

ALBERTO DELL'ACQUA
RACHELE ANCONETANI
FEDERICO COLANTONI
ELEONORA SANTOLI

ENGAGEMENT E TURNOVER DEI DIPENDENTI IL RUOLO STRATEGICO DEL WELFARE AZIENDALE

Sulla base di un campione diversificato di aziende operative in Italia, viene analizzata la relazione tra i principali elementi del welfare aziendale – tra cui l'entità degli investimenti, il numero di servizi offerti e la presenza di un piano strutturato – e il livello di engagement dei dipendenti, e come ciò influenzi il saldo netto del turnover, inteso come la differenza tra personale in ingresso e in uscita. I risultati indicano che un approccio olistico al welfare aziendale, caratterizzato da un piano ben definito, una selezione accurata dei servizi e adeguati investimenti pro capite, è associato a un maggiore engagement dei dipendenti e a un miglioramento del saldo netto del turnover.

RISORSE UMANE//RETENTION//WELFARE AZIENDALE//ENGAGEMENT//INNOVAZIONE E CULTURA AZIENDALE



ALBERTO DELL'ACQUA

è Associate Professor of Practice di Corporate Finance and Real Estate presso SDA Bocconi School of Management.

RACHELE ANCONETANI

è Lecturer presso SDA Bocconi School of Management e PhD Candidate presso l'Università di Torino.

FEDERICO COLANTONI

è Researcher presso l'area di Finance di SDA Bocconi e dottorando in Accounting presso l'Università San Gallo in Svizzera.

ELEONORA SANTOLI

è Lecturer presso SDA Bocconi School of Management in Milan e PhD Candidate presso l'Università San Gallo in Svizzera.

INTRODUZIONE

Recenti eventi globali come la pandemia, i disastri climatici e le tensioni geopolitiche hanno messo in luce la necessità di investire nel capitale umano per garantire la sostenibilità strategica nei periodi di crisi (Kuckertz et al., 2020). La capacità di un'organizzazione di affrontare le difficoltà e riprendersi con successo dipende in larga misura dal contributo essenziale dei dipendenti, che mettono a disposizione competenze, conoscenze e impegno (Musa e Aifuwa 2020, Delladio et al., 2023). Le politiche di welfare aziendale sono quindi sempre più importanti per rafforzare l'engagement, la soddisfazione e la performance complessiva dell'organizzazione (Wei et al., 2020). Il welfare aziendale comprende una gamma di benefit e servizi pensati per migliorare la qualità della vita dei

dipendenti, e viene sempre più riconosciuto come un investimento strategico piuttosto che un semplice costo operativo (Kramar e Mariappanadar, 2015). Tra i principali servizi offerti vi sono benefit sanitari, programmi di sviluppo professionale, iniziative per favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata, sussidi per i trasporti e supporto familiare. La logica alla base di questi investimenti è che una forza lavoro soddisfatta e motivata risulta più produttiva, innovativa e leale, contribuendo positivamente ai risultati aziendali e alla sostenibilità a lungo termine.

Nonostante la crescente consapevolezza dei benefici del welfare aziendale, esiste ancora un'importante lacuna in termini di comprensione degli impatti specifici di queste politiche sulle dinamiche organizzative (Bonomi et al., 2020). Mentre ricerche precedenti hanno permesso di dimostrare il legame tra le politiche di welfare aziendale e la performance finanziaria, gli effetti diretti sull'engagement dei dipendenti e la loro influenza sui risultati organizzativi, come il saldo di turnover, restano ancora poco esplorati (Rodríguez-Sánchez et al., 2021). L'obiettivo di questo studio è quindi di rispondere alla domanda: "Qual è la relazione tra gli elementi attuabili del welfare aziendale, tra cui l'entità degli investimenti, il numero di servizi offerti e la presenza di un piano di welfare, e l'engagement percepito dei dipendenti in azienda e il saldo netto del turnover dei dipendenti?".

L'analisi di un campione diversificato di aziende con sede in Italia ha permesso di esplorare la relazione tra gli elementi attuabili del welfare aziendale, il livello di engagement dei dipendenti come percepito dalla funzione risorse umane aziendali¹ e le ripercussioni sul saldo netto del turnover. I risultati, basati su dati raccolti nel 2023 tramite un questionario rivolto ai responsabili delle risorse umane, mostrano che le aziende con investimenti significativi nel welfare aziendale non solo registrano un maggiore engagement tra i dipendenti, ma anche un saldo netto

del turnover più positivo, ossia un miglior equilibrio tra ingressi e uscite di personale. Evidenziando i benefici concreti del welfare aziendale, l'articolo intende offrire spunti critici per i leader aziendali e i responsabili delle risorse umane che desiderano corroborare la motivazione della forza lavoro già impegnata. Infine, i risultati evidenziano l'importanza strategica di investire nel benessere dei dipendenti per un successo aziendale sostenibile nel contesto competitivo odierno.

LITERATURE REVIEW E SVILUPPO DELLE IPOTESI

La letteratura sul welfare aziendale evidenzia il suo ruolo strategico nel migliorare il benessere dei dipendenti e influenzare positivamente la performance organizzativa (Wei et al., 2020). In particolare, il framework teorico adottato in questo studio si basa sulla *Job-Demand Resources Theory* (Demerouti et al., 2001), secondo cui le risorse organizzative possono favorire il benessere dei dipendenti e ridurre i tassi di turnover. Questa teoria sostiene che le risorse messe a disposizione dall'organizzazione non solo aumentano la motivazione intrinseca, ma contribuiscono anche a ridurre i livelli di stress e burnout, facilitando un ambiente di lavoro più produttivo e stimolante.

