



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di laurea magistrale in Economia e Management

**Il welfare aziendale tra protezione sociale e strategia  
organizzativa: il caso DoubleYou**

Corporate welfare between social protection and organizational strategy: the  
DoubleYou case study

Relatore: Chiar.mo

Prof. Branciarì Sergio

Tesi di laurea di:

Klara Minja

Anno Accademico 2024 – 2025



## ABSTRACT

Il welfare aziendale si inserisce nel processo di trasformazione che ha progressivamente ridefinito il sistema di protezione sociale italiano, segnando il passaggio da un modello centrato esclusivamente sull'intervento pubblico a configurazioni integrate riconducibili al Secondo Welfare. In tale contesto, l'impresa assume una funzione complementare rispetto allo Stato, contribuendo alla gestione di nuovi rischi sociali legati all'invecchiamento demografico, alla frammentazione delle reti familiari e alla crescente esigenza di conciliazione tra vita privata e lavoro.

Il lavoro ricostruisce, in primo luogo, l'evoluzione teorica, storica e normativa del welfare aziendale, analizzando il superamento delle logiche paternalistiche e l'impatto della riforma fiscale del 2016, con particolare riferimento agli articoli 51 e 100 del TUIR. Successivamente, vengono approfondite le dimensioni operative del benessere organizzativo, evidenziando le implicazioni in termini di engagement, produttività, retention ed employer branding. L'analisi si estende poi al mercato B2B, dove il welfare viene interpretato come servizio complesso caratterizzato da asimmetrie informative, processi decisionali articolati e barriere all'adozione, soprattutto nelle piccole e medie imprese.

La ricerca trova applicazione empirica nel caso DoubleYou, esaminato come operatore specializzato nella progettazione e gestione di piani di welfare attraverso piattaforme digitali, consulenza dedicata e integrazione territoriale. L'analisi dei dati dell'Osservatorio Welfare 2025 consente di osservare livelli di investimento, modalità di utilizzo, differenze dimensionali tra PMI e grandi imprese e grado di maturità dei piani attivati. In particolare, emerge come le PMI, pur disponendo di risorse più limitate, tendano a concentrare l'investimento su strumenti percepiti come immediatamente utili, adottando una logica selettiva orientata all'efficacia.

Complessivamente, la tesi sostiene che il welfare aziendale, quando progettato in modo coerente con la struttura organizzativa e supportato da adeguate competenze consulenziali, possa configurarsi come leva strategica di creazione di valore nel mercato B2B, contribuendo alla sostenibilità organizzativa e al rafforzamento della relazione tra impresa, lavoratori e territori

<b>1. IL WELFARE AZIENDALE NELL'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI PROTEZIONE SOCIALE .....</b>	<b>7</b>
1.1 Il Secondo Welfare come nuovo modello di protezione sociale: definizione e contesto .....	8
1.1.1 La crisi del welfare tradizionale e l'indebolimento dei legami sociali .....	9
1.1.2 Dal Primo al Secondo Welfare: integrazione, ricalibratura e sussidiarietà.....	10
1.1.3 Dal welfare assistenziale al welfare generativo: creazione di valore sociale.....	10
1.1.4 Il fondamento costituzionale del welfare aziendale e lo scambio politico-fiscale.....	11
1.2 L'evoluzione storica del benessere organizzativo: dalle origini paternalistiche alla fabbrica come comunità .....	12
1.2.1 Il paternalismo industriale: tutela e controllo nelle prime fabbriche .....	12
1.2.2 Il secondo dopoguerra: welfare aziendale e integrazione sociale .....	13
1.2.3 Il modello Olivetti: la fabbrica come spazio di comunità .....	14
1.2.4 Dalla fornitura di servizi alla qualità del lavoro .....	15
1.2.5 Dalla crisi del welfare aziendale al ritorno della collaborazione pubblico-privato.....	16
1.3 Il quadro normativo del welfare aziendale: dalla riforma del 2016 agli incentivi fiscali .....	17
1.3.1 Le modalità di introduzione del welfare aziendale: premi di risultato, contrattazione e regolamento interno .....	18
1.3.2 I destinatari del welfare: categorie omogenee ed equità distributiva .....	19
1.3.3 La distinzione nell'Articolo 51 del TUIR: Comma 2 e Comma 3 .....	20
1.3.4 L'Articolo 100 del TUIR: deducibilità dei costi e vantaggi per l'impresa .....	21
1.3.5 "The Bright Side of the Moon": personalizzazione e nuovi rischi sociali .....	21
1.4 Il ruolo dei welfare provider: origine, sviluppo e funzioni.....	22
1.4.1 Dalla logica del buono alla piattaforma digitale di welfare .....	22
1.4.2 Il provider come semplificatore normativo e gestionale.....	23
1.4.3 Il welfare account e la gestione operativa dei piani .....	24
1.4.4 Welfare aziendale e territorio: il modello di prossimità.....	25
1.4.5 Analisi dei dati e supporto alle decisioni aziendali .....	26
<b>2. LE DIMENSIONI OPERATIVE DEL BENESSERE: STRUMENTI, PRATICHE E IMPATTI ORGANIZZATIVI .....</b>	<b>27</b>
2.1 La conciliazione vita-lavoro e la nuova gestione del tempo.....	28
2.1.1 L'evoluzione dello smart working: dalla Legge 81/2017 alla "nuova normalità" ibrida .....	29
2.1.2 Il diritto alla disconnessione e la protezione dei tempi di riposo .....	30
2.1.3 Oltre il lavoro agile: flessibilità oraria, banca delle ore e ferie solidali .....	31
2.2 Il pilastro sociale del welfare aziendale: People Care, genitorialità e caregiving .....	32
2.2.1 Il sostegno alla genitorialità e il contrasto al gender gap .....	33
2.2.2 La sfida demografica: il supporto ai Caregiver e alla "Sandwich Generation" .....	34
2.2.3 I servizi "Salva-Tempo": il welfare come riduzione del carico quotidiano .....	35
2.3 Salute e benessere integrato: la nuova frontiera della prevenzione .....	36
2.3.1 La sanità integrativa e il ruolo dei fondi sanitari .....	37
2.3.2 Il benessere psicologico e la tutela della salute mentale .....	38
2.3.3 La promozione di stili di vita sani: prevenzione, nutrizione e attività fisica .....	39
2.4 Il sostegno al potere d'acquisto nel welfare aziendale .....	40

2.4.1 I fringe benefit come strumento di sostegno al reddito.....	41
2.4.2 La mobilità sostenibile come leva di welfare.....	42
2.5 L’impatto strategico del welfare aziendale: produttività, retention ed employer branding.....	43
2.5.1 Benessere e performance: il legame tra welfare ed engagement .....	44
2.5.2 La “guerra dei talenti”: il welfare come leva di attrazione e fidelizzazione .....	45
2.5.3 La misurazione dei risultati: indicatori di performance e ritorno dell’investimento.....	45
<b>3. IL WELFARE AZIENDALE COME LEVA STRATEGICA DI CREAZIONE DI VALORE NEL MERCATO B2B .....</b>	<b>47</b>
3.1 Il welfare aziendale come scelta complessa per le imprese.....	47
3.1.1 Le PMI e le difficoltà decisionali.....	48
3.1.2 Asimmetria informativa e incertezza decisionale .....	50
3.1.3 Il ruolo del supporto nel processo decisionale .....	51
3.1.4 Evidenze empiriche dal Welfare Index PMI.....	52
3.2 Fiducia, valore e relazione: una lettura di marketing applicata al welfare .....	52
3.2.1 La fiducia come leva di marketing nei servizi complessi .....	54
3.2.2 Valore percepito e soddisfazione .....	55
3.3 Il welfare aziendale come leva di attrazione e competitività.....	55
3.3.1 Il welfare aziendale come investimento strategico .....	57
3.3.2 Il welfare aziendale nella Employee Value Proposition .....	58
3.4 Comunicare il valore del welfare aziendale .....	59
3.4.1 La complessità comunicativa del welfare aziendale .....	60
3.4.2 Educare il mercato: informazione e contenuti .....	60
3.5 Il processo decisionale di acquisto del welfare aziendale .....	62
3.5.1 Gli attori coinvolti nel processo decisionale .....	63
3.5.2 Le principali barriere all’adozione del welfare aziendale nelle PMI .....	64
<b>4. IL CASO DOUBLEYOU .....</b>	<b>66</b>
4.1 Profilo aziendale, storia e mission di DoubleYou .....	67
4.2 La value proposition di DoubleYou: piattaforme, servizi e approccio consulenziali.....	68
4.2.1 Le piattaforme digitali come infrastruttura del welfare .....	69
4.2.2 Le tipologie di servizi fruibili: welfare e wellbeing nella pratica .....	70
4.2.3 Esperienza dell’utente e monitoraggio del piano .....	71
4.2.4 La consulenza come elemento di integrazione .....	72
4.3 Il mercato del welfare aziendale: evidenze dall’Osservatorio Welfare 2025 .....	73
4.3.1 Diffusione del welfare e caratteristiche delle imprese coinvolte .....	74
4.3.2 I beneficiari del welfare: profilo demografico e bisogni emergenti.....	74
4.3.3 Livelli di investimento e fonti di finanziamento dei piani welfare .....	75
4.3.4 Differenze tra PMI e grandi imprese nell’utilizzo del welfare .....	77
4.3.5 Spesa effettiva, crediti residui e grado di maturità del welfare.....	77
4.4 Il welfare aziendale nelle PMI: logiche di adozione e specificità organizzative.....	79
4.4.1 Welfare aziendale nelle PMI: modelli di implementazione e bisogni di supporto .....	80
4.4.2 Capillarità territoriale e welfare di prossimità: il contributo di Welfare Finder .....	81
4.4.3 Applicazione concreta del welfare nelle PMI: il caso SPII.....	83
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>85</b>



# **1. IL WELFARE AZIENDALE NELL'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI PROTEZIONE SOCIALE**

L'evoluzione del welfare aziendale in Italia non può essere compresa se isolata dal più ampio processo di trasformazione che ha interessato il sistema di protezione sociale negli ultimi decenni. Piuttosto, essa va collocata all'interno di una ridefinizione strutturale dei rapporti tra Stato, mercato e società civile, che ha progressivamente modificato l'idea stessa di tutela dei bisogni collettivi.

Se ci fermiamo a riflettere, il welfare aziendale non nasce come semplice strumento retributivo né come risposta contingente a difficoltà economiche. Esso si inserisce in una traiettoria più ampia, che conduce dal modello novecentesco di welfare pubblico universalistico verso configurazioni più articolate e integrate, nelle quali anche l'impresa assume una responsabilità sociale diretta. È in questo contesto che prende forma il cosiddetto Secondo Welfare, un assetto complementare e non sostitutivo dell'intervento statale, fondato sulla collaborazione tra attori pubblici e privati.

Comprendere il presente richiede tuttavia uno sguardo retrospettivo. L'attenzione al benessere dei lavoratori affonda le proprie radici nelle prime esperienze paternalistiche dell'industrializzazione italiana, attraversa la stagione della grande impresa del secondo dopoguerra e trova una delle sue espressioni più mature nel modello olivettiano, nel quale la fabbrica viene concepita come spazio di comunità e crescita culturale. Nel tempo, il welfare aziendale ha progressivamente abbandonato una logica di controllo o di mera integrazione salariale, avvicinandosi a una visione più generativa, capace di produrre valore sociale oltre che economico.

Parallelamente, il mutamento dei rischi sociali, dall'invecchiamento demografico alla conciliazione tra vita privata e lavoro, fino alla crescente frammentazione delle reti familiari, ha reso evidente l'inadeguatezza di risposte esclusivamente monetarie e standardizzate. Viene quasi naturale chiedersi se l'impresa possa diventare uno dei luoghi in cui si ricostruiscono forme di prossimità e sostegno che la società contemporanea fatica a garantire. È proprio attorno a questa domanda che si sviluppa la riflessione sul welfare aziendale come leva organizzativa e come strumento di coesione.

Un passaggio decisivo in questa evoluzione è rappresentato dalla riforma normativa del 2016, che ha introdotto un sistema fiscale incentivante capace di trasformare il welfare da elemento accessorio a componente strutturale delle politiche retributive e di gestione delle risorse umane. La convertibilità dei premi di risultato, la ridefinizione dell'articolo 51 del TUIR e i meccanismi di deducibilità previsti

dall'articolo 100 hanno reso il welfare non soltanto legittimo, ma economicamente sostenibile sia per le imprese sia per i lavoratori.

L'ampliamento delle opportunità normative ha tuttavia comportato una crescente complessità gestionale. In questo spazio si colloca l'emergere dei welfare provider, soggetti capaci di tradurre la disciplina fiscale in soluzioni operative attraverso piattaforme digitali, strumenti di gestione individuale e modelli di integrazione territoriale. Complessivamente, il welfare aziendale si configura oggi come un ecosistema integrato, nel quale dimensione normativa, organizzativa e sociale risultano strettamente intrecciate.

