di vita. Questo risultato consente di interpretare le correlazioni quantitative tra adeguatezza, soddisfazione e utilizzo: il portfolio tende a essere più utilizzato quando è percepito come vicino alla vita concreta delle persone, non solo quando è economicamente consistente. La personalizzazione assume quindi anche una funzione di equità sostanziale, perché consente a popolazioni aziendali diverse di accedere a benefici relativamente utili, evitando che l'offerta favorisca implicitamente solo alcuni gruppi di lavoratori.

Il terzo elemento della discussione integrata mette in relazione l'utilizzo effettivo dei benefit con la comunicazione quale fattore di attivazione. Se la survey rileva un utilizzo soddisfacente nonostante i dati quantitativi descrivano ancora i canali informativi come deboli o frammentati, l'incrocio con l'analisi qualitativa risolve questo apparente paradosso. Le interviste mostrano infatti che, mentre i dati numerici fotografano un consumo spontaneo o limitato ai benefit più noti, la mancata strutturazione della comunicazione rischia di lasciare silente e invisibile una parte significativa del portfolio nel lungo periodo. La triangolazione dei risultati suggerisce quindi che l'efficacia complessiva del sistema si realizzi quando la comunicazione agisce da ponte strategico:

solo superando la frammentazione rilevata nei questionari e adottando i piani di informazione continuativi emersi dal confronto qualitativo, l'azienda riesce a rendere evidenti i ritorni sui propri investimenti, garantendo la sostenibilità del portfolio e un impatto misurabile sul clima organizzativo. È preferibile, tuttavia, evitare di affermare che la comunicazione garantisca autonomamente un impatto misurabile sul clima organizzativo: i dati disponibili consentono piuttosto di sostenere che una comunicazione più strutturata può aumentare la consapevolezza, ridurre l'asimmetria informativa e creare le condizioni affinché il portfolio venga percepito come più equo, accessibile e utile.

Un quarto elemento integrativo esamina il ruolo della digitalizzazione come fattore di accessibilità e di semplificazione. I dati quantitativi non indicano ancora una forte adozione di piattaforme dedicate al wellbeing; al contrario, mostrano che tali strumenti sono poco diffusi nel campione analizzato. Le interviste offrono però un'importante interpretazione: gli strumenti tecnologici e i partner esterni alleggeriscono efficacemente la gestione amministrativa delle HR e facilitano l'accesso, ma non possono sostituire la governance interna, la visione strategica e la necessità di mantenere canali di ascolto continui per preservare la dimensione umana della gestione del personale. La digitalizzazione va quindi interpretata non come semplice presenza di una piattaforma wellbeing, ma come infrastruttura abilitante del portfolio: piattaforme welfare, provider esterni, app e sistemi digitali possono rendere l'offerta più accessibile, tracciabile e personalizzabile, ma solo se inseriti in una strategia coerente. In assenza di ascolto, comunicazione e aggiornamento continuo, anche la migliore piattaforma rischia di trasformarsi in un catalogo statico di servizi poco valorizzati.

Infine, l'ultimo elemento integrativo affronta il problema della misurazione dei risultati e dell'impatto organizzativo. La carenza di KPI strutturati evidenziata dalla survey trova spiegazione nelle interviste, che confermano la difficoltà oggettiva nell'isolare gli effetti diretti del welfare sulla produttività; tuttavia, l'approccio qualitativo dimostra che il portfolio genera un profondo impatto indiretto, agendo come fattore di sostegno del clima aziendale e della dimensione psicologica del dipendente. Lavorando sulla riduzione dello stress, sull'engagement e sul senso di appartenenza, l'investimento nel portfolio trova piena giustificazione nella prospettiva del top management, non attraverso metriche puramente contabili, bensì come leva strategica per sostenere attraction, soddisfazione e,

in alcuni contesti, retention. Per rendere questa argomentazione più solida, sarebbe però necessario collegare la misurazione a un set più ampio di indicatori: dati di utilizzo, gradimento, feedback strutturati, accessi alla piattaforma, engagement, turnover, assenteismo, richieste HR e difficoltà di copertura delle posizioni chiave. Solo una lettura integrata di questi indicatori può aiutare l'organizzazione a distinguere tra valore percepito, utilizzo effettivo e possibile contributo agli outcome organizzativi.