Il welfare aziendale può essere considerato come la gestione integrata di un insieme di servizi e benefit che le aziende offrono per rispondere alle esigenze dei dipendenti e delle loro famiglie in diversi ambiti, dalla salute all'assistenza familiare, dall'accesso al credito al tempo libero. Oltre a rappresentare una risorsa preziosa per i dipendenti, il welfare aziendale produce impatti che si estendono a vari aspetti delle operazioni aziendali. La letteratura recente ha esplorato ampiamente la relazione tra welfare aziendale in favore dei dipendenti e diversi risultati aziendali, tra cui stabilità dei prezzi delle azioni (Ben-

¹ Si noti che nel contesto di questo elaborato il concetto di welfare aziendale è riconducibile alla presenza più o meno organizzata in un piano di welfare strutturato, inclusivo di alcuni o tutti i seguenti servizi del welfare aziendale: servizi alla persona e ai familiari dei dipendenti; servizi dedicati a cultura, svago e tempo libero; buoni pasto; buoni acquisto/voucher; convenzioni e sconti; servizi per la mobilità; servizi per i figli dei dipendenti; spazi e strutture all'interno dell'azienda; servizi per la salute dei dipendenti; sistemi di incentivazione in base ai risultati raggiunti; attività di formazione; flessibilità e organizzazione del lavoro; rimborso spese sostenute per utenze domestiche; bonus benzina.

Nasr e Ghouma, 2018), riserve di liquidità (Ghaly et al., 2015), performance finanziarie aziendali (Liang et al., 2023), innovazione (Wei et al., 2020) e efficienza e performance dei dipendenti (Tiwari, 2014). In generale, questi studi hanno riscontrato un'associazione positiva tra le pratiche di welfare aziendale e la performance organizzativa, un legame particolarmente evidente nelle aziende ad alta intensità di manodopera e in quelle con una migliore governance aziendale (Liang et al., 2023; Nguyen et al., 2022). Inoltre, il welfare per i dipendenti è stato riconosciuto come un elemento chiave per stimolare la crescita organizzativa attraverso l'innovazione. Le evidenze suggeriscono che alti livelli di welfare si traducono spesso in un maggior coinvolgimento e motivazione dei dipendenti. Ciò è particolarmente vero nel settore manifatturiero, dove la soddisfazione lavorativa può influenzare direttamente la qualità e la quantità delle idee e dei prodotti innovativi (Wei et al., 2020).

L'analisi delle dinamiche organizzative ha reso lo studio del benessere e delle prestazioni dei dipendenti un campo di ricerca in forte espansione, con un crescente interesse soprattutto dopo la pandemia da Covid-19 (Vo-Thanh et al., 2022b). Gli studi sul welfare aziendale adottano diverse prospettive per misurare il benessere o il disagio dei dipendenti, esaminando fenomeni come stress, affaticamento e burnout (Pinto et al., 2014; Cheung et al., 2019), insicurezza lavorativa (Darvishmotevali et al., 2024) e disimpegno lavorativo (Ribeiro et al., 2023). Un elemento comune a queste ricerche è l'ipotesi di fondo secondo cui una gestione efficace del benessere aziendale contribuisce in maniera significativa alla produttività, alla redditività e al successo dei progetti. Vi è un ampio consenso tra questi studi sul fatto che dare priorità al benessere dei dipendenti può essere strumentale al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Xu e Smyth, 2023). Le politiche aziendali orientate al benessere dei dipendenti sono spesso integrate nelle strategie di responsabilità sociale d'impresa e nei processi di co-creazione di valore, sottolineando l'importanza della soddisfazione e dello sviluppo delle capacità dei dipendenti come elementi centrali del marketing interno (Qiu et al., 2022). Singh et al. (2022) sostengono che i dipendenti, in quanto stakeholder impegnati

nello scambio di risorse con l'azienda, svolgono un ruolo abilitante nell'integrazione delle risorse e nella co-creazione di valore.

Un filone rilevante della letteratura collega le politiche di welfare aziendale all'engagement dei dipendenti, definito come uno stato mentale positivo caratterizzato da elevati livelli di energia, coinvolgimento e concentrazione nel lavoro (Schaufeli et al., 2002). Studi precedenti hanno evidenziato come le iniziative di benessere che rispondono ai bisogni personali e professionali dei dipendenti possono migliorare significativamente l'engagement, aumentando la lealtà e riducendo i tassi di turnover (Rodríguez-Sánchez et al., 2021). Quest'ultimo, infatti, è spesso influenzato dalla percezione che i dipendenti hanno dell'azienda. Una cultura organizzativa improntata su innovazione, qualità, gestione della conoscenza e valori etici (come rispetto e integrità) contribuisce all'attrazione e alla fidelizzazione dei dipendenti (Kontoghiorghes, 2016). In questa direzione, politiche di welfare aziendale ben strutturate possono agire come leve strategiche per attrarre talenti, migliorando la reputazione dell'azienda e riducendo i costi di turnover.

Nella letteratura esistono tuttavia ancora importanti lacune riguardo agli impatti delle singole componenti del welfare aziendale – come gli investimenti economici o il numero di servizi offerti – sugli outcome organizzativi. In particolare, manca un'analisi approfondita degli elementi azionabili delle politiche di welfare per i dipendenti, che potrebbero contribuire a trasformare il framework teorico in risultati tangibili, migliorando il benessere dei dipendenti. Questo studio si propone di colmare tali lacune, esplorando l'influenza di quattro elementi specifici del welfare aziendale (l'adozione di un piano formale di welfare, il livello di ingaggio aziendale, gli investimenti pro capite e il numero di servizi offerti) sull'engagement dei dipendenti e sul saldo netto del turnover.

Sostenibilità e welfare aziendale

Nel contesto aziendale, la sostenibilità si riferisce alla capacità di un'organizzazione di mantenere nel lungo periodo un equilibrio tra performance economica,

sociale e ambientale. Il welfare aziendale rientra prevalentemente nella sfera della sostenibilità sociale, poiché promuove il benessere dei dipendenti, elemento fondamentale per il successo organizzativo a lungo termine (Kramar e Mariappanadar, 2015). Questo concetto si collega strettamente alla sostenibilità strategica: il welfare aziendale è utilizzato come leva per garantire la competitività aziendale attraverso una forza lavoro motivata e leale.