Il presente capitolo ricostruisce dunque questo percorso lungo tre direttrici principali: l'evoluzione teorica e sistematica dal Primo al Secondo Welfare; la trasformazione storica del benessere organizzativo dalle origini paternalistiche alla centralità della qualità del lavoro; infine l'assetto normativo e il ruolo crescente dei provider come infrastruttura abilitante del sistema. L'obiettivo non è soltanto descrittivo. Si intende piuttosto offrire una chiave interpretativa che consenta di leggere il welfare aziendale come espressione di un cambiamento più profondo nel modo di concepire il rapporto tra lavoro, protezione sociale e responsabilità dell'impresa nella società contemporanea.

## **1.1 Il Secondo Welfare come nuovo modello di protezione sociale: definizione e contesto**

L'evoluzione delle politiche sociali in Italia non può essere interpretata come una semplice introduzione di nuovi benefit aziendali, né come una risposta contingente a fasi di crisi economica. Piuttosto, essa rimanda a una trasformazione strutturale del sistema di welfare, che incide in modo significativo sul rapporto tra settore pubblico e attori privati. In questo quadro, il welfare aziendale assume una posizione centrale all'interno di un modello che la letteratura definisce come "Secondo Welfare". Tale concetto non va letto come una forma di privatizzazione della protezione sociale, ma come un'evoluzione del welfare tradizionale verso un assetto più articolato, nel quale lo Stato non rappresenta più l'unico soggetto responsabile della tutela dei cittadini. Accanto all'intervento pubblico, infatti, operano imprese, parti sociali e terzo settore, secondo una logica di integrazione delle risorse disponibili e di collaborazione tra attori differenti. In questo senso, l'impresa supera la propria funzione esclusivamente economica e finisce per svolgere un ruolo sociale attivo, configurandosi come spazio di erogazione di servizi e di costruzione di coesione. L'adozione di politiche di welfare aziendale non si presenta quindi

come una scelta meramente opzionale, ma come una leva strategica attraverso cui affrontare i nuovi rischi sociali e contribuire, nel tempo, alla sostenibilità e alla resilienza del capitale umano<sup>1</sup>.

Il progressivo superamento del modello di welfare novecentesco, fondato prevalentemente sull'intervento statale e sul finanziamento tramite fiscalità generale, nasce da una duplice esigenza. Da un lato, emergono le difficoltà crescenti nel sostenere finanziariamente un sistema pubblico universalistico in un contesto segnato da vincoli di bilancio sempre più stringenti e dall'aumento del debito pubblico; dall'altro, si manifesta l'inadeguatezza di apparati burocratici concepiti per rispondere a bisogni standardizzati di fronte a una società sempre più complessa e frammentata. È proprio in questo spazio di tutela insufficiente che si colloca la necessità di attivare nuove risorse, competenze e capacità organizzative provenienti dal mondo del lavoro, con l'obiettivo di preservare la coesione sociale e migliorare l'efficacia complessiva delle politiche di protezione<sup>2</sup>.

### **1.1.1 La crisi del welfare tradizionale e l'indebolimento dei legami sociali**

Le difficoltà dei sistemi di protezione sociale contemporanei non possono essere ricondotte esclusivamente a fattori di natura economica o finanziaria. Esse investono dimensioni più profonde della vita collettiva, legate al progressivo indebolimento dei legami sociali e delle forme tradizionali di solidarietà. Le società post-industriali, segnate da una crescente flessibilità dei percorsi lavorativi e da una marcata individualizzazione delle traiettorie di vita, hanno infatti visto assottigliarsi in modo significativo le reti di supporto comunitario e le pratiche di mutuo aiuto informale. In questo scenario, il welfare pubblico, costruito attorno a prestazioni standardizzate e universalistiche, mostra limiti evidenti nel rispondere a bisogni che non sono soltanto materiali, ma anche relazionali e immateriali. Se da un lato la standardizzazione garantisce un principio di equità formale, dall'altro risulta poco efficace quando il bisogno richiede interventi personalizzati, radicati nella prossimità territoriale e organizzativa<sup>3</sup>.

La crisi pandemica ha accelerato e reso più visibili queste fragilità, mettendo in luce la debolezza di un sistema che, nel tempo, ha privilegiato l'erogazione monetaria a scapito del sostegno di prossimità e della coesione sociale. I nuovi rischi sociali del XXI secolo non riguardano unicamente la mancanza di reddito, ma includono fenomeni quali l'isolamento dei caregiver, la solitudine delle persone più fragili e la crescente difficoltà di conciliare vita privata e lavoro all'interno di contesti familiari sempre più ridotti e privi di reti di supporto. In questa condizione di "solitudini connesse", viene quasi naturale

---

<sup>1</sup> Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro Einaudi.

<sup>2</sup> *Ibidem*

<sup>3</sup> Ascoli U., Sgritta G.B. (2020), *Logoramento dei legami sociali, sistemi di welfare e solidarietà di base*

pensare all'impresa come a uno degli ultimi spazi stabili di relazione e aggregazione sociale. Il welfare aziendale assume quindi una funzione che va oltre la dimensione economico-produttiva, configurandosi come uno strumento di ricostruzione della solidarietà di base. L'azienda finisce per operare come un ammortizzatore sociale di prossimità, capace di generare fiducia, senso di appartenenza e sostegno laddove le istituzioni pubbliche risultano percepite come distanti o poco reattive<sup>4</sup>.

### **1.1.2 Dal Primo al Secondo Welfare: integrazione, ricalibratura e sussidiarietà**

L'attuale assetto del sistema di protezione sociale può essere interpretato attraverso la distinzione tra Primo Welfare e Secondo Welfare, intesi come ambiti distinti ma complementari.

Il Primo Welfare è rappresentato dall'intervento pubblico, finanziato tramite la fiscalità generale, e continua a svolgere un ruolo fondamentale nella garanzia dei diritti sociali e dei livelli essenziali di assistenza. Il Secondo Welfare, invece, comprende l'insieme delle misure di protezione e degli investimenti sociali promossi da soggetti non pubblici, in particolare imprese, organizzazioni sindacali e associazioni. Questa evoluzione non costituisce una semplice risposta alla riduzione delle risorse pubbliche, ma segnala un cambiamento di paradigma: dalla centralità dei trasferimenti monetari si passa a una maggiore attenzione verso servizi e prestazioni in natura, più adeguati ad affrontare bisogni complessi come la cura, l'educazione e la non autosufficienza.

La caratteristica principale del Secondo Welfare risiede nella sua funzione integrativa. Esso non sostituisce l'intervento pubblico, ma lo affianca e lo rafforza, contribuendo a una ricalibratura complessiva del sistema. Tale passaggio comporta anche un cambiamento nel modo di governare le politiche sociali, segnando il superamento di un modello di government centralizzato a favore di una logica di governance, fondata sulla collaborazione tra attori diversi. In questa rete di relazioni, l'impresa assume un ruolo strategico grazie alla sua vicinanza al vissuto quotidiano dei lavoratori. La conoscenza diretta delle esigenze dei dipendenti consente all'azienda di intercettare bisogni specifici nel momento in cui emergono e di offrire risposte mirate e flessibili, spesso più efficaci rispetto a interventi pubblici uniformi e astratti.<sup>5</sup>

### **1.1.3 Dal welfare assistenziale al welfare generativo: creazione di valore sociale**

Un ulteriore elemento di discontinuità rispetto al passato riguarda il superamento della visione del welfare come semplice costo assistenziale. Il concetto di welfare generativo introduce infatti una prospettiva differente, nella quale le risorse impiegate non si esauriscono nel soddisfacimento

---

<sup>4</sup> *Ibidem*

<sup>5</sup> *Benvegnù-Pasini G., Vecchiato T. (2014), "Il welfare generativo e le sue potenzialità", Studi Zancan,*

immediato del bisogno, ma sono orientate a produrre nuovo valore sociale ed economico nel tempo. In questa chiave interpretativa, il welfare aziendale non viene più letto come una spesa passiva, bensì come un investimento capace di attivare dinamiche virtuose che coinvolgono l'organizzazione e il contesto in cui essa è inserita.

L'attuazione di politiche di welfare aziendale può così innescare un circolo generativo su più livelli. Sul piano micro, il miglioramento del benessere psico-fisico dei lavoratori e la riduzione delle pressioni legate alla gestione dei carichi familiari favoriscono una maggiore partecipazione e motivazione, con ricadute positive in termini di produttività, assenteismo e turnover. A livello macro, le risorse mobilitate dalle imprese attraverso convenzioni con servizi educativi, sanitari o ricreativi non rimangono confinate all'ambito aziendale, ma alimentano l'economia locale e contribuiscono ad alleggerire la pressione sui servizi pubblici. In questa prospettiva, il lavoratore non è più un destinatario passivo di un beneficio, ma diventa parte attiva di un processo che valorizza competenze, relazioni e capacità individuali, contribuendo alla produzione di capitale sociale e alla sostenibilità complessiva del sistema di welfare.<sup>6</sup>

#### **1.1.4 Il fondamento costituzionale del welfare aziendale e lo scambio politico-fiscale**

Il crescente coinvolgimento delle imprese nella protezione sociale non può essere interpretato come il risultato di una semplice riduzione del ruolo dello Stato, ma trova un solido fondamento nel quadro costituzionale italiano. In particolare, l'articolo 118, comma 4, introdotto con la riforma del 2001, stabilisce che le istituzioni pubbliche favoriscano l'iniziativa autonoma dei cittadini, singoli o associati, nello svolgimento di attività di interesse generale, secondo il principio di sussidiarietà.<sup>7</sup>

Questa disposizione riconosce formalmente il valore dell'azione dei soggetti privati, comprese le imprese, nella promozione del bene comune, attribuendo loro un ruolo attivo nella costruzione delle politiche di welfare.

Da un punto di vista teorico, tale riconoscimento consente di leggere l'azienda come un corpo intermedio tra individuo e Stato, capace di mediare tra bisogni sociali e risposte istituzionali. Su questa base si fonda lo scambio politico-fiscale che caratterizza il welfare aziendale: il legislatore incentiva queste pratiche attraverso strumenti di defiscalizzazione, riconoscendo che l'intervento privato può contribuire a ridurre la pressione sul settore pubblico e a rafforzare la coesione sociale. Lo Stato rinuncia così a una quota di gettito fiscale nel breve periodo, confidando nella capacità delle imprese di offrire risposte più tempestive e aderenti ai bisogni concreti dei lavoratori. In questa prospettiva, il welfare aziendale si configura come lo strumento attraverso cui il principio costituzionale di sussidiarietà trova

---

<sup>6</sup> *Ibidem*

<sup>7</sup> *Costituzione della Repubblica Italiana, art. 118;*

applicazione concreta, trasformando l'obbligazione fiscale in una partecipazione attiva alla costruzione di una sicurezza sociale condivisa.<sup>8</sup>

## **1.2 L'evoluzione storica del benessere organizzativo: dalle origini paternalistiche alla fabbrica come comunità**

Analizzare l'evoluzione storica del benessere organizzativo consente di comprendere come il welfare aziendale non sia un fenomeno statico, ma il risultato di un processo di trasformazione che accompagna i cambiamenti sociali, economici e produttivi. Ripercorrere questa evoluzione significa osservare come, nel tempo, le imprese abbiano cercato di rispondere ai bisogni dei lavoratori, passando gradualmente da modelli fondati sulla protezione dall'alto e sul controllo sociale a forme più orientate alla partecipazione e alla valorizzazione della persona. Il filo conduttore di questo percorso è il tentativo costante di conciliare le esigenze di efficienza produttiva dell'impresa con le necessità umane e sociali di chi lavora.

### **1.2.1 Il paternalismo industriale: tutela e controllo nelle prime fabbriche**

Le prime esperienze di attenzione al benessere dei lavoratori in Italia si collocano tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento e si sviluppano all'interno del modello del paternalismo industriale. In un contesto in cui lo Stato non aveva ancora costruito un sistema di protezione sociale strutturato, furono alcune grandi imprese e famiglie imprenditoriali ad assumere un ruolo diretto nella gestione delle condizioni di vita della manodopera. Realtà come quelle dei Crespi, dei Rossi o dei Pirelli intervennero per governare il passaggio di ampie masse di lavoratori dalle campagne alla fabbrica, offrendo forme di sostegno volte a garantire una maggiore stabilità abitativa e sociale, con l'obiettivo di assicurare continuità produttiva e ordine nei nuovi contesti industriali.

In questa fase storica, lo stile di gestione si ispira alla figura dell'imprenditore come "padre di famiglia", espressione di una concezione dell'impresa estesa anche alla sfera sociale e comunitaria. Le aziende realizzarono villaggi operai dotati di abitazioni, scuole, spacci alimentari e servizi sanitari, dando origine a sistemi di welfare aziendale ante litteram. Tuttavia, tali interventi si fondavano su una logica di concessione unilaterale: i servizi erano erogati dall'impresa in cambio di obbedienza, lealtà e contenimento del conflitto. Sebbene queste pratiche contribuissero a migliorare concretamente le condizioni di vita dei lavoratori, il paternalismo industriale limitava fortemente la loro autonomia, poiché anche la sfera privata e familiare risultava subordinata alle scelte aziendali. Il benessere

---

<sup>8</sup> Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro Einaudi.

organizzativo nasce quindi come strumento di stabilizzazione e controllo sociale, più che come riconoscimento di diritti sociali formalizzati.