Nel complesso, la triangolazione tra dati quantitativi e qualitativi suggerisce che il portfolio non genera valore automaticamente. I risultati quantitativi mostrano associazioni positive tra adeguatezza, soddisfazione, forza del sistema e utilizzo, ma non consentono di stabilire nessi causali. Le interviste consentono di interpretare tali associazioni, mostrando che il portfolio tende a funzionare quando è costruito intorno a cinque condizioni: ascolto dei bisogni, personalizzazione dell'offerta, semplicità di accesso, comunicazione continuativa e misurazione del valore generato. In assenza di tali condizioni, il portfolio rischia di restare un insieme di iniziative presenti ma non pienamente integrate nella strategia HR.

Questa lettura integrata consente quindi di formulare una conclusione prudente ma significativa: il portfolio di welfare, benefits, servizi assicurativi e wellbeing può rappresentare una leva strategica di Total Reward, ma solo se governato come un sistema. La sua efficacia non dipende dalla semplice somma dei benefit disponibili, bensì dalla capacità dell'organizzazione di trasformare tali iniziative in un'esperienza coerente, accessibile, equa e riconoscibile per i dipendenti. In questo senso, il portfolio, non va interpretato soltanto come costo o come strumento amministrativo, ma come infrastruttura relazionale e organizzativa capace di sostenere benessere, engagement, fiducia e senso di appartenenza.

4.4 Limiti e prospettive di ricerca futura

Il presente studio presenta alcuni limiti metodologici che è necessario tenere in considerazione per contestualizzare correttamente i risultati ottenuti. Il primo limite risiede nel metodo di raccolta dei dati: trattandosi di una ricerca cross-sectional basata su una singola rilevazione temporale, offre una fotografia istantanea della realtà aziendale, ma non consente di osservare l'evoluzione dei fenomeni nel tempo. Questo significa che non possiamo stabilire con assoluta certezza una direzione di causalità: non è possibile determinare, ad esempio, se sia la digitalizzazione a generare un miglioramento delle

performance o se, al contrario, siano le aziende già performanti e solide a investire maggiormente in strumenti digitali per quanto riguarda il *wellbeing*. Per questo motivo, i risultati ottenuti riflettono la percezione del benessere in un dato momento, ma potrebbero non coincidere perfettamente con i dati oggettivi che richiederebbero un monitoraggio costante. A questo si aggiunge l'uso di questionari self-report compilati dai referenti della gestione del personale all'interno delle aziende. Questa scelta garantisce una conoscenza tecnica approfondita dei sistemi adottati, ma potrebbe anche introdurre un bias di prospettiva. I rispondenti, in quanto diretti promotori o gestori di queste iniziative, potrebbero infatti avere una visione influenzata dal proprio ruolo professionale, con il rischio di una tendenza all'autovalutazione positiva e di una propensione a sovrastimare l'efficacia delle proprie strategie rispetto alla percezione reale dei dipendenti.

Un'ulteriore criticità è la ridotta dimensione del campione e la sua natura non probabilistica. Avendo fatto ricorso principalmente a contatti personali e relazioni dirette per facilitare la raccolta dei dati, la ricerca ha coinvolto in prevalenza aziende operanti nella zona geografica di residenza della ricercatrice. Questo ha comportato una difficoltà strutturale nel raggiungere le grandi organizzazioni, con cui non vi erano relazioni pregresse, determinando un campione composto prevalentemente da piccole e medie imprese locali. Tale composizione influenza la generalizzabilità dei risultati, poiché le realtà di minori dimensioni sono spesso meno strutturate rispetto al portfolio di servizi analizzato e prive di sistemi di monitoraggio o di KPI avanzati. Per superare queste barriere, le ricerche future dovrebbero mirare a estendere il raggio d'osservazione a livello nazionale, integrando aziende di diversi settori e dimensioni. Occorre però riconoscere che l'ampliamento del campione resta una sfida complessa dato che la collaborazione delle organizzazioni è su base volontaria. Al contrario, una prospettiva decisamente più fattibile riguarda l'adozione di un approccio longitudinale: seguire nel tempo le realtà che hanno già dimostrato apertura alla ricerca permetterebbe di osservare come gli effetti della digitalizzazione e delle politiche di benessere si evolvano nel lungo periodo, superando definitivamente il limite della singola rilevazione momentanea.

4.5 Implicazioni manageriali

I risultati dell'indagine offrono diversi spunti di riflessione per le direzioni HR, suggerendo, in primo luogo, la necessità di un cambio di passo nella gestione del portfolio, che deve evolvere da una dimensione puramente amministrativa a una

dimensione strategica. Un punto cruciale riguarda la gestione dei dati: la parziale maturità di un orientamento data-driven, emersa nel campione, indica che molte imprese non sfruttano appieno il potenziale informativo del welfare. Per i manager, il provvedimento immediato dovrebbe consistere nell'adozione di sistemi di monitoraggio più rigorosi che vadano oltre la semplice rilevazione dei costi, integrando KPI in grado di correlare l'adozione delle misure di wellbeing con indicatori di performance organizzativa, come la riduzione dei tassi di turnover o il miglioramento del clima interno. Senza questa base analitica, il rischio è che il portfolio venga percepito soltanto come un costo fisso, anziché come un investimento nel capitale umano.

Un secondo aspetto su cui è possibile intervenire riguarda la qualità della comunicazione interna. Se, come emerso, la consapevolezza dei dipendenti poggia spesso su basi informali, l'organizzazione si espone a rischi di asimmetria informativa che possono minare la percezione di equità. Il suggerimento pratico per le funzioni HR è di strutturare piani di comunicazione più sistematici, capaci di spiegare non solo l'offerta disponibile, ma anche il valore strategico che l'azienda attribuisce al benessere dei propri collaboratori. Sempre per lo stesso motivo, la digitalizzazione del wellbeing non va intesa solo come l'acquisto di una piattaforma, ma come lo strumento necessario per rendere il portfolio accessibile, trasparente e, soprattutto, misurabile nella sua capacità di generare quel supporto relazionale citato in letteratura. Solo grazie ai dati digitali, infatti, l'azienda può capire se sta davvero aiutando i dipendenti e se quel supporto sta migliorando il rapporto tra le persone e l'organizzazione.

Infine, la prevalenza degli strumenti di welfare "tradizionali" rispetto alle soluzioni di wellbeing multidimensionale suggerisce che è possibile migliorare notevolmente la personalizzazione dei servizi. Le organizzazioni dovrebbero orientarsi verso una logica di segmentazione, per rispondere alle esigenze differenziate di una forza lavoro multigenerazionale. Invece di un approccio standardizzato, i manager dovrebbero puntare su un portfolio flessibile che rifletta i bisogni reali del personale, trasformando il sistema premiante in un vero e proprio valore condiviso. Solo attraverso una governance più solida e una comunicazione trasparente, il portfolio può cessare di essere un elenco di benefit e diventare un ecosistema capace di alimentare il legame di fiducia tra individuo e organizzazione, favorendo processi di apprendimento e adattamento che vanno ben oltre la semplice soddisfazione economica.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha analizzato la gestione e l'efficacia percepita del portfolio di welfare, benefit, servizi assicurativi e wellbeing all'interno delle organizzazioni. Collocandosi nella prospettiva del Total Reward, la ricerca ha indagato non solo la diffusione delle diverse iniziative, ma anche il loro grado di strutturazione, di comunicazione, di utilizzo, di misurazione e di valore percepito. I risultati quantitativi restituiscono la fotografia di un portfolio generalmente presente e percepito in termini complessivamente positivi. Le componenti più consolidate sono quelle del welfare tradizionale e delle coperture assicurative, mentre il wellbeing multidimensionale appare ancora meno diffuso e poco strutturato. Accanto a livelli mediamente favorevoli di utilizzo e soddisfazione, emergono tuttavia aree di minore maturità relative alla governance, alla comunicazione strutturata, alla digitalizzazione del wellbeing e all'impegno sistematico di KPI.

Il contributo qualitativo delle due interviste ha consentito di interpretare più in profondità tali evidenze. Le interviste mostrano che il portfolio non viene percepito come una semplice somma di benefit, bensì come un ecosistema di Total Reward, in cui dimensione economica, flessibilità, fiducia, prevenzione, supporto alla vita quotidiana e identità aziendale si integrano. In particolare, emergono come condizioni centrali di efficacia la personalizzazione dell'offerta, l'ascolto dei bisogni, la semplicità di accesso, la comunicazione quantitativa e la capacità di rendere visibile nel tempo il valore delle iniziative.

Il messaggio principale è che né la mera ampiezza né la disponibilità di un portfolio di benefit generano automaticamente valore. L'efficacia complessiva del sistema si realizza esclusivamente quando l'offerta è supportata da una governance strategica, da piani di informazione trasparenti, da metriche di misurazione costanti e, soprattutto, da una reale capacità di ascolto e di adattamento ai bisogni differenziati dei collaboratori. Il welfare aziendale, pertanto, smette di essere una misura puramente assistenziale o transazionale per configurarsi come una leva di gestione del personale che richiede progettazione e manutenzione continue, indipendentemente dalla dimensione aziendale.

Tali evidenze devono essere interpretate con cautela. Lo studio si basa, infatti, su un campione ridotto e non probabilistico, su un disegno cross-sectional e su dati prevalentemente percettivi, raccolti dal punto di vista di referenti HR o di figure aziendali

informate. Questi limiti non consentono di generalizzare i risultati né di stabilire relazioni causali, ma offrono comunque una prima lettura esplorativa del fenomeno.

Le ricerche future potrebbero ampliare il campione, includere aziende di dimensioni e settori diversi, adottare disegni longitudinali e raccogliere anche il punto di vista diretto dei dipendenti. Sarebbe inoltre utile integrare le percezioni dei referenti aziendali con indicatori oggettivi, quali l'utilizzo effettivo delle iniziative, il turnover, l'assenteismo, l'engagement e i dati di performance. In conclusione, pur con i limiti evidenziati, la ricerca suggerisce che il portfolio di welfare, benefit, servizi assicurativi e wellbeing possa diventare una leva strategica di Total Reward solo se progettato come un sistema integrato, personalizzato, comunicato e misurato nel tempo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43–90.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Blaique, L. (2024). Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organisational support, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*, 16(4), 512–531.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239–252.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic reward: Making it happen*. Kogan Page Publishers.
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. *Health Affairs*, 29(2), 304–311.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bussin, M. H., Serumaga-Zake, P., & Mohamed-Padayachee, K. (2019). A total rewards framework for the attraction of Generation Y employees born 1981–2000 in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1–14.

- Caillier, J. G. (2016). Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in US federal agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284–307.
- Carbone, M., Martinotti, G., Paliotta, G., & Scricco, R. (2015). Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane. *Lavoro e Relazioni Industriali*, (2), 45–68.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391–410.
- Cefola, A. (2022). L'importanza del talento nelle organizzazioni. *E Risorse Umane*, 471, 12–25.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, Article 103196.
- de la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cerdón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2097–2120.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481–1506.
- Dewerpe, A. (1985). Modi di retribuzione e organizzazione produttiva all'Ansaldo (1900-1920). *Studi Storici*, 26(1), 29–52. [suspicious link removed]

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Fisher, C. D. (2014). Measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing: A complete reference guide* (pp. 9–30). Wiley-Blackwell.
- FitzRoy, F. R., & Kraft, K. (1986). Profitability and profit-sharing. *The Journal of Industrial Economics*, 35(2), 113–130.
- Friedland, R., & Sanders, J. (1986). Private and social wage expansion in the advanced market economies. *Theory and Society*, 15(2), 193–222.
- Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). Compensation, benefits, and total rewards: A bird's-eye (re)view. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 147–169.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.
- Gerhart, B., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation. In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources* (pp. 193–238). Industrial Relations Research Association.
- Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W., ... & Metz, R. D. (2014). Do workplace health promotion (wellness) programs work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927–934.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hammermann, A., & Mohnen, A. (2014). Who benefits from benefits? Empirical research on tangible incentives. *Review of Managerial Science*, 8(3), 327–350.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., & Blue, A. (2013). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Gallup Poll Consulting University Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- La Rosa, M. (1987). Il lavoro come prestazione: verso nuovi significati? *Studi Di Sociologia*, 25(2), 139–152. [suspicious link removed]
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018a). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 12(1), 36–44.
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018b). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–8.
- Maino, F., & Ferrera, M. (A cura di). (2013). *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*. Centro di Ricerca Luigi Einaudi.
- Maino, F., Razetti, F., & Santoni, V. (2019). Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato. In *Rapporto CNEL: Documenti CNEL* (pp. 377–394). CNEL.
- Marcellini, G. P. (2022). Il welfare aziendale è davvero – o soltanto – “welfare in azienda”? Un focus sulla Regione Marche. *Rivista di Economia e Linee di Politica Economica*, 14(1), 85–104.
- Metz, K., & McConnell, J. (2025). Investigating the progression of Maslow’s needs among traditional, remote and hybrid-setting employees. *SAM Advanced Management Journal*, 90(4), 15–28.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

- Nicotera, A. M. (2019). Human relations theory. In *Origins and traditions of organizational communication* (pp. 106–127). Routledge.
- Pavolini, E., León, M., Guillén, A. M., & Ascoli, U. (2015). From austerity to permanent strain? The EU and welfare state reform in Italy and Spain. *Comparative European Politics*, 13(1), 56–76.
- Ponzellini, A. M., Riva, E., & Scippa, E. (2015). Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2, 145–166.
- Ranta, M., & Ylinen, M. (2024). Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model. *Management Accounting Research*, 64, Article 100876.
- Rifai, M., Makduani, R., Krisnanto, B., Panus, P., & Lawalata, I. L. (2025). The relationship of work environment, organizational culture, and employee welfare to financial performance. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 1129–1147.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rullani, E. (2009). Economia della conoscenza. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4, 261–285.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571–600.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Silver, D., Singh, S., Precup, D., & Sutton, R. S. (2021). Reward is enough. *Artificial Intelligence*, 299, Article 103535.

- Society for Human Resource Management. (2015). *Employee Benefits 2015: Examining employee benefits in a softening economy*. SHRM.
- Stoewen, D. L. (2016). Wellness at work: Building healthy workplaces. *The Canadian Veterinary Journal*, 57(11), 1188–1190.
- Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20(2), 317–324.
- Tognazzo, M. (2021). *Il Work-Life Balance: strumenti e metodi che un'Organizzazione dovrebbe adottare per garantire la conciliazione vita-lavoro ai dipendenti*. Silvia Editrice.
- Victor, J., & Hoole, C. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–14.
- Williams, M. L., Malos, S. B., & Palmer, D. K. (2002). Benefit system and benefit level satisfaction: An expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 28(2), 195–215.
- World Health Organization. (2020). *Air quality guidelines for Europe* (WHO Regional Publications, European Series No. 91). World Health Organization.
- Zoppoli, L. (1991). Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile. *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1(1), 29–48.