Il welfare contribuisce anche indirettamente alla sostenibilità organizzativa. Investire in politiche di welfare riduce il turnover, migliora l'engagement dei dipendenti e aumenta la produttività, tutti fattori che rafforzano i risultati economici e il successo strategico dell'azienda (Rodríguez-Sánchez et al., 2021). In questo senso, la sostenibilità organizzativa può essere intesa come la capacità dell'organizzazione di mantenere un ambiente di lavoro positivo e produttivo, che rafforzi il senso di appartenenza e la cooperazione. Inoltre, le iniziative di welfare che includono pratiche di responsabilità sociale d'impresa contribuiscono alla sostenibilità ambientale, ad esempio promuovendo la mobilità sostenibile o riducendo il consumo energetico attraverso politiche di lavoro flessibile.

Sviluppo delle ipotesi

La letteratura suggerisce che l'adozione di politiche di welfare aziendale ben progettate può aumentare significativamente l'engagement dei dipendenti. Ad esempio, iniziative che migliorano la qualità della vita, come la flessibilità lavorativa o i benefici sanitari, rafforzano il senso di appartenenza e la motivazione dei dipendenti (Rodríguez-Sánchez et al., 2021). Tuttavia, i precedenti studi non approfondiscono in maniera dettagliata gli elementi attuabili del welfare aziendale, portando di fatto alla formulazione della seguente prima ipotesi:

“Ipotesi 1 (H1): I quattro elementi attuabili di welfare aziendale sono associati a un maggiore engagement dei dipendenti.”

Gli elementi attuabili del welfare aziendale considerati in questo studio sono i seguenti:

- presenza di un piano di welfare aziendale;
- investimenti in welfare aziendale per dipendente;
- numero di servizi di welfare aziendale offerti ai dipendenti;
- livello di ingaggio aziendale nelle politiche di welfare.

Le politiche di welfare aziendale esercitano anche un impatto indiretto sul turnover: un dipendente più motivato sarà infatti meno incline a lasciare l'azienda. Come nel caso della precedente ipotesi, anche nell'analisi del turnover – inteso come misura dell'equilibrio tra assunzioni e dimissioni –, la letteratura esistente non esplora a fondo gli elementi attuabili del welfare aziendale. Tuttavia, politiche di welfare aziendale ben strutturate possono contribuire a migliorare la percezione dell'azienda tra dipendenti attuali e potenziali, aumentando così la capacità di trattenere i talenti (Kontoghiorghe, 2016). Si ipotizza quindi che:

“Ipotesi 2 (H2): I quattro elementi di welfare aziendale sono associati a un minor turnover dei dipendenti.”

DATI E METODOLOGIA

Dati

Per la raccolta dei dati è stato somministrato un questionario anonimo a un campione di 400 responsabili delle risorse umane di aziende italiane di piccole, medie e grandi dimensioni. Le interviste si sono svolte nel marzo 2023 e, per garantire la rappresentatività e la diversità del campione, i partecipanti sono stati selezionati attraverso un processo di screening all'interno di un web panel, assicurando un'ampia copertura geografica e una rappresentazione diversificata del panorama aziendale.

Per indagare se specifici elementi delle politiche di welfare aziendale siano associati a una maggiore probabilità di engagement (H1), è stato chiesto ai responsabili delle risorse umane di riportare l'andamento dell'engagement dei dipendenti

nel 2022, scegliendo tra le seguenti risposte: i) aumento (+10%); ii) aumento moderato (+5%); iii) diminuzione moderata (−5%); iv) diminuzione (−10%). Per valutare se determinati elementi delle politiche di welfare sono associati a un minor turnover aziendale (H2), è stata utilizzata la misura del saldo netto annuo dei dipendenti, calcolata come la differenza tra il numero di nuovi assunti e il numero di dipendenti che hanno lasciato l'azienda nel 2022.

Per misurare il livello di welfare offerto ai dipendenti sono state utilizzate quattro variabili indipendenti, seguendo il framework descritto di seguito:

- *adozione di un piano di welfare*: indica se l'azienda ha implementato un piano formale di welfare;
- *livello di ingaggio aziendale*: misura l'ingaggio nelle pratiche di welfare. Le aziende sono state suddivise in tre cluster (alto ingaggio, ingaggio moderato, nessun ingaggio) in base alla media del campione. Il cluster di riferimento per le analisi è quello delle aziende ad alto ingaggio;
- *investimenti in welfare per i dipendenti*: espressi in euro investiti per dipendente;
- *varietà dei servizi di welfare*: rappresenta il numero di servizi di welfare offerti ai dipendenti, suddivisi in 15 categorie, tra cui: cura della persona e della famiglia, tempo libero, buoni pasto, buoni acquisto, convenzioni e sconti, servizi di mobilità, servizi per i figli dei dipendenti, spazi e strutture in azienda, servizi sanitari per i dipendenti, incentivi basati sui risultati, attività di formazione, flessibilità oraria/lavoro da remoto, rimborso delle spese per le utenze, bonus carburante.

L'azienda media del campione intervistato adotta un piano di welfare aziendale, investe circa 9.911 € per dipendente in welfare, offre 7 categorie di servizi e presenta un livello medio di ingaggio aziendale nelle pratiche di welfare dei dipendenti. La Tabella 1 riporta nel dettaglio le caratteristiche del campione rispetto alle quattro variabili di welfare.

Come suggerito dalla letteratura (Wei et al., 2020), sono state utilizzate diverse variabili di

TABELLA 1. LE VARIABILI DI WELFARE

	Distr.	Media	Mediana
Presenza di un Piano di Welfare Aziendale			
Si	85,33%		
<i>Multinazionale Straniera</i>	93%		
<i>Italiana con sedi estere</i>	92%		
<i>Solo Italiana</i>	71%		
No	14,67%		
<i>Multinazionale Straniera</i>	7%		
<i>Italiana con sedi estere</i>	8%		
<i>Solo Italiana</i>	29%		
Investimenti in Welfare (€ per dipendente)		9.911,37	3.912,87
Numero di servizi di Welfare offerti ai dipendenti		6,96	7,00
Cluster	Alto ingaggio	Ingaggio moderato	No ingaggio
Distribuzione	40,5%	42,0%	17,5%
Caratteristiche			
PIANO WELFARE STRUTTURATO (# rispondenti)			
Si	132	133	–
<i>Si (da alcuni anni)</i>	81	65	–
<i>Si (recentemente)</i>	51	68	–
No	2	–	133
# MEDIO BENEFIT E SERVIZI	9,0	6,0	4,6
% FATTURATO PER WELFARE (# rispondenti)			
Fino al 2%	27	45	68
3-5%	51	47	25
Più di 5%	47	24	4
Non sa	9	17	36
SPESA MEDIA IN WELFARE (mila €)	398	339	240

controllo per garantire la robustezza dei risultati. La Tabella 2 riporta le variabili incluse e le statistiche descrittive del campione.

La Tabella 3 analizza alcune evidenze descrittive preliminari e relazioni tra le variabili indagate. L'engagement dei dipendenti risulta positivamente associato alla presenza di un piano di welfare (coefficiente di correlazione=0,15, significativo al 5%) e al numero di servizi di welfare offerti (coefficiente=0,21, significativo all'1%). Questi risultati suggeriscono che un approccio strutturato al welfare e un'ampia gamma di servizi possono contribuire a rafforzare il coinvolgimento dei

TABELLA 2. VARIABILI DI CONTROLLO

	Categorie	Distribuzione
Area geografica	Nord-Ovest	39,5%
	Nord-Est	16,7%
	Centro	17,5%
	Sud	26,3%
Settore	Servizi	34,2%
	Produttivo	27,0%
	Distribuzione e logistica	17,3%
	Altro	21,5%
Tipologia di azienda	Multinazionale straniera	14,5%
	Italiana con sedi estere	37,8%
	Solo italiana	47,7%
Tipologia di business	B2B (Business-to-Business)	26,8%
	B2C (Business-to-Consumer)	39,5%
	B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer)	33,7%
Dimensione (fatturato)	Piccole (fino a 10 milioni di €)	27,7%
	Medie (10-50 milioni di €)	35,0%
	Grandi (oltre 50 milioni di €)	37,3%

dependenti. Per quanto riguarda il saldo netto del turnover, si osserva una correlazione positiva con il numero di servizi di welfare (coefficiente=0,14, significativo al 5%), suggerendo che l'offerta di più servizi potrebbe contribuire a ridurre il turnover netto. I predittori principali mostrano interazioni interessanti: il piano di welfare è positivamente correlato con il numero di servizi di welfare offerti (coefficiente=0,42, significativo all'1%), mentre gli investimenti in welfare pro capite mostrano una correlazione negativa con il piano di welfare (-0,17, significativo all'1%). Questo potrebbe suggerire che aziende con piani di welfare strutturati tendono a distribuire risorse su un maggior numero di servizi, senza necessariamente aumentare gli investimenti pro capite. Queste evidenze suggeriscono che l'efficacia delle politiche di welfare aziendale dipende non solo dalla presenza di un piano strutturato e dagli investimenti pro capite, ma anche dalla varietà e dalla qualità dei servizi offerti.

TABELLA 3. MATRICE DI CORRELAZIONE

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
(1)	1															
(2)	0,06	1														
(3)	0,15**	-0,05	1													
(4)	-0,03	-0,07	-0,17***	1												
(5)	0,21***	0,14**	0,42***	-0,2***	1											
(6)	0,12*	0,01	0,37***	-0,09	0,67***	1										
(7)	0	-0,05	0,4***	-0,05	-0,34***	-0,7***	1									
(8)	-0,15**	0,05	-0,99***	0,18***	-0,42***	-0,38***	-0,39***	1								
(9)	-0,03	0,15**	0,11*	-0,13**	0,27***	0,28***	-0,18***	-0,12*	1							
(10)	0	0,1*	-0,06	0	0,01	0,02	-0,07	0,06	-0,05	1						
(11)	0,02	-0,02	0,09	-0,05	0,09	0,1	-0,02	-0,1*	0,15**	-0,37***	1					
(12)	-0,13**	-0,04	-0,03	0,04	-0,11*	-0,07	0,04	0,04	0,02	-0,28***	-0,48***	1				
(13)	0,13*	-0,03	-0,02	0,02	0	-0,06	0,04	0,02	-0,15**	-0,21***	-0,36***	-0,27***	1			
(14)	-0,08	-0,04	-0,03	0,06	-0,07	-0,04	0,02	0,03	-0,01	0,09	-0,04	-0,11*	0,09	1		
(15)	0,04	-0,05	0,13*	0,04	0,13**	0,06	0,04	-0,12*	0	-0,03	0,08	0,06	-0,14**	-0,44***	1	
(16)	0,03	0	0	-0,1*	0,04	0,07	-0,07	0	0,14**	-0,04	0,01	0	0,03	-0,28***	-0,33***	1

***, **, e * indicano livelli di significatività statistica di 1%, 5% e 10%, rispettivamente.

Variabili: Engagement (1); Saldo Netto Turnover (2); Piano di Welf. (3); Investimenti in Welf. (4); N° Servizi di Welf. (5); Alto Ingaggio (6); Moderato Ingaggio (7); No Ingaggio (8); Dimensione (9); Centro (10); NordOvest (11); Sud (12); NordEst (13); Produttivo (14); Servizi (15); Distribuzione (16).

Research design

Per condurre le analisi sono stati utilizzati due modelli. In primo luogo, per analizzare l'impatto del welfare aziendale sull'engagement dei dipendenti, è stato impiegato un modello logit multinomiale, definito come segue:

$$\text{Logit } P(Y=j) = \beta_{oj} + \beta_{ij} \times \text{Misura di Welfare Aziendale} + \sum_{k=2}^K \beta_{kj} \times VC_k$$

Dove:

- $P(Y=j)$ è la probabilità che la variabile dipendente (la crescita dell'engagement) rientri nella categoria j ;
- β_{oj} è l'intercetta per la categoria j ;
- β_{ij} è il coefficiente delle diverse misure della variabile indipendente (Welfare Aziendale) per la categoria j ;
- VC_k rappresenta ciascuna variabile di controllo, con β_{kj} come rispettivo coefficiente per la categoria j . L'indice k va da 2 a K , dove K è il numero totale di variabili di controllo.

Il modello logit multinomiale è una tecnica di analisi statistica utilizzata per affrontare problemi di scelta discreta con più di due possibili categorie o alternative, e rappresenta un'estensione del modello logit binomiale, impiegato in contesti con sole due opzioni di scelta. Questo modello consente di prevedere la probabilità di una classe o di un evento specifico utilizzando un insieme di variabili indipendenti (Hilbe, 2015). Inoltre, non richiede che le variabili indipendenti seguano una distribuzione normale o presentino varianze uguali tra i gruppi, risultando quindi particolarmente vantaggioso (Hilbe, 2015). Il modello logit multinomiale include l'ipotesi di scelta razionale, secondo cui gli individui valutano le varie alternative disponibili e selezionano quella che massimizza la loro utilità (Hilbe, 2015). La funzione di utilità dipende da una combinazione lineare di variabili esplicative, e la relazione tra queste variabili e le categorie di scelta è modellata attraverso i cosiddetti coefficienti logit. L'output del modello logit multinomiale include quindi le probabilità previste per ciascuna categoria di scelta, permettendo di valutare quali fattori influenzano maggiormente una specifica alternativa.

In secondo luogo, è stato impiegato un modello OLS per analizzare l'impatto del welfare aziendale sul saldo netto del turnover dei dipendenti, misurato come la differenza tra entrate e uscite di dipendenti.

$$\text{Saldo netto del turnover} = \beta_o + \beta_i \times \text{Misura di Welfare Aziendale} + \sum_{k=2}^K \beta_k \times VC_k$$

Dove:

- *Saldo netto del turnover* è la variabile dipendente (H_2), misurata attraverso il saldo netto dei dipendenti (differenza tra entrate e uscite);
- β_o è l'intercetta;
- β_i è il coefficiente delle diverse misure della variabile indipendente (Welfare Aziendale);
- VC_k indica ogni variabile di controllo, con β_k come rispettivo coefficiente per la categoria k . L'indice k va da 2 a K , dove K è il numero totale di variabili di controllo.

RISULTATI

Presenza di un piano di welfare

Nel campione analizzato, il 40% delle aziende che hanno adottato un piano di welfare aziendale ha registrato un aumento nei livelli di engagement dei dipendenti. Questo dato non solo sottolinea l'importanza di tali politiche nel promuovere alti livelli di coinvolgimento e motivazione tra i dipendenti, ma evidenzia anche come le aziende che implementano piani di welfare riconoscano il ruolo strategico di queste iniziative nel coltivare un ambiente di lavoro stimolante e gratificante. L'erogazione di servizi e benefici attraverso il welfare aziendale può contribuire a rafforzare il legame tra l'azienda e i dipendenti, aumentando il loro senso di appartenenza e stimolando il desiderio di partecipare attivamente al successo dell'organizzazione. Questa relazione è confermata e supportata dalle evidenze statistiche (Tabella 4). Per le aziende che implementano un piano di welfare aziendale, infatti, è significativamente più probabile che si verifichi un aumento (+10%) dei livelli di engagement dei dipendenti (0,760***). Al contrario, l'impatto del welfare sul saldo netto del turnover non risulta statisticamente significativo.

TABELLA 4. PRESENZA DI UN PIANO DI WELFARE

Variabile	Engagement			
	Impatto	Aumento	Aumento moderato	Diminuzione moderata
Piano Welfare		0,760***	-0,315	-0,708
Variabili di controllo		Sì	Sì	Sì
Osservazioni		400	400	400

Variabile	Saldo netto del turnover
Piano Welfare	-0,174 (0,156)
Variabili di controllo	Sì
Osservazioni	400

***, **, e * indicano livelli di significatività statistica di 1%, 5% e 10%, rispettivamente.

Livello di ingaggio aziendale

Nel cluster di riferimento, il 44% delle aziende altamente ingaggiate nelle pratiche di welfare ha assistito a un aumento dei livelli di engagement dei dipendenti. Questa percentuale è notevolmente più alta rispetto al 36% delle aziende moderatamente ingaggiate (+8% delta) e al 33% delle aziende non ingaggiate (+11% delta). Questi valori indicano una differenza significativa nell'impatto del welfare aziendale sull'engagement tra diverse categorie di aziende. Le aziende altamente ingaggiate, che già sperimentano elevati livelli di coinvolgimento dei dipendenti, sembrano riconoscere ancora di più l'importanza del welfare aziendale come strumento per mantenere e migliorare tale engagement. Queste aziende comprendono che il benessere e la soddisfazione dei dipendenti sono elementi chiave per il successo e la produttività. Di conseguenza, investono di più nelle politiche di welfare aziendale, creando un ambiente di lavoro stimolante e gratificante, che aiuta a sostenere un alto livello engagement tra i dipendenti.

D'altra parte, le aziende moderatamente ingaggiate e non ingaggiate possono trarre insegnamento da queste evidenze per comprendere

in che modo il welfare aziendale può influenzare l'engagement dei dipendenti e, di conseguenza, migliorare la produttività e le performance aziendali. Investire in politiche di welfare potrebbe aiutare queste aziende a migliorare l'engagement dei dipendenti, generando benefici tangibili per l'organizzazione. Da un punto di vista statistico (Tabella 5), per le aziende con ingaggio moderato o assente è significativamente meno probabile osservare un aumento dei livelli di engagement (rispettivamente -1,361** e -1,110**) rispetto al cluster di riferimento delle aziende altamente ingaggiate nel welfare aziendale. Tuttavia, non si riscontra alcun impatto significativo sul saldo netto del turnover aziendale.

Investimenti in welfare

L'investimento medio in welfare aziendale tra le aziende che riconoscono un'influenza significativa sull'engagement dei dipendenti è di € 398.000, circa il 17% in più rispetto all'investimento medio delle aziende mediamente ingaggiate e circa il 65% in più di quelle non ingaggiate nel campione. Questo indica che le aziende che vedono

TABELLA 5. LIVELLO DI INGAGGIO AZIENDALE

Variabile	Engagement			
	Impatto	Aumento	Aumento moderato	Diminuzione moderata
Cluster ingaggio moderato		-1,361** (0,577)	-0,988* (0,561)	-17,48 (8,733)
Cluster no ingaggio		-1,110** (0,459)	-0,806* (0,451)	0,648 (1,284)
Variabili di controllo		Sì	Sì	Sì
Osservazioni		400	400	400

Variabile	Saldo netto del turnover
Cluster ingaggio moderato	-0,138* (0,0714)
Cluster no ingaggio	-0,008 (0,0472)
Variabili di controllo	Sì
Osservazioni	400

***, **, e * indicano livelli di significatività statistica di 1%, 5% e 10%, rispettivamente.

il welfare aziendale come un elemento chiave per promuovere alti livelli di engagement allocano maggiori risorse per implementare politiche e iniziative volte a migliorare il benessere e la soddisfazione dei dipendenti. Inoltre, l'aumento medio dell'investimento nelle politiche di welfare suggerisce che queste aziende sono più orientate al lungo termine, comprendendo i benefici di un ambiente di lavoro positivo e il valore di avere dipendenti altamente motivati e impegnati.

Le evidenze empiriche derivanti dalle analisi (Tabella 6) mostrano che, all'aumentare dell'investimento in welfare aziendale per dipendente, il saldo netto del turnover migliora, con un effetto positivo sulla percezione dell'azienda come datore di lavoro, sia tra i dipendenti attuali sia tra i potenziali candidati. L'analisi non ha tuttavia dimostrato una relazione statisticamente significativa tra il livello di investimento nel welfare aziendale e i livelli di engagement dei dipendenti.

Servizi di welfare

Il numero di servizi di welfare aziendale offerti dalle aziende che riconoscono l'impatto del welfare sull'engagement dei dipendenti è, in media, 9, ossia circa 3,7 in più rispetto al numero medio di

servizi offerti dal resto delle aziende nel campione. Queste aziende investono in una vasta gamma di servizi di welfare aziendale – assistenza sanitaria, programmi di formazione e sviluppo, iniziative per l'equilibrio tra lavoro e vita privata, sussidi per i trasporti, servizi di supporto familiare e altro ancora – dimostrando un impegno concreto nel creare un ambiente di lavoro favorevole e gratificante, con l'obiettivo di migliorare l'engagement e la motivazione dei dipendenti.

Le analisi statistiche confermano questi risultati (Tabella 7). I dati rivelano, infatti, che il numero di servizi di welfare aziendale influisce positivamente sia sulla probabilità di avere aumenti dell'engagement dei dipendenti sia sul saldo netto del turnover dell'azienda, misurato dal saldo netto tra entrate e uscite aziendali.

DISCUSSIONE

I risultati dello studio supportano fortemente l'ipotesi di un'associazione positiva e statisticamente significativa tra gli elementi attuabili delle politiche di welfare aziendale e la crescita dell'engagement dei dipendenti. Questo esito, costante attraverso molteplici analisi, sottolinea il ruolo delle politiche

TABELLA 6. INVESTIMENTI IN WELFARE

Variabile	Engagement			
	Impatto	Aumento	Aumento moderato	Diminuzione moderata
Investimenti in welfare €/dipendente		0,00077 (0,000566)	0,00057 (0,000566)	-0,00046 (0,00176)
Variabili di controllo		Sì	Sì	Sì
Osservazioni		400	400	400

Variabile	Saldo netto del turnover
Investimenti in welfare €/dipendente	0,000159** (6,76e-05)
Variabili di controllo	Sì
Osservazioni	400

***, **, e * indicano livelli di significatività statistica di 1%, 5% e 10%, rispettivamente.

TABELLA 7. SERVIZI DI WELFARE

Variabile	Engagement			
	Impatto	Aumento	Aumento moderato	Diminuzione moderata
Numero di servizi		0,200*** (0,0549)	0,153*** (0,0534)	0,0935 (0,145)
Variabili di controllo		Sì	Sì	Sì
Osservazioni		400	400	400

Variabile	Saldo netto del turnover
Numero di servizi	0,0755** (0,0323)
Variabili di controllo	Sì
Osservazioni	400

***, **, e * indicano livelli di significatività statistica di 1%, 5% e 10%, rispettivamente.

di welfare nel favorire una forza lavoro impegnata e motivata. Le analisi mostrano che vari elementi delle politiche di welfare aziendale – inclusi benefici sanitari, programmi di sviluppo professionale, iniziative per l'equilibrio tra lavoro e vita privata e servizi di supporto familiare – contribuiscono unitamente a migliorare l'engagement dei dipendenti. Ogni componente, progettata per soddisfare specifiche esigenze e preferenze dei dipendenti, funge da leva per aumentare la soddisfazione complessiva sul lavoro, il morale e l'impegno verso l'organizzazione. Questa associazione positiva suggerisce che i dipendenti che si sentono supportati e valorizzati non solo sono più propensi a essere ingaggiati, ma mostrano anche una maggiore produttività.

I risultati di questo studio si allineano strettamente alla letteratura esistente sul welfare aziendale e al suo impatto sull'engagement dei dipendenti e sul turnover. In particolare, il quadro teorico della *Job-Demand Resources Theory* (Demerouti et al., 2001) trova conferma nel fatto che il welfare aziendale come risorsa organizzativa può favorire un ambiente lavorativo più stimolante. Questi risultati supportano anche le osservazioni di Rodríguez-Sánchez et al. (2021), secondo cui politiche di welfare ben strutturate possono migliorare significativamente l'engagement dei dipendenti.

Alcuni casi di successo

Un esempio concreto di un'efficace politica di welfare aziendale è fornito da Illumia S.p.A., azienda italiana di medie dimensioni operante nel mercato libero dell'energia elettrica e del gas naturale, che ha implementato diverse iniziative per il benessere dei propri dipendenti. Tra queste, una tariffa luce e gas a prezzo bloccato per dodici mesi e l'*Illumia Summer Camp*, “un vero e proprio campo estivo che coinvolge i figli dei dipendenti e che si svolge presso gli ampi spazi dell'Headquarter aziendale” (Rapporto WIPMI 2022). Quest'ultima iniziativa aiuta i genitori nell'organizzazione familiare durante la sospensione scolastica e supporta il delicato equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, Illumia ha creato un Running

Team per la preparazione alla Maratona di Bologna, un network di servizi sanitari a prezzi agevolati e la Scuola manageriale per lo sviluppo delle competenze strategiche dei dipendenti. Come affermato da Giulia Bernardi, HR Manager:

“Il progetto di Welfare aziendale è stato costruito anno dopo anno con un focus non solo sulla persona, ma orientato a valorizzare le relazioni tra le persone. Questo processo ha permesso di creare un progetto di Welfare in continua evoluzione, che ha attraversato periodi complessi come quello della pandemia puntando ad accorciare la distanza tra azienda e persona e tra i collaboratori, in un'ottica di facilitazione e supporto”. (Rapporto WIPMI 2022)

Un altro esempio virtuoso è offerto da Openjobmetis S.p.A., azienda attiva nella somministrazione, ricerca, ricollocazione e formazione del personale, che ha creato il Parco dei Nonni, “dedicato alla Terza e Quarta Età con giochi, attrezzi e arredi per favorire la stimolazione cognitiva e l'interazione fra persone”. Inoltre, l'azienda ha promosso l'iniziativa *Taxi con il cuore*, un servizio di trasporto gratuito dedicato agli anziani per raggiungere i centri vaccinali e altre strutture mediche. Successivamente il servizio è stato esteso a tutti gli over 70, garantendo corse in taxi gratuite per qualsiasi necessità di tipo medico (Rapporto WIPMI 2022). Rosario Rasizza, Amministratore Delegato, sottolinea l'importanza di adattarsi ai cambiamenti emersi durante la pandemia:

“La pandemia ha fatto emergere un nuovo modo di approcciarsi alla vita: si guarda meno al compenso e maggiormente alle opportunità che lasciano la possibilità di bilanciare la sfera professionale e quella privata. Ad essere premiate saranno le aziende in grado di adattarsi a questi cambiamenti.” (Rapporto WIPMI 2022)

Questa associazione positiva, avvalorata dalle testimonianze aneddotiche, indica che i dipendenti che si sentono sostenuti e valorizzati sono più propensi a essere ingaggiati e produttivi. Il miglioramento dei livelli di engagement derivante da

politiche di welfare complete e olistiche porta benefici tangibili per l'organizzazione. I dipendenti ingaggiati tendono a essere più produttivi, mostrano livelli più alti di creatività e innovazione e dimostrano maggiore lealtà, riducendo così i tassi di turnover e i costi di assunzione (Lu et al., 2022). Inoltre, le aziende con un alto livello di engagement dei dipendenti spesso registrano una maggiore soddisfazione dei clienti e una migliore performance finanziaria, poiché i dipendenti motivati sono più inclini a dare il massimo nel proprio ruolo (Long et al., 2022).

Le implicazioni strategiche di questi risultati sono rilevanti. Investire nel welfare dei dipendenti non è solo una soluzione a breve termine, ma un'iniziativa strategica a lungo termine che può portare benefici duraturi. Le aziende che danno priorità al benessere dei dipendenti hanno maggiori probabilità di costruire un forte *employer brand*, attirando talenti di alto livello e trattenendo lavoratori qualificati (Guo et al., 2022). Questo, a sua volta, si traduce in un vantaggio competitivo sul mercato.

Sebbene investire nelle politiche di welfare sia fondamentale, la loro efficacia dipende in larga misura dalla qualità dell'implementazione e dalla percezione che ne hanno i dipendenti. Allocare risorse a tali iniziative non è sufficiente se le politiche non vengono comunicate in modo chiaro e se i dipendenti non le percepiscono come benefiche (Bonomi et al., 2020). Pertanto, le organizzazioni devono garantire che le iniziative di welfare siano ben progettate, facilmente accessibili e allineate con i reali bisogni e le preferenze della forza lavoro. L'adozione di meccanismi di feedback regolari e il coinvolgimento dei dipendenti nella progettazione di queste politiche possono aumentarne la rilevanza e l'impatto.

Nel complesso, i dati sottolineano l'importanza strategica del welfare per le aziende che cercano un vantaggio competitivo. Investire in politiche di welfare non solo migliora il benessere dei dipendenti, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro inclusivo e positivo, con effetti diretti sul successo e sulla stabilità dell'azienda nel mercato.

CONCLUSIONI

Le evidenze raccolte in questo studio confermano l'impatto significativo delle politiche di welfare aziendale sul coinvolgimento dei dipendenti e sulla capacità dell'azienda di attrarre talenti. Lo studio mostra che le aziende che investono considerevolmente nei programmi di welfare riconoscono il ruolo strategico di queste iniziative nel favorire alti livelli di engagement dei dipendenti. Questo riconoscimento si manifesta non solo nell'aumento dell'allocazione finanziaria al welfare aziendale, ma anche nella più ampia gamma di servizi offerti ai dipendenti.

Le aziende che investono in modo significativo nel welfare aziendale dimostrano una maggiore propensione a espandersi e a reclutare nuovi talenti, segnalando dinamismo e fiducia nel proprio futuro. Questo approccio proattivo è particolarmente evidente nelle aziende altamente ingaggiate, che vedono il welfare come uno strumento strategico per rafforzare la soddisfazione e la produttività dei dipendenti. Consapevoli che il benessere dei dipendenti è un fattore determinante per il successo aziendale, queste imprese investono attivamente in iniziative che creano un ambiente di lavoro positivo, stimolante e gratificante.

In conclusione, l'implementazione strategica delle politiche di welfare aziendale rappresenta una leva significativa per migliorare l'engagement dei dipendenti e l'attrattività dell'azienda. Le imprese che riconoscono l'importanza di queste politiche sono meglio posizionate per creare una forza lavoro motivata e soddisfatta. Investire nel benessere dei dipendenti non solo migliora la qualità dell'ambiente lavorativo, ma rafforza anche il vantaggio competitivo dell'azienda sul mercato. In un contesto aziendale sempre più complesso e in evoluzione, l'attenzione al welfare aziendale continuerà probabilmente a essere un fattore determinante per garantire il successo a lungo termine.

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **Integrazione delle politiche di welfare per migliorare l'engagement:** implementare politiche di welfare ben strutturate, includendo benefici sanitari, programmi di sviluppo e iniziative per il work-life balance, migliora l'engagement e la produttività dei dipendenti;
- **allineamento tra welfare aziendale e employer branding:** investire nel benessere dei dipendenti rafforza l'immagine aziendale e facilita l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, creando un vantaggio competitivo nel mercato del lavoro;
- **bilanciamento tra KPI a breve e lungo termine:** sebbene i KPI transazionali (ad esempio, vendite incrementali, frequenza di visita) siano ampiamente utilizzati, è fondamentale integrarli con indicatori di lungo periodo che misurano la soddisfazione e la loyalty dei dipendenti;
- **effettivi positivi sul clima aziendale e sulla performance:** un ambiente di lavoro inclusivo favorisce l'innovazione e migliora la performance finanziaria complessiva, riducendo il turnover;
- **importanza della percezione e della comunicazione delle iniziative:** l'efficacia del welfare aziendale non dipende solo dall'investimento economico, ma anche dalla percezione che ne hanno i dipendenti. Meccanismi di feedback e strategie di comunicazione chiare sono essenziali per massimizzarne l'impatto.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ben-Nasr, H., Ghouma, H. (2018). "Employee welfare and stock price crash risk." *Journal of Corporate Finance*, 48, 700-725.
- Bonomi, S., Sarti, D. Torre, T. (2020). "Creating a collaborative network for welfare services in public sector. A knowledge-based perspective". *Journal of Business Research*, Vol. 112, 440-449.
- Cheung, C.M., et al. (2019). *The well-being of project professionals*. Association for Project Management.
- Darvishmotevali, M., Kim, S., Ning, H. (2024). "The impact of quantitative and qualitative job insecurity on employees' mental health and critical work-related performance: Exploring the role of employability and gender differences." *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103629.
- Delladio, S., et al. (2023). "Italian entrepreneurial decision-making under lockdown: the path to resilience." *Management Decision*, 61(13), 272-294.
- Demerouti, E., et al. (2001). "The job demands-resources model of burnout." *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Ghaly, M., Dang, V.A., Stathopoulos, K. (2015). "Cash holdings and employee welfare." *Journal of Corporate Finance*, 33, 53-70.
- Guo, J., Qiu, Y., Gan, Y. (2022). "Workplace incivility and work engagement: the mediating role of job insecurity and the moderating role of self-perceived employability." *Managerial and Decision Economics*, Vol. 43, No. 1, pp. 192-205.
- Kramar, R., Mariappanadar, S. (2015). "Call for papers for a Special Issue: Sustainable human resource management." *Asia Pacific Journal of Human Resources*, pp. 389-392.
- Kontoghiorghes, C. (2016). "Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/ motivation and organizational commitment as mediators." *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Kuckertz, A., et al. (2020). "Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic." *Journal of Business Venturing Insights*, Vol. 13.
- Liang, W.L., et al. (2023). "Employee welfare and firm financial performance revisited." *Managerial Finance*, 49(2), 248-269.
- Long, L.R., et al. (2022). "The content of the threat matters: the differential effects of quantitative and qualitative job insecurity on different types of employee motivation." *Journal of Business and Psychology*, Vol. 37, No. 2, pp. 297-310.
- Lu, J., et al. (2022). "Are firms with better sustainability performance more resilient during crises?" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 31 No. 7, pp. e3354-3370.
- Musa, S., Aifuwa, H. (2020). "Coronavirus Pandemic in Nigeria: How Can Small and Medium Enterprises (SMEs) Cope and Flatten the Curve." *European Journal of Accounting, Finance and Investment*, Vol. 6, No. 5, pp. 55-61.
- Nguyen, D., et al. (2022). "Employee-friendly practices and corporate financial performance: Evidence from a frontier market." *Cogent Business & Management*, 9.
- Pinto, J.K., Dawood, S., Pinto, M.B. (2014). "Project management and burnout: Implications of the Demand-Control-Support model on project-based work." *International Journal of Project Management*, 32, 578-589.
- Qiu, J., Boukis, A., Storey, C. (2022). "Internal marketing: A systematic review." *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
- Ribeiro, N., et al. (2023). "The impact of the work-family conflict on employee engagement performance and turnover intention." *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 533-549.
- Rodríguez-Sánchez, A., et al. (2021). "How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience." *Journal of Management & Organization*, Vol. 27 No. 3, pp. 442-459.
- Schaufeli, W. B., et al. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach." *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Singh, P., et al. (2022). "Sustainability in the beer and pub industry during the COVID-19 period: An emerging new normal." *Journal of Business Research*, 141, 656-672.
- Tiwari, U. (2014). "A study on employee welfare facilities and its impact on employee efficiency at Vindha Telelinks Ltd. Rewa (MP) India." *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3(11), 1-7.
- Vo-Thanh, T., et al. (2022). "COVID-19 frontline hotel employees' perceived job insecurity and emotional exhaustion: does trade union support matter?" *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1159-1176.
- Xu, J., Smyth, H. (2023). "The ethics of care and wellbeing in project business: from instrumentality to relationality." *International Journal of Project Management*. Vol. 41, No. 1, 102431.
- Wei, Y., Nan, X., Wei, G. (2020). "The impact of employee welfare on innovation performance: Evidence from China's manufacturing corporations." *International Journal of Production Economics*, Vol. 228, 107753.
- Welfare Index Rapporto (2021). Available at welfareindexpmi.it.
- Welfare Index Rapporto (2022). Available at welfareindexpmi.it.