### **1.2.2 Il secondo dopoguerra: welfare aziendale e integrazione sociale**

Nel periodo successivo alla Seconda guerra mondiale, il welfare aziendale entra in una fase profondamente diversa rispetto alle esperienze precedenti, inserendosi nel più ampio processo di ricostruzione economica e sociale del Paese. Gli anni del cosiddetto miracolo economico sono caratterizzati da una rapida industrializzazione, da intensi flussi migratori interni e da una trasformazione strutturale della società italiana. In questo contesto, le imprese si trovano a gestire una forza lavoro numerosa, spesso proveniente da aree rurali, che necessita non solo di occupazione ma anche di integrazione nel nuovo ambiente urbano e industriale. Il welfare aziendale assume così una funzione che va oltre la dimensione produttiva, contribuendo alla stabilizzazione sociale e alla costruzione di nuove forme di appartenenza collettiva.<sup>9</sup>

Le grandi imprese industriali sviluppano sistemi articolati di protezione che comprendono assistenza sanitaria, borse di studio per i figli dei dipendenti, attività ricreative, strutture sportive e iniziative culturali. Tali interventi non rispondono esclusivamente a logiche paternalistiche, ma si collocano in un quadro più ampio di trasformazione dei rapporti tra impresa e società. Il welfare diventa uno strumento di integrazione che accompagna il lavoratore e la sua famiglia nel passaggio verso un modello di vita urbano, industriale e stabilizzato. L'impresa finisce per svolgere un ruolo che, in molte aree del Paese, supplisce alle carenze di un sistema pubblico ancora in fase di consolidamento.

In questa fase storica, il welfare aziendale contribuisce anche alla definizione dell'identità dell'impresa. L'appartenenza a una grande azienda non rappresenta soltanto una condizione occupazionale, ma si traduce in un insieme di garanzie e opportunità che incidono sulla sicurezza economica e sociale dell'intero nucleo familiare. L'azienda diventa così un attore centrale nello sviluppo nazionale, capace di offrire stabilità, continuità e servizi che rafforzano il legame tra lavoro e cittadinanza sociale.

Allo stesso tempo, il clima politico e sindacale del secondo dopoguerra favorisce una crescente partecipazione dei lavoratori alla definizione delle condizioni di lavoro e dei servizi connessi. Il welfare aziendale si inserisce progressivamente in una dinamica di confronto e negoziazione tra imprese e rappresentanze sindacali, contribuendo a ridefinire il perimetro delle responsabilità sociali dell'impresa. Non si tratta più soltanto di iniziative unilaterali, ma di pratiche che si collocano all'interno di un equilibrio tra esigenze produttive, diritti sociali e sviluppo economico.

---

<sup>9</sup> Varini, V. (2023). *Eccitare il lavoro. Il welfare aziendale, una trama di lungo periodo. Impresa Sociale.*

Complessivamente, il welfare aziendale del secondo dopoguerra può essere interpretato come una trama di lungo periodo che intreccia dimensione economica e integrazione sociale. Esso contribuisce a modellare non solo l'organizzazione del lavoro, ma anche le modalità attraverso cui i lavoratori vengono inseriti nella modernità industriale, rafforzando il ruolo dell'impresa come soggetto attivo nei processi di trasformazione della società italiana.

### **1.2.3 Il modello Olivetti: la fabbrica come spazio di comunità**

L'esperienza di Adriano Olivetti rappresenta uno dei momenti più significativi nella storia del welfare aziendale italiano, poiché introduce una visione dell'impresa che supera sia il paternalismo industriale tradizionale sia una concezione meramente strumentale dei servizi ai dipendenti. Nel modello olivettiano, la fabbrica non è semplicemente un luogo di produzione, ma uno spazio sociale orientato alla crescita culturale, civile e umana delle persone che vi lavorano.<sup>10</sup>

Il benessere viene concepito in modo olistico e integrato. Accanto alla dimensione economica, assumono rilievo aspetti culturali, relazionali e psicofisici. L'impresa è chiamata a contribuire allo sviluppo complessivo della persona, riconoscendo che il lavoro non può essere separato dalla qualità della vita. In questa prospettiva, i servizi offerti non rappresentano concessioni discrezionali, ma strumenti coerenti con una visione del lavoro come espressione della dignità umana.

A Ivrea, il sistema di welfare promosso da Olivetti includeva asili nido innovativi, biblioteche accessibili anche durante i turni di lavoro, strutture sanitarie interne e iniziative culturali aperte ai dipendenti. Particolare attenzione veniva riservata anche alla qualità architettonica degli spazi produttivi, progettati per essere luminosi, funzionali e armoniosi. L'ambiente di lavoro veniva quindi considerato un fattore capace di incidere sul benessere psicologico e sulla creatività, anticipando riflessioni che oggi rientrano pienamente negli studi sul benessere organizzativo.

Il modello Olivetti si distingue inoltre per la sua dimensione comunitaria. La fabbrica diventa centro di un progetto più ampio di sviluppo territoriale, nel quale l'impresa si assume una responsabilità sociale che va oltre la mera produzione. Il lavoro viene inserito in una visione partecipativa, nella quale efficienza produttiva e sviluppo umano non sono in contrapposizione, ma si rafforzano reciprocamente. L'investimento nel capitale umano e culturale diventa così parte integrante della strategia imprenditoriale.

---

<sup>10</sup> *Nazzari E. (2025). La promozione dell'attività fisica come strumento di welfare aziendale*

Complessivamente, l'esperienza olivettiana rappresenta un punto di riferimento storico fondamentale per comprendere l'evoluzione del welfare aziendale in Italia. Essa dimostra come il benessere organizzativo possa essere concepito non come beneficio accessorio, ma come elemento strutturale di un'impresa orientata alla qualità del lavoro, alla coesione sociale e alla responsabilità verso la comunità.<sup>11</sup>

#### **1.2.4 Dalla fornitura di servizi alla qualità del lavoro**

Nel corso degli ultimi decenni, parallelamente alla trasformazione dei sistemi produttivi e all'emergere dei cosiddetti nuovi rischi sociali, l'attenzione delle imprese si è progressivamente spostata dalla semplice erogazione di servizi integrativi verso una riflessione più ampia sulla qualità del lavoro. La letteratura evidenzia come, in un contesto segnato dall'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, dall'invecchiamento della popolazione e dalla crescente instabilità occupazionale, le aziende siano state chiamate a confrontarsi con bisogni che non riguardano soltanto la dimensione economica, ma anche quella organizzativa e relazionale.<sup>12</sup>

In questa prospettiva, il welfare aziendale non si limita più a fornire benefit esterni al processo produttivo, ma interviene direttamente sulle modalità di organizzazione del lavoro, contribuendo a ridefinire tempi, spazi e condizioni di impiego. Il tema della conciliazione tra vita professionale e vita privata, ad esempio, assume una centralità crescente e porta molte imprese a introdurre strumenti di flessibilità oraria, congedi aggiuntivi e misure di sostegno alla cura, non solo come risposta a esigenze individuali, ma come elemento funzionale alla sostenibilità dell'organizzazione nel suo complesso.

Il passaggio dal benessere "attorno al lavoro" al benessere "dentro il lavoro" si manifesta anche attraverso una maggiore attenzione agli aspetti qualitativi dell'esperienza lavorativa. Le trasformazioni produttive e l'intensificazione dei ritmi di lavoro rendono infatti evidente il nesso tra condizioni operative, salute e performance. In questo quadro, la qualità del lavoro diventa una variabile strategica, strettamente connessa alla capacità dell'impresa di gestire in modo efficace i nuovi rischi sociali e di mantenere elevati livelli di coinvolgimento e stabilità occupazionale.

La riflessione si inserisce inoltre in un contesto in cui il welfare pubblico fatica a ricalibrarsi rispetto ai mutamenti socioeconomici. Le imprese, spesso attraverso la contrattazione decentrata o iniziative unilaterali, sviluppano interventi che rispondono a bisogni di cura, formazione e conciliazione,

---

<sup>11</sup> *Ibidem*

<sup>12</sup> Pavolini, E., Carrera, F., Romaniello, L. (2012). *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*. *Rivista delle Politiche Sociali*, 3/2012

contribuendo così a integrare le lacune del sistema pubblico <sup>13</sup>. Ne deriva un'evoluzione del welfare aziendale che non può più essere interpretata come semplice estensione di servizi accessori, ma come componente strutturale delle politiche organizzative, capace di incidere direttamente sulla qualità dell'esperienza lavorativa e sulle dinamiche di inclusione sociale

### **1.2.5 Dalla crisi del welfare aziendale al ritorno della collaborazione pubblico-privato**

Tra la fine degli anni Sessanta e gli anni Settanta il welfare aziendale attraversa una fase di progressivo ridimensionamento. L'intensificarsi dei conflitti sociali e il rafforzamento del movimento sindacale alimentano una critica sempre più netta nei confronti dei servizi gestiti direttamente dalle imprese, percepiti in alcuni casi come strumenti di controllo o come modalità indirette di compensazione salariale. Si consolida così l'idea che la protezione sociale debba essere garantita in modo universale dallo Stato, attraverso diritti indipendenti dall'appartenenza aziendale.

L'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale nel 1978 rappresenta un passaggio emblematico di questa trasformazione, segnando l'affermazione di un modello fondato sull'universalismo delle prestazioni. Per diversi anni il benessere dei lavoratori viene ricondotto prevalentemente alla sfera dei diritti sanciti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, mentre il ruolo diretto dell'impresa nella gestione di servizi sociali tende a ridursi.

A partire dagli anni Duemila, tuttavia, emergono con maggiore evidenza le difficoltà del welfare pubblico nel rispondere in modo tempestivo e uniforme ai nuovi bisogni di una società sempre più complessa. L'invecchiamento demografico, la trasformazione del mercato del lavoro e l'aumento delle vulnerabilità sociali mettono sotto pressione il sistema tradizionale, favorendo la ricerca di soluzioni integrative. In questo contesto prende forma il cosiddetto secondo welfare, inteso come insieme di interventi e risorse mobilitate da soggetti privati, imprese e attori del Terzo Settore in una logica complementare rispetto all'azione pubblica.<sup>14</sup>

Questa evoluzione non implica una sostituzione del welfare statale, ma l'avvio di nuove forme di collaborazione tra pubblico e privato. La costruzione di reti territoriali, la co-progettazione di servizi e la mobilitazione di risorse aggiuntive diventano elementi centrali di un sistema più articolato, nel quale le imprese tornano a svolgere un ruolo attivo, seppure in una prospettiva differente rispetto al passato. La recente crisi pandemica ha ulteriormente evidenziato la necessità di una governance multilivello e

---

<sup>13</sup> *Ibidem*

<sup>14</sup> *Maino F. (2021), Il secondo welfare e la crisi pandemica, tra pubblico-privato e nazionale locale*

di una cooperazione strutturata tra attori diversi, rafforzando la consapevolezza dell'importanza di modelli integrati di protezione sociale.<sup>15</sup>

### **1.3 Il quadro normativo del welfare aziendale: dalla riforma del 2016 agli incentivi fiscali**

Il 2016 rappresenta un punto di svolta decisivo per lo sviluppo del welfare aziendale in Italia. Con la Legge di Bilancio di quell'anno, il legislatore interviene in modo strutturale sul rapporto tra retribuzione monetaria e protezione sociale, introducendo un cambiamento significativo nel modo in cui il reddito da lavoro può essere percepito e utilizzato<sup>16</sup>. Fino a quel momento, i benefici riconosciuti dall'impresa erano generalmente assimilati alla retribuzione ordinaria, con un conseguente impatto fiscale e contributivo sia per il lavoratore sia per l'azienda. A partire dal 2016, il welfare aziendale viene invece riconosciuto come uno strumento centrale delle politiche retributive e di gestione delle risorse umane.

17

La principale novità normativa consiste nell'introduzione del principio di convertibilità del Premio di Risultato (PdR). Al lavoratore viene riconosciuta la possibilità di scegliere tra due modalità alternative di percezione del bonus: l'erogazione in busta paga oppure la conversione, totale o parziale, in servizi di welfare aziendale. Nel primo caso, l'importo confluisce nella retribuzione monetaria ed è soggetto a una tassazione agevolata, ma comunque a prelievo fiscale. Nel secondo caso, invece, il premio viene trasformato in beni e servizi di welfare e risulta completamente esente da imposte e contributi, generando un aumento più elevato del potere d'acquisto a parità di costo per l'impresa.<sup>18</sup>

Questo meccanismo rende evidente la differenza sostanziale tra retribuzione monetaria e welfare mentre la prima subisce una riduzione per effetto della tassazione, il secondo consente al lavoratore di beneficiare integralmente del valore riconosciuto dall'azienda, indirizzandolo verso bisogni specifici legati alla salute, alla famiglia, all'istruzione o alla conciliazione tra vita privata e lavoro. Il welfare non sostituisce quindi il salario, ma ne rappresenta una forma alternativa e complementare, fiscalmente più efficiente.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Maino F. (2021), *Il secondo welfare e la crisi pandemica, tra pubblico-privato e nazionale locale*

<sup>16</sup> Tiraboschi, M. (2017). *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro.*

<sup>17</sup> Maino F. (2019), *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato.*

<sup>18</sup> Agenzia delle Entrate (2016), *Circolare n. 28/E – Tassazione agevolata dei premi di risultato e welfare aziendale;*

<sup>19</sup> Maino F. (2019), *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato.*

Un ruolo fondamentale nel rendere operativa questa innovazione è svolto dalla prassi amministrativa. In particolare, la Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016 dell’Agenzia delle Entrate ha fornito i primi chiarimenti interpretativi sul nuovo quadro normativo, definendo i presupposti e i limiti applicativi della tassazione agevolata e della conversione dei premi in welfare. Il documento chiarisce che tali strumenti non costituiscono una retribuzione libera e discrezionale, ma si inseriscono in un sistema regolato, fondato su requisiti di negoziabilità, generalità dei destinatari e coerenza con le disposizioni del Testo Unico delle Imposte sui Redditi.<sup>20</sup>

Grazie a questo assetto normativo e interpretativo, il welfare aziendale passa da elemento accessorio a pilastro strategico delle politiche organizzative, configurandosi come uno strumento in grado di conciliare sostenibilità fiscale, benessere dei lavoratori ed efficienza economica delle imprese.

### **1.3.1 Le modalità di introduzione del welfare aziendale: premi di risultato, contrattazione e regolamento interno**

La cornice normativa delineata a partire dal 2016 non riguarda esclusivamente la conversione dei premi di risultato in servizi di welfare, ma disciplina più in generale le modalità attraverso cui un piano di welfare aziendale può essere introdotto all’interno dell’organizzazione<sup>21</sup>. La contrattazione collettiva, in particolare quella di secondo livello, rappresenta lo strumento privilegiato per l’attivazione del welfare, poiché consente di collegare le misure di benessere a obiettivi aziendali, esigenze organizzative e bisogni dei lavoratori, garantendo al contempo il rispetto dei requisiti fiscali previsti dalla normativa.

In questo ambito, un ruolo significativo è svolto dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, come il CCNL Metalmeccanici Industria, che ha reso obbligatoria l’erogazione di quote di welfare per una vasta platea di dipendenti. In tali casi, il welfare non è legato esclusivamente alla maturazione di un premio di risultato, ma diventa una componente stabile del trattamento economico complessivo, rafforzando la funzione sociale dell’impresa e ampliando l’accesso ai servizi di benessere. Accanto alla contrattazione collettiva, la normativa consente alle imprese di introdurre piani di welfare anche in assenza di un premio di risultato, attraverso l’adozione di un regolamento aziendale interno. Come chiarito dalla *Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016 dell’Agenzia delle Entrate*, affinché tali misure possano beneficiare delle agevolazioni fiscali, il regolamento deve configurarsi come un impegno formale e vincolante per l’azienda, superando la logica dell’erogazione discrezionale o occasionale. In questo

---

<sup>20</sup>Agenzia delle Entrate (2016), *Circolare n. 28/E – Tassazione agevolata dei premi di risultato e welfare aziendale*;

<sup>21</sup>Tiraboschi, M. (2017). *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*.

modo, il welfare assume natura strutturale e non può essere assimilato a una liberalità o a una forma di retribuzione mascherata.

Il regolamento aziendale rappresenta quindi uno strumento particolarmente flessibile, soprattutto per le imprese che intendono avviare rapidamente un progetto di welfare, definendo importi, destinatari e modalità di fruizione in modo chiaro e trasparente. La combinazione tra legge, contrattazione e prassi amministrativa consente così di introdurre il welfare aziendale sia come evoluzione del premio di risultato sia come politica autonoma di benessere, coerente con l'assetto normativo e fiscale delineato dal TUIR.

### **1.3.2 I destinatari del welfare: categorie omogenee ed equità distributiva**

Un aspetto centrale nella disciplina del welfare aziendale riguarda l'individuazione dei beneficiari delle misure agevolate. Il quadro normativo, così come definito dal TUIR e chiarito dalla prassi interpretativa, esclude esplicitamente l'erogazione di benefit destinati a singoli lavoratori in modo discrezionale. I cosiddetti interventi "ad personam", infatti, verrebbero assimilati alla retribuzione ordinaria, perdendo il regime fiscale di favore e risultando assoggettati a imposizione fiscale e contributiva.<sup>22</sup>

Per poter beneficiare delle agevolazioni previste, i piani di welfare devono invece essere rivolti alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee di lavoratori. Il principio di generalità rappresenta uno dei cardini della disciplina, in quanto garantisce che il welfare non si trasformi in uno strumento selettivo o premiale sganciato da criteri oggettivi. In questo senso, la normativa fiscale non definisce il welfare in termini sostanziali, ma ne delimita il perimetro attraverso condizioni di accesso e requisiti di legittimità, tra cui appunto l'assenza di discriminazioni arbitrarie.

Dal punto di vista operativo, l'impresa può adottare due principali modalità di distribuzione delle misure: una uniforme per tutti i dipendenti, che assicura un'equità formale immediatamente riconoscibile, oppure una modulazione per categorie omogenee. Tali categorie devono essere individuate sulla base di criteri oggettivi e verificabili, come l'inquadramento contrattuale, la tipologia di mansione, l'area professionale di appartenenza o condizioni personali rilevanti ai fini delle finalità sociali perseguite, ad esempio la presenza di figli o familiari a carico.<sup>23</sup>

La possibilità di differenziare il welfare per gruppi omogenei consente di adattare le misure ai bisogni effettivi dei lavoratori, senza violare il principio di non discriminazione. La differenziazione, infatti, non deve fondarsi su preferenze soggettive del datore di lavoro, ma su criteri coerenti con la struttura organizzativa e con le finalità sociali delle prestazioni erogate. In tal modo, l'equità distributiva non

---

<sup>22</sup> Maino, F., Razetti, F., Santoni, V. (2019). *Rapporto Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva*

<sup>23</sup> ADAPT (2025). *Legge di Bilancio 2025: novità e conferme dei vantaggi fiscali per il welfare aziendale*

coincide necessariamente con l'uniformità assoluta, ma con la trasparenza e la razionalità dei criteri adottati.

Questa impostazione riflette una concezione del welfare aziendale come strumento di protezione collettiva collegato al rapporto di lavoro, e non come beneficio individuale discrezionale. L'obbligo di rivolgersi alla generalità o a categorie omogenee rafforza la funzione sociale dell'istituto e contribuisce a preservare la coerenza rispetto agli obiettivi di integrazione del reddito e di risposta ai bisogni emergenti dei lavoratori, evitando derive selettive che potrebbero comprometterne la legittimità fiscale e la sostenibilità nel tempo.

### **1.3.3 La distinzione nell'Articolo 51 del TUIR: Comma 2 e Comma 3**

La disciplina fiscale del welfare aziendale si fonda in modo cruciale sulla distinzione tra le disposizioni contenute nell'Articolo 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). Tale distinzione è ciò che consente di costruire un paniere di servizi e beni esenti da tassazione per il lavoratore.

Il **Comma 2** dell'art. 51 riguarda i servizi di utilità sociale, includendo prestazioni fortemente orientate alla famiglia e alla protezione sociale, quali istruzione, assistenza sanitaria, previdenza complementare e servizi di cura per anziani o figli. Questi importi sono generalmente esenti da imposte in modo illimitato o entro soglie elevate, e costituiscono il nucleo più qualificante del welfare "nobile"<sup>24</sup>.

Il **Comma 3** disciplina i cosiddetti *fringe benefit*, ossia beni e servizi pronti all'uso messi a disposizione dai datori di lavoro. Storicamente questi benefit erano soggetti a una soglia di esenzione molto contenuta (258,23 euro), ma, grazie alle successive manovre tra cui la Legge di Bilancio 2025 le soglie sono state portate a livelli significativamente più alti, arrivando a 1.000 euro per tutti i lavoratori e fino a 2.000 euro per i lavoratori con figli fiscalmente a carico, confermando così l'attenzione normativa verso forme di welfare variegate e ispirate alla famiglia.

Questa distinzione normativo-fiscale è essenziale per comprendere quali voci possono essere incluse nel piano di welfare senza generare reddito imponibile per il lavoratore e quali, invece, andrebbero considerate come retribuzione ordinaria.

### **1.3.4 L'Articolo 100 del TUIR: deducibilità dei costi e vantaggi per l'impresa**

---

<sup>24</sup> Art. 51, D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR),

Il principio di detassazione per il lavoratore va di pari passo con un'incentivazione fiscale per l'impresa. L'articolo 100 del TUIR stabilisce che i costi sostenuti per il benessere dei dipendenti sono deducibili dal reddito d'impresa, a condizione che siano rispettati i requisiti di legge e di prassi.

In particolare, se un piano di welfare è introdotto tramite contratto collettivo o regolamento aziendale obbligatorio, la deducibilità dei costi è totale, rendendo l'intervento del datore di lavoro estremamente vantaggioso dal punto di vista fiscale. Al contrario, se l'azienda eroga benefit in modo del tutto discrezionale e non vincolante, la deduzione è limitata a una quota molto ridotta (ad esempio al 5 per mille delle spese per il personale).

La combinazione di deducibilità completa per l'impresa e di esenzione fiscale per il lavoratore trasforma il welfare aziendale in un investimento sostenibile: il risparmio fiscale consente infatti di finanziare, in larga parte, le misure stesse di benessere senza aggravii significativi per il bilancio aziendale, rafforzando così la funzione strategica del welfare come leva di gestione delle risorse umane.<sup>25</sup>

### **1.3.5 "The Bright Side of the Moon": personalizzazione e nuovi rischi sociali**

L'evoluzione normativa avviata nel 2016 ha dato forma a un nuovo modo di considerare il rapporto di lavoro, che la dottrina definisce come il "lato luminoso" della regolazione, dove le norme non si limitano più a disciplinare le tassazioni e gli obblighi, ma contribuiscono a ridefinire la natura stessa del contratto di lavoro. In questo quadro, il reddito da lavoro non è più pensato esclusivamente come retribuzione monetaria erogata in busta paga, ma come insieme di strumenti in grado di rispondere a bisogni reali e moderni dei lavoratori, quali la cura degli anziani, i costi educativi, la salute e la conciliazione vita-lavoro. La normativa, in tal senso, favorisce una visione del contratto come un patto personalizzato che valorizza la persona nella sua interezza, e non solo la prestazione lavorativa.

Il passaggio dalla "busta paga uguale per tutti" a un sistema di *Flexible Benefits*, supportato dal TUIR e dalla prassi amministrativa applicativa, consente infatti di trasferire valore economico verso servizi e tutele personalizzabili. Questo permette alle imprese di adottare soluzioni di welfare che non sono semplici benefit accessori, ma parte integrante di una strategia organizzativa e sociale in grado di rispondere alle esigenze emergenti dei soggetti coinvolti nel processo produttivo. Pertanto, la disciplina attuale del welfare aziendale non solo crea condizioni fiscali favorevoli, ma incoraggia anche un

---

<sup>25</sup> Art. 100, D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR)

ripensamento della relazione tra impresa e lavoratore in termini di reciprocità e adattamento alle circostanze di vita.

Tale interpretazione è confermata da analisi recenti che leggono il fenomeno del welfare aziendale non attraverso una prospettiva economica-fiscale isolata, ma come parte di un più ampio paradigma di relazioni industriali e di governance del lavoro contemporaneo. In effetti, è proprio questa cornice normativa dinamica e partecipata che ha reso il welfare aziendale uno strumento principale per affrontare le sfide poste dalla demografia, dalla conciliazione tra vita privata e professionale e dai mutamenti strutturali del mercato del lavoro nel ventunesimo secolo, superando una visione meramente strumentale del beneficio fiscale e spingendo verso un modello di welfare integrato e orientato alle persone.

## **1.4 Il ruolo dei welfare provider: origine, sviluppo e funzioni**

L'analisi dell'evoluzione normativa evidenzia una distanza crescente tra le opportunità offerte dal legislatore e la capacità concreta delle imprese di tradurre in pratiche operative. La riforma del TUIR avviata a partire dal 2016 ha creato un sistema di incentivi fiscali particolarmente favorevole al welfare aziendale, ma ha anche aumentato in modo significativo la complessità gestionale e amministrativa. Proprio all'interno di questo divario tra norma e applicazione si afferma una nuova figura chiave: il welfare provider.

I welfare provider non possono essere considerati semplici fornitori di servizi, ma rappresentano l'infrastruttura organizzativa e tecnologica che ha reso possibile la diffusione su larga scala del welfare aziendale. Il loro compito principale consiste nel mediare tra l'impresa e la pluralità di soggetti che erogano servizi di welfare come enti educativi, strutture sanitarie, operatori del tempo libero, assicurando al tempo stesso il rispetto rigoroso dei vincoli fiscali e normativi definiti dall'Agenzia delle Entrate. In questo senso, i provider svolgono una funzione abilitante, trasformando una possibilità teorica in uno strumento concretamente utilizzabile.

### **1.4.1 Dalla logica del buono alla piattaforma digitale di welfare**

L'evoluzione del mercato dei welfare provider è strettamente connessa alla progressiva digitalizzazione dei servizi e al superamento di una logica fondata su strumenti standardizzati come i buoni pasto o altri fringe benefit. In una prima fase, il welfare aziendale si è sviluppato attorno a meccanismi relativamente

semplici, caratterizzati da una gestione amministrativa lineare e da un'offerta limitata. Con l'introduzione della convertibilità dei premi di risultato e l'ampliamento delle fattispecie previste dall'articolo 51 del TUIR, tale modello ha mostrato rapidamente i propri limiti, rendendo necessaria una gestione più articolata e integrata delle prestazioni.<sup>26</sup>

Le imprese si sono trovate a dover amministrare un paniere sempre più ampio di servizi, comprendente salute, istruzione, assistenza, previdenza complementare e misure di conciliazione vita-lavoro. Questo passaggio ha reso evidente l'inadeguatezza di un sistema fondato su singoli benefit isolati, favorendo l'emergere di piattaforme digitali in grado di integrare domanda e offerta all'interno di un'unica infrastruttura tecnologica.

Le analisi più recenti evidenziano come le piattaforme di welfare non si limitino a digitalizzare servizi già esistenti, ma introducono una logica organizzativa differente, basata sull'intermediazione strutturata, sul coordinamento tra più attori e sulla gestione integrata dei flussi informativi<sup>27</sup>. La piattaforma diventa così uno spazio di connessione tra imprese, lavoratori e fornitori di servizi, superando la frammentazione tipica dei modelli precedenti e consentendo una maggiore personalizzazione delle scelte.

Questa trasformazione segna il passaggio da un welfare prevalentemente amministrativo a un welfare piattaforma, caratterizzato da una maggiore complessità organizzativa e da nuove forme di governance. Le piattaforme operano infatti secondo logiche ibride che combinano elementi di mercato, coordinamento e rete, adattandosi alle specificità del contesto e alle esigenze regolative.

Il risultato è un modello più strutturato e potenzialmente scalabile, capace di estendere l'accesso ai servizi anche alle imprese di dimensioni medio-piccole. La digitalizzazione, dunque, non rappresenta soltanto un'innovazione tecnica, ma una ridefinizione delle modalità di progettazione, erogazione e coordinamento del welfare aziendale, che si configura sempre più come un ecosistema integrato di servizi.

#### **1.4.2 Il provider come semplificatore normativo e gestionale**

L'espansione del welfare aziendale successiva alle Leggi di Stabilità del 2016 e del 2017 ha reso evidente come la gestione diretta di un piano di welfare comporti per le imprese un livello di complessità non trascurabile. Non si tratta soltanto di individuare i servizi più adatti alla popolazione aziendale, ma di garantire la conformità alle disposizioni fiscali e contributive previste dagli articoli 51 e 100 del

---

<sup>26</sup> Pais I., Zandonai F. (a cura di) (2023), *Il welfare nell'era delle piattaforme. Apprendimenti dal progetto WePlat, Percorsi di Secondo Welfare*, Milano

<sup>27</sup> Varini, V. (2023). *Eccitare il lavoro. Il welfare aziendale, una trama di lungo periodo. Impresa Sociale*.

TUIR, nonché di assicurare una corretta impostazione contrattuale e amministrativa. In questo scenario si inserisce il ruolo dei provider, che operano come soggetti specializzati in grado di accompagnare le imprese lungo tutte le fasi del processo, dalla progettazione all'implementazione fino al monitoraggio delle misure adottate.<sup>28</sup>

Le indagini condotte sul mercato dei provider mostrano come tali operatori non si limitino a offrire un catalogo di servizi, ma mettano a disposizione piattaforme digitali integrate attraverso cui le imprese possono gestire budget, rimborsi e voucher in modo strutturato. La piattaforma rappresenta uno strumento organizzativo che consente di standardizzare procedure complesse, riducendo il rischio di errori interpretativi e facilitando il rispetto dei requisiti di generalità o di categoria omogenea richiesti dalla normativa fiscale.

Un elemento particolarmente rilevante riguarda la funzione di consulenza. I provider supportano le imprese nella definizione del piano, nella scelta delle modalità di erogazione e nell'inquadramento giuridico delle prestazioni, contribuendo a tradurre una disciplina articolata in soluzioni operative concretamente applicabili. Questa attività risulta decisiva soprattutto per le piccole e medie imprese, che spesso non dispongono di competenze interne dedicate alla gestione del welfare e che percepiscono la materia come complessa e potenzialmente rischiosa sotto il profilo fiscale.

Inoltre, attraverso l'aggregazione della domanda, i provider riescono a negoziare convenzioni con una pluralità di fornitori di servizi, ampliando l'offerta disponibile per i lavoratori e garantendo condizioni economicamente sostenibili anche per imprese di dimensioni ridotte. Si realizza così un effetto di scala che rende accessibili soluzioni altrimenti difficilmente implementabili in autonomia.

Nel complesso, il provider finisce per svolgere una duplice funzione: da un lato, semplifica la gestione amministrativa e normativa; dall'altro, contribuisce alla diffusione culturale del welfare aziendale, supportando le imprese nella comprensione dei benefici organizzativi e strategici connessi a tali strumenti. La semplificazione non riguarda quindi soltanto l'aspetto tecnico, ma incide sulla qualità stessa delle scelte aziendali, trasformando il welfare da adempimento complesso a leva gestibile e integrabile nella strategia organizzativa.

### **1.4.3 Il welfare account e la gestione operativa dei piani**

Dal punto di vista operativo, l'innovazione più rilevante introdotta dai provider è il cosiddetto *welfare account*. Si tratta di un conto virtuale attraverso il quale a ciascun dipendente viene assegnato un budget

---

<sup>28</sup> Santoni, V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino e M. Ferrera

di spesa. Tramite una piattaforma digitale, il lavoratore può utilizzare autonomamente le risorse disponibili, selezionando i servizi più coerenti con le proprie esigenze personali e familiari.

Il valore aggiunto del provider emerge in particolare nella gestione del *back-office*. Quando il piano prevede il rimborso di spese sostenute direttamente dal dipendente, come costi scolastici o spese sanitarie, è necessario un controllo puntuale della documentazione giustificativa. I provider dispongono di strutture dedicate alla verifica e validazione di tali documenti, sollevando la funzione Risorse Umane da attività amministrative complesse e garantendo il rispetto delle norme antielusive previste dalla disciplina fiscale.<sup>29</sup>

#### **1.4.4 Welfare aziendale e territorio: il modello di prossimità**

Un'evoluzione significativa del welfare aziendale riguarda il suo progressivo radicamento territoriale. Se nelle prime fasi di sviluppo l'offerta dei provider era prevalentemente costruita attorno a convenzioni nazionali e a circuiti standardizzati, negli ultimi anni si è affermata una configurazione più articolata, nella quale il welfare aziendale si integra con il tessuto economico e sociale locale. In questa prospettiva, il welfare non rimane circoscritto al perimetro dell'impresa, ma si inserisce in reti territoriali che coinvolgono una pluralità di attori pubblici e privati.<sup>30</sup>

Il cosiddetto modello di prossimità si fonda sulla costruzione di partnership con soggetti radicati nel territorio, quali cooperative sociali, enti del Terzo settore, strutture sanitarie locali, servizi educativi e realtà sportive. Attraverso tali collaborazioni, le risorse destinate al benessere dei dipendenti non vengono semplicemente trasferite a operatori esterni, ma contribuiscono a sostenere l'economia locale, generando effetti moltiplicativi che rafforzano la coesione sociale e lo sviluppo comunitario.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda l'aggregazione tra imprese. In particolare, le reti territoriali consentono anche alle piccole e medie imprese di accedere a piani di welfare strutturati, superando i vincoli dimensionali che spesso ne limitano l'azione individuale. L'integrazione tra più aziende favorisce la condivisione di strumenti, competenze e fornitori, rendendo il welfare più inclusivo e meno concentrato esclusivamente nelle realtà di grandi dimensioni.

In questo scenario, il provider assume un ruolo che va oltre la mera gestione tecnica o amministrativa. Esso opera come facilitatore di reti, coordinando relazioni tra imprese e attori locali e contribuendo alla costruzione di veri e propri ecosistemi territoriali di welfare. Il welfare aziendale viene così

---

<sup>29</sup> *Ibidem*

<sup>30</sup> *Maino, F., Razetti, F. (2019), IL WELFARE AZIENDALE NELLE PMI, TRA RETI E TERRITORIO*

reinterpretato come leva di sviluppo territoriale, capace di connettere obiettivi organizzativi e bisogni della comunità in un'ottica di cooperazione e valore condiviso.<sup>31</sup>

#### **1.4.5 Analisi dei dati e supporto alle decisioni aziendali**

Un ulteriore elemento che qualifica l'evoluzione del mercato dei provider riguarda la crescente centralità della dimensione informativa. Le piattaforme digitali di welfare non si limitano a erogare servizi, ma generano una quantità significativa di dati relativi ai comportamenti di utilizzo, alla distribuzione dei budget e alle preferenze espresse dai lavoratori. Le analisi sul mercato del welfare aziendale mostrano come la diffusione dei provider abbia reso più strutturata la raccolta e l'elaborazione di queste informazioni, consentendo di osservare non solo l'ammontare delle risorse destinate al welfare, ma anche la loro effettiva destinazione tra le diverse categorie di prestazioni.<sup>32</sup>

La disponibilità di dati aggregati permette alle imprese di superare una gestione meramente intuitiva del piano di welfare, favorendo invece una progettazione più consapevole e calibrata sui bisogni effettivi della popolazione aziendale. Attraverso report periodici e analisi di utilizzo, il management può valutare quali servizi risultino maggiormente richiesti, quali aree presentino margini di miglioramento e in che misura il piano risponda alle aspettative dei dipendenti. Il welfare diventa così uno strumento dinamico, soggetto a monitoraggio e adattamento nel tempo.

Il provider assume in questo contesto una funzione che va oltre la gestione tecnica della piattaforma. Esso contribuisce alla lettura dei dati e alla loro interpretazione strategica, supportando l'impresa nella definizione di interventi più mirati e coerenti con le caratteristiche della propria forza lavoro. L'analisi delle informazioni raccolte può inoltre costituire una base utile per la rendicontazione sociale e per l'integrazione del welfare nelle politiche di sostenibilità, offrendo evidenze quantitative sull'impegno dell'impresa nei confronti dei propri stakeholder.

Nel complesso, la capacità di raccolta e analisi dei dati rappresenta una delle innovazioni più rilevanti introdotte dai provider nel mercato del welfare aziendale. Essa consente di trasformare un insieme di misure potenzialmente standardizzate in un sistema governato attraverso evidenze oggettive, rafforzando la qualità delle decisioni e la coerenza tra bisogni emergenti e soluzioni adottate.

---

<sup>31</sup> *Ibidem*

<sup>32</sup> *Maino, F., Ferrera, M. (a cura di) (2019), Nuove alleanze per un welfare che cambia, Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019.*

## **2. LE DIMENSIONI OPERATIVE DEL BENESSERE: STRUMENTI, PRATICHE E IMPATTI ORGANIZZATIVI**

Superata la lettura storica e istituzionale del welfare aziendale sviluppata nel capitolo precedente, emerge la necessità di spostare l'attenzione sulle modalità attraverso cui il benessere viene oggi concretamente progettato, implementato e governato all'interno delle organizzazioni. In questo senso, il welfare aziendale contemporaneo non si esaurisce in un insieme di interventi di natura sociale, ma si configura come un sistema articolato di strumenti e pratiche che incidono in modo diretto sull'organizzazione del lavoro, sulla qualità dell'esperienza professionale e sulla sostenibilità del capitale umano.

Progressivamente, il benessere entra così a far parte delle logiche di funzionamento delle imprese, intrecciandosi con i processi di gestione delle risorse umane e con le strategie di sviluppo organizzativo. Le trasformazioni economiche, sociali e demografiche degli ultimi anni, ulteriormente accelerate dalla crisi pandemica, hanno contribuito a rendere centrali temi quali la conciliazione tra vita privata e lavoro, la tutela della salute psicofisica, il supporto alle responsabilità familiari di assistenza e la salvaguardia del potere d'acquisto dei lavoratori. In questo scenario, il welfare aziendale tende ad assumere una funzione sempre più strategica, andando oltre la logica del beneficio accessorio per diventare una leva strutturale di people management.

Alla luce di queste dinamiche, il capitolo si propone di analizzare le principali dimensioni operative del welfare aziendale, articolandosi in cinque ambiti fondamentali. In primo luogo, viene affrontato il tema della gestione del tempo di lavoro, con particolare attenzione alle pratiche di flessibilità organizzativa, allo smart working e al diritto alla disconnessione. Tali strumenti rappresentano oggi uno dei principali canali attraverso cui le imprese cercano di favorire un equilibrio sostenibile tra sfera professionale e personale, introducendo modelli organizzativi basati sulla responsabilizzazione, sull'autonomia e sulla fiducia.

Successivamente, l'analisi si concentra sulla dimensione sociale del welfare, approfondendo le politiche di people care rivolte alla genitorialità e al caregiving. In un contesto segnato dall'invecchiamento della popolazione, dalla trasformazione dei nuclei familiari e dalla crescente diffusione di situazioni di doppia responsabilità lavorativa e di cura, il welfare aziendale emerge come risposta organizzativa ai nuovi

bisogni sociali dei lavoratori, contribuendo a sostenere la continuità occupazionale e a ridurre il rischio di esclusione dal mercato del lavoro.

Un ulteriore ambito di riflessione riguarda la salute e il benessere integrato, intesi non più esclusivamente in chiave riparativa, ma come dimensioni preventive e proattive della gestione delle risorse umane. La diffusione di strumenti di sanità integrativa, servizi di supporto psicologico e programmi di promozione di stili di vita sani riflette un cambiamento culturale che riconosce il benessere come fattore determinante della qualità del lavoro e delle performance organizzative.

Il capitolo affronta inoltre il tema del sostegno al potere d'acquisto, con particolare riferimento ai fringe benefit e alle diverse forme di welfare monetario e non monetario. In un contesto caratterizzato da una crescente pressione inflattiva, tali misure assumono un ruolo rilevante sia nella tutela del reddito dei lavoratori sia nel rafforzamento della proposta di valore dell'impresa, inserendosi all'interno di politiche di ricompensa sempre più ampie e integrate.

Infine, l'attenzione si sposta sugli impatti organizzativi e strategici del welfare aziendale, analizzando le relazioni tra benessere, coinvolgimento, produttività e retention. In questa prospettiva, il welfare viene considerato non solo come strumento di supporto individuale, ma come investimento organizzativo in grado di incidere sul clima aziendale, sul senso di appartenenza e sull'attrattività dell'impresa nel mercato del lavoro.

Nel complesso, il capitolo intende mostrare come il welfare aziendale, nelle sue dimensioni operative, rappresenti oggi un punto di integrazione tra benessere individuale e performance organizzativa, collocandosi al centro delle strategie di gestione delle risorse umane e di creazione di valore d'impresa.

## **2.1 La conciliazione vita-lavoro e la nuova gestione del tempo**

Nel contesto del welfare aziendale contemporaneo, la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata si afferma come una delle dimensioni più rilevanti e trasversali del benessere organizzativo. Le trasformazioni del mercato del lavoro, l'evoluzione delle strutture familiari e la crescente intensificazione dei ritmi produttivi hanno reso la gestione del tempo una variabile centrale, non solo per la qualità dell'esperienza lavorativa, ma anche per la sostenibilità dei percorsi occupazionali nel medio e lungo periodo. In questo quadro, il tempo non può più essere interpretato esclusivamente come unità di misura della prestazione, ma diventa una risorsa organizzativa da progettare in modo coerente con i bisogni delle persone e con gli obiettivi dell'impresa.

Le politiche di conciliazione assumono quindi una funzione che va oltre la risposta a esigenze individuali, configurandosi come una leva strategica capace di incidere sul clima organizzativo, sui livelli di motivazione e sulla continuità della partecipazione al lavoro<sup>33</sup>. A ben vedere, interventi orientati a una gestione più equilibrata del tempo contribuiscono a ridurre stress, assenteismo e discontinuità occupazionale, rafforzando la relazione tra benessere dei lavoratori e performance organizzativa. In questa prospettiva, il welfare aziendale si può leggere come uno strumento di riorganizzazione del lavoro, attraverso il quale le imprese superano modelli tradizionali fondati sul controllo rigido dell'orario a favore di approcci più flessibili, orientati ai risultati e alla responsabilizzazione delle persone.<sup>34</sup>

All'interno di questo scenario, assumono particolare rilevanza lo smart working, il diritto alla disconnessione e le diverse forme di flessibilità oraria, che rappresentano oggi alcune delle principali declinazioni operative delle politiche di conciliazione vita-lavoro. Questi strumenti non intervengono soltanto sull'articolazione dell'orario, ma contribuiscono a ridefinire il rapporto tra tempo di lavoro e tempo di vita, introducendo logiche organizzative basate sull'autonomia, sulla fiducia e su una diversa distribuzione delle responsabilità tra impresa e lavoratori.

### **2.1.1 L'evoluzione dello smart working: dalla Legge 81/2017 alla “nuova normalità” ibrida**

Lo smart working, o lavoro agile, rappresenta una delle principali innovazioni organizzative introdotte nel mercato del lavoro italiano in relazione alle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Il suo inquadramento normativo, definito dalla Legge n. 81/2017, ne ha sancito il carattere di modalità flessibile di svolgimento della prestazione lavorativa, finalizzata a favorire un migliore equilibrio tra esigenze produttive e bisogni personali del lavoratore, superando i tradizionali vincoli di luogo e di orario. In questa formulazione originaria, lo smart working non si configura come una semplice forma di lavoro a distanza, ma come uno strumento di riorganizzazione del lavoro fondato su autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati, elementi che lo rendono coerente con una visione del benessere integrata nei processi organizzativi.

L'emergenza pandemica ha accelerato in modo significativo la diffusione di questa modalità di lavoro, dando origine a una fase iniziale caratterizzata da un ricorso esteso e spesso poco strutturato al lavoro da remoto. In tale contesto, lo smart working ha assunto prevalentemente una funzione emergenziale,

---

<sup>33</sup> Saracinelli C. (2020), *benessere del personale di vendita*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Politecnica delle Marche.

<sup>34</sup> Ciattaglia F. (2019), *Incentivi e Welfare Aziendale: il Total Reward System in TIM S.p.A* LUISS Guido Carli

priva in molti casi di una reale riprogettazione dei processi organizzativi e delle pratiche manageriali. Il venir meno della compresenza fisica non è stato inizialmente accompagnato da un adeguato ripensamento delle modalità di coordinamento, valutazione e comunicazione, generando effetti ambivalenti sul benessere dei lavoratori e sui livelli di stress e coinvolgimento.

Con il progressivo superamento della fase emergenziale, le imprese hanno avviato un processo di riorganizzazione più consapevole, orientandosi verso modelli di lavoro ibridi che combinano presenza fisica e lavoro da remoto in funzione delle mansioni, degli obiettivi e delle esigenze operative. In questo passaggio, lo smart working tende ad assumere un ruolo più strutturale all'interno dei sistemi di welfare aziendale, inserendosi in una strategia più ampia di gestione delle risorse umane orientata alla flessibilità, alla sostenibilità e alla qualità del lavoro<sup>35</sup>. La possibilità di gestire in maniera più autonoma tempi e spazi di lavoro contribuisce infatti a ridurre i tempi di spostamento, a migliorare l'equilibrio tra sfera professionale e privata e a favorire una maggiore responsabilizzazione individuale.

Questa evoluzione ha comportato anche un cambiamento nelle logiche di gestione delle risorse umane, con un progressivo spostamento dell'attenzione dalla presenza fisica alla valutazione dei risultati e delle performance. Parallelamente, si è rafforzata la percezione dello smart working come elemento centrale del benessere lavorativo e come fattore rilevante dell'attrattività organizzativa. Il bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale è oggi considerato una priorità nelle scelte occupazionali, intercettando un cambiamento più profondo nei valori e nelle aspettative dei lavoratori, sempre più orientati verso la qualità della vita, la flessibilità e il benessere complessivo.

Dal punto di vista manageriale, l'adozione di modelli di lavoro ibridi richiede un ripensamento delle pratiche di coordinamento, comunicazione e leadership, nonché una maggiore attenzione alla costruzione di relazioni basate sulla fiducia. In questo senso, lo smart working si configura come una contemporaneità, capace di integrare esigenze di efficienza produttiva e benessere individuale, contribuendo al rafforzamento del legame tra lavoratore e organizzazione e ponendo le basi per modelli di lavoro più sostenibili nel medio-lungo periodo.

### **2.1.2 Il diritto alla disconnessione e la protezione dei tempi di riposo**

La crescente diffusione delle tecnologie digitali e delle modalità di lavoro flessibile ha progressivamente reso più permeabile il confine tra tempo di lavoro e tempo di vita privata, favorendo fenomeni di reperibilità continua e di prolungamento informale dell'orario lavorativo. In questo contesto, il rischio

---

<sup>35</sup> Di Paolo L. (2022), *Welfare aziendale e il mercato dei provider*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Bergamo.

non riguarda soltanto un aumento del carico di lavoro, ma investe la qualità dei tempi di recupero e di riposo, elementi centrali per il benessere psicofisico delle persone. È proprio in risposta a queste trasformazioni che emerge il tema del diritto alla disconnessione, inteso come diritto del lavoratore a non essere costantemente disponibile al di fuori dell'orario di lavoro.

La letteratura evidenzia come l'assenza di confini chiari tra lavoro e vita privata possa generare effetti negativi in termini di stress lavoro-correlato, affaticamento mentale e rischio di burnout, soprattutto nei contesti caratterizzati da smart working e uso intensivo delle tecnologie digitali<sup>36</sup>. In questo senso, il diritto alla disconnessione non assume soltanto una funzione petteviva della salute individuale, ma contribuisce a una gestione più sostenibile dei carichi di lavoro e dei tempi di recupero, incidendo indirettamente anche sulla qualità della prestazione lavorativa.

Dal punto di vista del welfare aziendale, la disconnessione non può essere letta esclusivamente come un adempimento normativo, ma come una scelta organizzativa e culturale. La sua efficacia dipende infatti dalla capacità dell'impresa di definire regole condivise, pratiche coerenti e aspettative chiare rispetto ai tempi di disponibilità e di non lavoro. In assenza di un esplicito riconoscimento organizzativo, il rischio è che la responsabilità della disconnessione ricada interamente sul singolo lavoratore, riducendo l'effettiva applicabilità.

A ben vedere, l'adozione di politiche esplicite in materia di disconnessione contribuisce a rafforzare la percezione di attenzione al benessere dei dipendenti e a migliorare il clima interno, favorendo relazioni di fiducia e una maggiore sostenibilità dei modelli di lavoro flessibile. In questa prospettiva, il diritto alla disconnessione si configura come una componente essenziale delle politiche di conciliazione vita-lavoro, capace di integrare tutela della salute, qualità del lavoro ed efficacia organizzativa.

### **2.1.3 Oltre il lavoro agile: flessibilità oraria, banca delle ore e ferie solidali**

Accanto allo smart working, le politiche di conciliazione vita-lavoro comprendono un insieme più ampio di strumenti che intervengono direttamente sulla gestione dell'orario di lavoro, introducendo margini di flessibilità capaci di rispondere a bisogni personali e familiari differenziati. In questa prospettiva, la flessibilità oraria non si limita a una funzione organizzativa, ma assume un significato

---

<sup>36</sup> Mazzucco L. (2015), *WELFARE AZIENDALE E TERRITORIALE: HRM NEL CASO LUXOTTICA*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Padova.

più ampio, legato alla possibilità di adattare il tempo di lavoro ai diversi momenti del ciclo di vita e alle condizioni individuali dei lavoratori.<sup>37</sup>

Tra gli strumenti più rilevanti in questa direzione rientrano la banca delle ore e le ferie solidali, che si distinguono per la loro elevata valenza sociale. In particolare, le pratiche di banca delle ore solidale consentono ai dipendenti di trasferire parte del proprio tempo a colleghi che attraversano fasi di difficoltà temporanea, come situazioni familiari complesse o condizioni di fragilità. A ben vedere, queste iniziative non producono solo un beneficio individuale, ma contribuiscono a rafforzare i legami interni all'organizzazione, favorendo dinamiche di reciprocità e fiducia.

La letteratura evidenzia come tali strumenti si inseriscono in una logica di welfare che supera l'approccio meramente compensativo, orientandosi invece alla costruzione di capitale sociale e alla promozione di forme di mutualità allargata. In questo senso, la flessibilità dell'orario e le ferie solidali possono essere lette come pratiche che attivano risorse relazionali già presenti all'interno dell'impresa, trasformando l'organizzazione in uno spazio di cooperazione e sostegno condiviso.

Dal punto di vista organizzativo, l'adozione di questi strumenti contribuisce anche a sostenere la continuità occupazionale nei momenti critici del percorso lavorativo, riducendo il rischio di assenteismo prolungato o di uscita dal mercato del lavoro. Complessivamente, tali pratiche rafforzano il ruolo dell'impresa come attore sociale di prossimità, capace di integrare le tutele pubbliche attraverso soluzioni flessibili e aderenti ai bisogni concreti dei lavoratori, in una logica di creazione di valore condiviso.

## **2.2 Il pilastro sociale del welfare aziendale: People Care, genitorialità e caregiving**

Nel welfare aziendale contemporaneo, il cosiddetto pilastro sociale assume una rilevanza crescente, poiché orientato a sostenere il lavoratore non soltanto nella dimensione professionale, ma anche nei molteplici ruoli familiari e sociali che caratterizzano il ciclo di vita individuale. Le trasformazioni demografiche e sociali in atto, tra cui il progressivo invecchiamento della popolazione, la riduzione delle nascite e la crescente fragilità delle reti di supporto informale, hanno ampliato in modo significativo il perimetro dei bisogni sociali cui il sistema di welfare è chiamato a rispondere<sup>38</sup>. In questo scenario, le imprese sono sempre più sollecitate ad affiancare alle tradizionali misure economiche strumenti di supporto alla persona e alla famiglia.

---

<sup>37</sup> AICCON (2017), *Welfare e benessere nelle imprese dell'Emilia-Romagna*.

<sup>38</sup> S. Castrignanò, *Le best practice del global welfare in Italia*.

Il welfare aziendale si inserisce così all'interno di un più ampio welfare mix, fondato sull'interazione tra intervento pubblico, iniziativa privata e risorse comunitarie. In Italia, tale sviluppo è stato favorito dalle difficoltà del welfare pubblico nel rispondere in modo tempestivo ed efficace a nuovi rischi sociali, come la conciliazione tra lavoro e vita familiare, la gestione della non autosufficienza e l'aumento delle responsabilità di assistenza informale. In questo quadro, il welfare aziendale assume una funzione integrativa, contribuendo a rafforzare la capacità complessiva del sistema di protezione sociale senza sostituirsi ad esso.

All'interno di questa evoluzione si afferma il paradigma della People Care, inteso come approccio alla gestione delle risorse umane che riconosce la centralità della persona nella sua interezza e l'interdipendenza tra benessere individuale e sostenibilità organizzativa. Le politiche di People Care si sviluppano a partire dall'ascolto dei bisogni concreti dei lavoratori e si traducono in interventi a sostegno della genitorialità e del caregiving, ambiti sempre più critici in un contesto caratterizzato da denatalità e invecchiamento della popolazione. Tali politiche non rispondono esclusivamente a finalità solidaristiche, ma contribuiscono a rafforzare il senso di appartenenza, la continuità occupazionale e la qualità delle relazioni all'interno dell'organizzazione.

Tuttavia, la letteratura mette in evidenza anche alcune criticità legate alla diffusione del welfare aziendale sul piano sociale. L'accesso a misure strutturate di People Care risulta spesso disomogeneo, influenzato dalla dimensione aziendale, dal settore produttivo e dal contesto territoriale, con il rischio di accentuare disuguaglianze tra lavoratori. Questa dimensione rende evidente la necessità di interpretare il welfare aziendale come strumento complementare al welfare pubblico, la cui efficacia dipende dalla capacità di integrarsi in modo coerente con le politiche sociali e con le reti di protezione esistenti

### **2.2.1 Il sostegno alla genitorialità e il contrasto al gender gap**

Il sostegno alla genitorialità rappresenta uno degli ambiti più rilevanti del pilastro sociale del welfare aziendale, poiché incide direttamente sulle dinamiche di partecipazione al mercato del lavoro e sulle persistenti disuguaglianze di genere. Nel contesto italiano, la nascita dei figli continua a produrre effetti asimmetrici sulle traiettorie occupazionali di uomini e donne, con un impatto particolarmente penalizzante sulle carriere femminili in termini di continuità lavorativa, progressione professionale e livelli retributivi.<sup>39</sup>

In questo quadro, il welfare aziendale interviene prevalentemente attraverso misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata, che mirano a sostenere la gestione delle responsabilità familiari nel

---

<sup>39</sup> Altilio F. (2025), *La parità di genere nella contrattazione aziendale*

periodo della genitorialità. I principali strumenti adottati a livello aziendale includono servizi e contributi per l'infanzia, agevolazioni economiche per le spese educative, flessibilità organizzativa e misure integrative rispetto alla normativa sui congedi. Tali interventi rispondono all'esigenza di ridurre i costi economici e organizzativi associati alla cura dei figli, favorendo la permanenza nel mercato del lavoro, in particolare delle lavoratrici madri.

L'analisi della contrattazione collettiva aziendale evidenzia tuttavia come molte di queste misure, pur orientate alla promozione della parità di genere, siano ancora prevalentemente ancorate a una logica compensativa, volta a sostenere l'assunzione delle responsabilità di cura che continuano a gravare in misura maggiore sulle donne. La genitorialità viene così affrontata soprattutto come fattore di rischio per l'occupazione femminile, più che come dimensione da riequilibrare attraverso una redistribuzione effettiva dei carichi familiari tra generi.

In questa prospettiva, il welfare aziendale può assumere un ruolo ambivalente. Da un lato, contribuisce a ridurre alcune barriere strutturali che ostacolano la partecipazione delle donne al lavoro retribuito; dall'altro, se non accompagnato da politiche esplicitamente orientate alla condivisione delle responsabilità di cura, rischia di rafforzare modelli tradizionali di divisione dei ruoli. Le esperienze più avanzate mostrano invece come il coinvolgimento attivo dei lavoratori uomini, attraverso congedi di paternità rafforzati, misure di flessibilità simmetriche e strumenti di supporto neutri rispetto al genere, rappresenti una leva fondamentale per contrastare in modo più strutturale il gender gap.

Il sostegno alla genitorialità assume quindi una valenza strategica solo se inserito all'interno di un approccio più ampio alle pari opportunità, capace di integrare welfare aziendale, contrattazione collettiva e politiche di inclusione. In questo senso, il welfare non si limita a rispondere a bisogni individuali, ma diventa uno strumento di trasformazione organizzativa e culturale, orientato alla costruzione di contesti di lavoro più equi, sostenibili e inclusivi.

### **2.2.2 La sfida demografica: il supporto ai Caregiver e alla “Sandwich Generation”**

Accanto al tema della genitorialità, il welfare aziendale è sempre più chiamato a confrontarsi con la questione del caregiving, ossia con il sostegno ai lavoratori che prestano assistenza informale a familiari anziani, non autosufficienti o in condizioni di fragilità. L'allungamento della speranza di vita e la persistenza di bisogni di supporto nelle fasi avanzate del ciclo di vita hanno reso questa dimensione una componente strutturale dei nuovi rischi sociali, con effetti rilevanti sul benessere individuale e sulla continuità lavorativa.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Albertini M., Tur-Sinai A., Lewin-Epstein N., Silverstein M. (2022), *The Older Sandwich Generation Across European Welfare Regimes: Demographic and Social Considerations*, European Journal of Population

In questo scenario si colloca la cosiddetta *sandwich generation*, composta da individui che si trovano in una posizione intermedia tra più generazioni e che, nel corso della vita adulta, possono essere chiamati a fornire supporto sia ai figli sia ai genitori anziani. Tale condizione non è statica, ma si configura come una fase dinamica e transitoria del percorso di vita, fortemente influenzata da eventi demografici e dal mutare dei bisogni di cura all'interno delle reti familiari. Sebbene solo una parte della popolazione si trovi contemporaneamente a sostenere più generazioni, il carico complessivo di responsabilità temporali ed emotive risulta comunque significativo.

L'assunzione di compiti di cura multipli espone i lavoratori coinvolti a un rischio elevato di stress, affaticamento e peggioramento delle condizioni di salute, con possibili ricadute sulla qualità del lavoro e sulla partecipazione occupazionale. Le evidenze mostrano come la combinazione tra lavoro retribuito e caregiving informale incida in modo particolarmente marcato sul benessere psicofisico, soprattutto nelle fasi centrali e mature del ciclo di vita. In questo senso, il caregiving emerge come una dimensione cruciale, spesso invisibile, delle disuguaglianze legate al lavoro e al genere.

All'interno di questo quadro, il welfare aziendale può svolgere una funzione di supporto attraverso strumenti organizzativi e di flessibilità che consentano di gestire in modo più sostenibile i tempi di lavoro in presenza di responsabilità familiari complesse. Interventi quali permessi aggiuntivi, adattamenti dell'orario e servizi di orientamento socio-assistenziale si inseriscono come risposte organizzative a un bisogno che non può più essere considerato residuale o temporaneo.

Tuttavia, la diffusione di tali strumenti resta disomogenea e fortemente condizionata dal contesto organizzativo e dal regime di welfare di riferimento. Ciò rende evidente come il supporto ai caregiver non possa essere affidato esclusivamente all'iniziativa aziendale, ma richieda una integrazione coerente tra politiche pubbliche e pratiche organizzative, affinché il welfare aziendale possa contribuire in modo equilibrato alla gestione dei nuovi rischi sociali legati all'invecchiamento della popolazione.

### **2.2.3 I servizi “Salva-Tempo”: il welfare come riduzione del carico quotidiano**

Un'ulteriore declinazione del pilastro sociale del welfare aziendale è rappresentata dai cosiddetti servizi “salva-tempo”, concepiti per ridurre il peso delle incombenze quotidiane che gravano sui lavoratori e che spesso si sommano agli impegni professionali. In questa prospettiva, il welfare non interviene direttamente sul tempo di lavoro, ma agisce sul contesto extra-lavorativo, offrendo servizi che

semplificano la gestione della vita quotidiana e contribuiscono a diminuire le preoccupazioni individuali

.<sup>41</sup>

I servizi salva-tempo comprendono un insieme eterogeneo di prestazioni, tra cui il supporto nella gestione di pratiche amministrative e burocratiche, servizi di assistenza alla persona e alla famiglia, facilitazioni logistiche e convenzioni per l'accesso a beni e servizi essenziali. Tali strumenti rispondono a bisogni ordinari ma ricorrenti, che richiedono tempo, attenzione e risorse cognitive, incidendo in modo significativo l'equilibrio complessivo tra vita privata e lavoro.

La riduzione del tempo dedicato a queste attività assume una particolare rilevanza in un contesto caratterizzato da una crescente complessità organizzativa delle famiglie e da un'intensificazione dei ritmi di vita. In questo senso, i servizi salva-tempo possono essere letti come strumenti di prevenzione dello stress, poiché contribuiscono a liberare tempo ed energie da destinare sia alla sfera personale sia all'attività lavorativa, migliorando la qualità dell'esperienza lavorativa complessiva.

Dal punto di vista organizzativo, l'introduzione di servizi orientati al risparmio di tempo e alla semplificazione della vita quotidiana rafforza la percezione di un'azienda attenta al benessere dei propri dipendenti e favorisce lo sviluppo di un clima aziendale positivo. Le evidenze mostrano come tali interventi incidono indirettamente sulla motivazione, impegno e senso di appartenenza, contribuendo a migliorare le prestazioni individuali e a ridurre fenomeni di assenteismo.

Anche in questo ambito, tuttavia, l'accesso a servizi strutturati di welfare risulta spesso condizionato dalle caratteristiche organizzative e dimensionali dell'impresa. Questa disomogeneità rende evidente la necessità di un coordinamento più ampio tra iniziative aziendali e sistema di protezione sociale, affinché i servizi salva-tempo possano integrarsi in modo coerente nel welfare complessivo, evitando il rischio di una frammentazione delle tutele.

## **2.3 Salute e benessere integrato: la nuova frontiera della prevenzione**

Negli ultimi anni, il welfare aziendale ha progressivamente ampliato il proprio raggio d'azione, includendo in modo sempre più strutturato le politiche di salute e benessere integrato. In questa evoluzione, il concetto di benessere si è progressivamente allontanato da una visione limitata alla sola assenza di malattia, per assumere una connotazione più ampia e multidimensionale, che comprende la

---

<sup>41</sup> Business International (2012), *Work Life Balance e Welfare aziendale. Benchmarking Study*, febbraio 2012.

salute fisica, mentale, emotiva e relazionale del lavoratore <sup>42</sup> . Tale cambiamento riflette una trasformazione più profonda nel modo di concepire il rapporto tra lavoro, qualità della vita e sostenibilità organizzativa.

In questo quadro, il welfare aziendale non si configura più esclusivamente come strumento di supporto ex post, attivato in risposta a situazioni di disagio o malattia, ma come leva preventiva e proattiva orientata alla promozione del benessere complessivo. L'attenzione si sposta così dalla gestione dell'emergenza alla costruzione di contesti di lavoro in grado di ridurre l'insorgenza di rischi fisici e psicosociali, favorendo condizioni organizzative più sane e sostenibili nel tempo.

L'integrazione tra salute e benessere risponde anche a una crescente consapevolezza dell'impatto che fattori organizzativi, relazionali e psicologici esercitano sulla qualità del lavoro. Carichi emotivi elevati, stress prolungato, difficoltà di conciliazione e isolamento organizzativo emergono come elementi critici del lavoro contemporaneo, richiedendo risposte che vadano oltre le tradizionali tutele sanitarie. In questo senso, il benessere integrato diventa una dimensione centrale della gestione delle risorse umane, capace di incidere sulla motivazione, sull'engagement e sulla continuità lavorativa.

La crescente attenzione al wellbeing si inserisce inoltre in un contesto caratterizzato da un progressivo ridimensionamento della capacità del welfare pubblico di presidiare in modo esaustivo i nuovi rischi legati alla salute mentale e al disagio lavorativo. Ciò ha comportato una maggiore responsabilizzazione delle imprese, chiamate a svolgere un ruolo attivo nella promozione di ambienti di lavoro che tutelino non solo la sicurezza fisica, ma anche l'equilibrio psicologico e relazionale dei lavoratori.

In questa prospettiva, la salute e il benessere integrato rappresentano una nuova frontiera del welfare aziendale, nella quale la prevenzione assume un valore strategico tanto sul piano sociale quanto su quello organizzativo. Il benessere non viene più considerato un beneficio accessorio, ma una condizione essenziale per la sostenibilità delle persone e delle imprese, ponendosi al centro delle trasformazioni più recenti del lavoro contemporaneo.

### **2.3.1 La sanità integrativa e il ruolo dei fondi sanitari**

Uno degli strumenti principali attraverso cui il welfare aziendale interviene nella tutela della salute dei lavoratori è rappresentato dalla sanità integrativa, che si è progressivamente affermata come componente strutturale del sistema di protezione sociale. Tale sviluppo si colloca in un contesto caratterizzato da un aumento della spesa sanitaria privata, dall'invecchiamento della popolazione e dalla

---

<sup>42</sup> Lampis S. (2024), *Welfare aziendale e benessere 2.0: strategie innovative per lo sviluppo di persone e imprese*, Tesi di Laurea Magistrale, Università di Cagliari

difficoltà del sistema pubblico di garantire in modo tempestivo ed esaustivo l'accesso a tutte le prestazioni sanitarie necessarie.<sup>43</sup>

La sanità integrativa non si configura come un'alternativa al Servizio Sanitario Nazionale, ma come un insieme di strumenti finalizzati a coprire spese sanitarie non interamente sostenute dal sistema pubblico, in particolare quelle relative a prestazioni escluse dai Livelli Essenziali di Assistenza o soggette a lunghi tempi di attesa. In questo senso, i fondi sanitari operano in una logica di integrazione, contribuendo a rafforzare la capacità complessiva del sistema sanitario di rispondere ai bisogni di salute della popolazione.

Nel quadro del welfare aziendale, i fondi sanitari rappresentano il principale canale di diffusione della sanità integrativa. Attraverso contributi versati dai datori di lavoro e, in alcuni casi, dai lavoratori stessi, tali enti erogano prestazioni assistenziali sotto forma di rimborsi o servizi sanitari, secondo modelli organizzativi differenti. La normativa distingue tra fondi che svolgono una funzione propriamente integrativa, ampliando l'offerta di servizi rispetto a quelli garantiti dal sistema pubblico, e fondi che intervengono in ambiti in cui la copertura pubblica risulta più limitata, contribuendo a ridurre il ricorso alla spesa sanitaria diretta delle famiglie.

L'affermazione dei fondi sanitari è stata sostenuta anche da un quadro di agevolazioni fiscali e dalla contrattazione collettiva, che hanno favorito l'inserimento della sanità integrativa all'interno dei piani di welfare aziendale. In questo modo, l'intervento delle imprese nella tutela della salute si inserisce in un più ampio processo di allocazione di risorse private a fini assistenziali, volto a contrastare fenomeni come la povertà sanitaria e a migliorare la percezione di sicurezza dei lavoratori rispetto ai rischi legati alla salute.

Dal punto di vista sistemico, il ruolo crescente dei fondi sanitari solleva tuttavia interrogativi rilevanti in termini di governance, equità e coordinamento con il welfare pubblico. La sanità integrativa può contribuire in modo significativo al rafforzamento del sistema sanitario complessivo solo se adeguatamente regolata e orientata a finalità assistenziali, evitando derive selettive o discriminatorie. In questa prospettiva, il welfare aziendale si configura come uno degli ambiti attraverso cui il principio di integrazione tra pubblico e privato trova una concreta applicazione nel campo della tutela della salute.

### **2.3.2 Il benessere psicologico e la tutela della salute mentale**

Accanto alla salute fisica, il welfare aziendale ha progressivamente esteso il proprio intervento al benessere psicologico, riconosciuto oggi come componente fondamentale della qualità del lavoro e

---

<sup>43</sup> Cusa E. (2021), *Sanità integrativa, welfare aziendale ed economia sociale*, Orizzonti del Diritto Commerciale

della sostenibilità dei percorsi professionali. Le trasformazioni organizzative, l'intensificazione dei ritmi produttivi e l'incertezza economica hanno infatti contribuito a un aumento significativo dell'incidenza di stress lavoro-correlato, affaticamento mentale e disagio psicologico tra i lavoratori, fenomeni che non possono più essere trascurati nei piani di welfare aziendale.<sup>44</sup>

In questo quadro, il ruolo del welfare aziendale nella promozione della salute mentale si è evoluto: da semplice risposta assistenziale a situazioni di difficoltà individuale, a intervento strutturato di prevenzione e supporto. Tra le misure più ricorrenti adottate dalle imprese figura il **supporto psicologico professionale**, sotto forma di sedute individuali o di gruppo, counseling e servizi di ascolto, messi a disposizione per contrastare difficoltà emotive o relazionali legate al rapporto tra vita privata e lavoro.

I dati più recenti sottolineano come negli ultimi anni il ricorso al supporto psicologico sia aumentato in modo significativo: la quota di lavoratori italiani che ha richiesto aiuto psicologico è cresciuta di dieci punti percentuali rispetto al 2020, passando dal 29% al 39%, e circa il 36,7% dei dipendenti ha fatto ricorso a counseling o sostegno psicologico per motivi legati al lavoro. Tali numeri evidenziano come le fragilità emotive e il disagio psicologico non siano fenomeni marginali, ma componenti tangibili del benessere organizzativo contemporaneo.

La promozione del benessere psicologico all'interno dell'impresa contribuisce anche a ridurre forme di **“assenteismo invisibile”** e di presenza lavorativa poco efficace, fenomeni difficili da quantificare ma in grado di incidere negativamente su motivazione, concentrazione e performance complessive. L'adozione di servizi di supporto psicologico rafforza la percezione di attenzione da parte dell'organizzazione verso la salute mentale dei lavoratori, migliorando il clima aziendale e la fiducia nelle relazioni professionali.

In un contesto in cui il benessere mentale è sempre più centrale nelle scelte individuali e in cui la pandemia ha reso visibili fragilità emotive e sociali, il welfare aziendale svolge una funzione indispensabile nel colmare le lacune del sistema pubblico di assistenza psicologica, offrendo risposte tempestive e integrate ai bisogni emergenti dei dipendenti

### 2.3.3 La promozione di stili di vita sani: prevenzione, nutrizione e attività fisica

---

<sup>44</sup> “Benessere psicologico, il welfare è un valore”, *AIWA – Associazione Italiana Welfare Aziendale*, 6 Marzo 2025

Una componente sempre più rilevante del benessere integrato riguarda la promozione di stili di vita sani, riconosciuta dalla letteratura come un fattore centrale di prevenzione e di tutela della salute nel medio e lungo periodo. In questo ambito, il welfare aziendale si orienta verso iniziative che favoriscono una corretta alimentazione, la pratica dell'attività fisica e l'adozione di comportamenti salutari, superando una visione limitata alla sola gestione della malattia.<sup>45</sup>

Le politiche di welfare orientate alla prevenzione si inseriscono all'interno di un approccio noto come *workplace health promotion*, che mira a creare contesti di lavoro in grado di sostenere attivamente la salute dei lavoratori. Tali interventi non si limitano alla diffusione di informazioni, ma comprendono programmi strutturati che incoraggiano abitudini positive e riducono l'esposizione a fattori di rischio legati allo stile di vita.

Dal punto di vista operativo, le iniziative più diffuse includono convenzioni per l'attività sportiva, programmi di promozione del movimento, interventi di educazione alimentare e azioni volte a sensibilizzare i lavoratori sull'importanza della prevenzione. Queste misure contribuiscono a migliorare il benessere complessivo e a ridurre, nel tempo, l'incidenza di patologie croniche, con benefici che si riflettono anche sull'organizzazione.

L'investimento in prevenzione assume inoltre una rilevanza strategica per le imprese, poiché consente di contenere i costi indiretti legati a malattia, assenze e riduzione della capacità lavorativa. In questa prospettiva, il welfare aziendale si configura come uno strumento di gestione anticipata dei rischi per la salute, capace di coniugare obiettivi di tutela individuale e sostenibilità organizzativa.<sup>46</sup>

Nel complesso, la promozione di stili di vita sani rafforza il ruolo sociale dell'impresa e contribuisce a una visione più ampia del benessere, inteso non solo come assenza di problemi di salute, ma come condizione che favorisce continuità lavorativa, qualità della vita e equilibrio tra dimensione personale e professionale.

## **2.4 Il sostegno al potere d'acquisto nel welfare aziendale**

Negli ultimi anni, il welfare aziendale ha acquisito una crescente rilevanza anche nel sostegno al potere d'acquisto dei lavoratori, in risposta a un contesto economico segnato da instabilità, aumento del costo della vita e progressiva compressione dei salari reali. In tale scenario, il welfare contribuisce a rafforzare

---

<sup>45</sup> Saracinelli C. (2020), *benessere del personale di vendita*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Politecnica delle Marche.

<sup>46</sup> Di Paolo L. (2022), *Welfare aziendale e il mercato dei provider*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Bergamo.

la sicurezza economica delle persone attraverso strumenti che incidono direttamente sulla gestione delle spese quotidiane e sulla qualità della vita .<sup>47</sup>

Sotto questo profilo, il welfare aziendale può essere interpretato come una forma di integrazione indiretta del reddito, in grado di migliorare il benessere economico senza comportare un incremento proporzionale del costo del lavoro. Il trattamento fiscale agevolato previsto dalla normativa consente infatti di accrescere il valore netto dei benefici ricevuti, producendo effetti positivi sia per i lavoratori sia per le imprese.<sup>48</sup>

All'interno di questa logica, il welfare si colloca pienamente nelle politiche di *total reward*, affiancando la retribuzione monetaria a un insieme di benefici non salariali pensati per rispondere a esigenze diverse lungo il ciclo di vita. La possibilità di modulare l'offerta di welfare in funzione delle necessità individuali e familiari contribuisce ad aumentare il valore percepito dei benefici, rendendo tali strumenti particolarmente efficaci sul piano motivazionale.<sup>49</sup>

Se si osserva il fenomeno nel suo insieme, emerge come il sostegno al potere d'acquisto non sia legato esclusivamente alla dimensione economica, ma anche alla capacità del welfare di rendere più sostenibile l'equilibrio tra reddito, bisogni e aspettative dei lavoratori. In questo senso, il welfare aziendale supera una visione puramente redistributiva e assume la funzione di rafforzare il rapporto tra individuo e organizzazione, incidendo sulla soddisfazione lavorativa e sulla fidelizzazione.

Nel complesso, il sostegno al potere d'acquisto attraverso il welfare aziendale si configura come una leva strategica di gestione delle risorse umane, capace di integrare obiettivi di benessere individuale e sostenibilità organizzativa, soprattutto in contesti caratterizzati da incertezza economica e crescente pressione sui redditi da lavoro

#### **2.4.1 I fringe benefit come strumento di sostegno al reddito**

I *fringe benefit* costituiscono una delle componenti più diffuse e consolidate del welfare aziendale, grazie alla loro capacità di offrire vantaggi concreti ai dipendenti sotto forma di beni o servizi che, se erogati entro i limiti definiti dalla normativa fiscale, non concorrono alla formazione del reddito imponibile e possono sostenere indirettamente il potere d'acquisto senza aumentare la retribuzione monetaria .<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Saracinelli C. (2020), *benessere del personale di vendita*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Politecnica delle Marche.

<sup>48</sup> Di Paolo L. (2022), *Welfare aziendale e il mercato dei provider*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Bergamo.

<sup>49</sup> Ciattaglia F. (2019), *Incentivi e Welfare Aziendale: il Total Reward System in TIM S.p.A* LUISS Guido Carli

<sup>50</sup> Double-You (2025), *Fringe benefit e welfare aziendale: differenze e tassazione prevista*.

In Italia, la disciplina fiscale stabilisce che il valore complessivo dei fringe benefit concessi annualmente non concorre a formare reddito se non supera determinate soglie: fino a 1.000 € per i lavoratori senza figli a carico e fino a 2.000 € per chi ha almeno un figlio a carico. Entro questi limiti, i benefit restano esenti da imposte e contributi, rendendo la loro erogazione fiscalmente vantaggiosa sia per l'azienda sia per il lavoratore.

Questi strumenti includono, ad esempio, buoni acquisto, rimborsi per utenze domestiche o contributi per il pagamento dell'affitto o delle rate del mutuo sulla prima abitazione, ovvero prestazioni che incidono direttamente sulla gestione di spese essenziali. La possibilità di erogare tali vantaggi entro i limiti di esenzione fiscale consente ai lavoratori di affrontare costi significativi senza incrementare il proprio reddito imponibile, rafforzando così la percezione di supporto economico da parte dell'impresa.

Un altro elemento che caratterizza i fringe benefit è la loro flessibilità di applicazione: possono essere riconosciuti in modo uniforme a tutti i dipendenti oppure personalizzati in funzione delle specifiche esigenze individuali, anche in assenza di obblighi contrattuali collettivi. