

Voci di Valore

Nr. 72
Aprile 2026
Anno II

“Occorre che l’azienda offra il più ampio ventaglio di possibilità e dunque che vi sia la massima integrazione tra gli strumenti messi a disposizione dall’impresa con quelli di matrice pubblica”.



Intervista con:

LUCIA VARRA

Professore Associato di Organizzazione Aziendale (ECON-08/A - Organizzazione aziendale), Università di Firenze, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

LUCIA VARRA, Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Firenze, con PhD in "Dottrine economico-aziendali e governo dell'impresa" e Master in "Gestione d'Impresa". Dal 1997 svolge attività di ricerca su: innovazione, decisioni, apprendimento, modelli organizzativi, Human Resource Management, Leadership sostenibile, ecc. È docente di Organizzazione Aziendale e HRM in corsi di laurea, master, Scuole di Specializzazione, ITS. Ha all'attivo numerose pubblicazioni nazionali e internazionali, nonché incarichi istituzionali presso gli organi di UNIFI. Attualmente è membro della Commissione di Ateneo per il Public Engagement. Ha un'esperienza trentennale in attività di consulenza e formazione aziendale, in prestigiose aziende ed istituzioni.

Il Welfare Aziendale, in Italia, ha una lunga storia, ma negli ultimi dieci anni - dopo la pubblicazione della Legge di Stabilità 2016 - ha vissuto una stagione di rilancio che dura tuttora. Successivi interventi normativi hanno reso possibile la moltiplicazione delle iniziative ed il loro ampliamento a categorie di intervento prima non previste e la contrattazione nazionale, aziendale e territoriale ha ulteriormente rafforzato la sua diffusione. Quali sono, sul piano dell'organizzazione aziendale, le principali positive valenze delle policy dedicate ad accrescere il benessere dei lavoratori dentro e fuori i luoghi di lavoro?

La sempre maggiore attenzione al benessere dei lavoratori è trainata senz'altro dalla complessità esterna ed interna alle imprese e i conseguenti frequenti cambiamenti organizzativi, con rischio di burnout, conflittualità e insoddisfazione nel personale, ma il

crescente sviluppo di policy e pratiche aziendali per il benessere dei lavoratori è legato indubbiamente ai vantaggi che ciò comporta. La letteratura ha dedicato ampio spazio al tema: le evidenze empiriche dimostrano un effetto causale positivo tra benessere e salute fisica degli individui; tra benessere e alcune skill e atteggiamenti, quali la creatività, la capacità di problem-solving, i comportamenti pro-sociali e un maggiore coinvolgimento e attaccamento al lavoro e all'azienda; il benessere favorisce in pratica lo sviluppo e la messa in atto di potenzialità e condotte che permettono di rispondere in modo più proattivo ed efficace alle esigenze interne ed esterne. Riscontrata anche in molti casi esaminati una relazione tra benessere e performance, spesso però mediata da altri fattori, individuali e organizzativi, che possono rafforzare o ridurre gli impatti del benessere; più in generale, le variabili che determinano il benessere sono mediati dalla motivazione, intrinseca ed estrinseca, ovvero, rispettivamente, dalle scelte organizzative riguardanti i contenuti del lavoro, tra cui l'autonomia e la flessibilità, nonché dagli aspetti collegati agli incentivi e ai benefit; si tratta di elementi su cui si può agire attraverso le politiche di welfare, con ciò confermando il ruolo di questo strumento come ponte tra benessere e performance.

Il problema del "senso" del lavoro è la vera emergenza con cui le aziende si confrontano. Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni HR rispetto allo sviluppo di relazioni capaci di generare retention, engagement e "senso" del (e nel) lavoro? E in questo quadro il Welfare Aziendale è principalmente solo uno strumento integrativo di uno scambio economico-produttivistico o può essere anche una valida risposta per ridare al lavoro ed ai suoi luoghi un significato "umano", relazionale e comunitario?

È estremamente riduttivo considerare il welfare come mero strumento di compensazione economica o sociale nelle organizzazioni. Va piuttosto pensato nella logica di soddisfare bisogni di livello superiore rispetto a quelli retributivi o di

sicurezza: gli strumenti di welfare possono creare senso di identificazione e appartenenza del personale (molte ricerche mettono in evidenza la relazione tra benessere e identificazione), facilitando anche processi di creazione di un'identità aziendale più facilmente riconoscibile o anche processi di socializzazione e scambio di conoscenza tra i collaboratori; ricordiamo inoltre che il senso di appartenenza e l'identificazione si alimentano della percezione di equità organizzativa, agevolata dalle politiche di welfare, che rendono oggettivi e formali i meccanismi di attenzione ai collaboratori e di assegnazione di benefici. Il welfare agisce anche come elemento di rinforzo dell'autostima e può contribuire alla soddisfazione di bisogni di autorealizzazione attraverso, ad esempio, la flessibilità lavorativa o altre politiche di work-life balance. Da qui le evidenze della ricerca che vedono una correlazione negativa tra benessere e dimissioni. Il welfare è pertanto strumento di sostenibilità sociale: mette le policy aziendali al servizio dei bisogni dell'individuo, riduce la resignation, crea una comunità interna che si riconosce nelle scelte aziendali, che appaiono coerenti e in continuità con le iniziative filantropiche, sociali, culturali, relative all'equità, parità di genere, rispetto delle diversità, ecc. che sempre più le organizzazioni mettono in atto con la comunità esterna.

La partecipazione dei lavoratori, per la prima volta in Italia, è prevista da una legge (L. 76/2025). Tralasciando il giudizio sulla robustezza dell'impianto normativo e sulla sua reale capacità di incidere, nelle imprese, sul piano dell'innovazione organizzativa, può comunque riconoscersi che la partecipazione, soprattutto quella "diretta", ha certamente anche un positivo riflesso sul benessere individuale e di team e sul "contratto psicologico", impattando sul senso del lavoro e sull'engagement delle persone. Dall'angolo visuale di chi si occupa di organizzazione aziendale si possono

identificare dei reciproci rinforzi tra Welfare Aziendale e l'introduzione di meccanismi di partecipazione?

"Se ai dipendenti è data la possibilità di partecipare ai processi decisionali si sentiranno apprezzati dall'organizzazione e ritenuti parte importante di essa e ciò incide sul benessere, incanalando questo stato verso le performance e la fedeltà all'azienda".

La ricerca ci dice che la partecipazione dei collaboratori è anch'esso un fattore di mediazione tra il benessere e la performance, ma anche tra il benessere e la retention. In altre parole, se ai dipendenti è data la possibilità di partecipare ai processi decisionali si sentiranno apprezzati dall'organizzazione e ritenuti parte importante di essa e ciò incide sul benessere, incanalando questo stato verso le performance e la fedeltà all'azienda. Il welfare facilita la partecipazione nella misura in cui le politiche e gli strumenti non siano calati dall'alto ma provengano dalle effettive esigenze dei collaboratori, chiamati esplicitamente in causa ad esprimere direttamente bisogni e aspettative e dunque a essere parte attiva delle decisioni che riguardano il proprio benessere.

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare ed irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione dell'offerta che caratterizza il Welfare Pubblico (in particolare tramite i "Public Benefit": bonus monetari e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) nel quadro delle iniziative di sostegno al reddito dei lavoratori?

Le aziende devono sfruttare ogni possibilità per informarsi e gestire le opportunità che il welfare può offrire: occorre siano al passo con l'evoluzione normativa e gli strumenti, compresi i public benefit; questi ultimi fanno capo ad enti diversi e sono spesso inseriti in contesti normativi non specifici (es. legge di bilancio), per cui risulta difficile per le imprese avere un'idea globale delle opportunità esistenti. I Direttori del Personale dovrebbero anche puntare sulla formazione, propria e dei collaboratori, per sfruttare appieno le relazioni tra gli strumenti di welfare e il più ampio HRM, ovvero il contributo che tali strumenti possono dare ai processi di

motivazione, al clima organizzativo, ai meccanismi individuali di identificazione con l'azienda, ecc., e per rendere più consapevoli i dipendenti del cambiamento culturale che è in atto ed è richiesto quando si introducono sistemi di questo tipo. La consapevolezza e l'informazione aiuta i collaboratori a partecipare in modo attivo ed efficace alle politiche di welfare che i direttori del

personale devono sempre più condividere perché siano a misura delle effettive esigenze e creino vera soddisfazione e commitment negli individui. Per questa ragione occorre che l'azienda offra il più ampio ventaglio di possibilità e dunque che vi sia la massima integrazione tra gli strumenti messi a disposizione dall'impresa con quelli di matrice pubblica.



«Voci di Valore» è una testata aziendale a cura di Bonoos Srl Società Benefit. **Del contenuto della presente intervista, in assenza di autorizzazione, è vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma.** Per le richieste di riproduzione scrivere a: press@bonoos.it

- Leggi le altre interviste e scopri di più su [bonoos.it](https://www.bonoos.it)
- Seguici su 
- Contatti: info@bonoos.it

Ideazione e coordinamento: **Giovanni Scansani**
Grafica e impaginazione: **Marta Minuzzo**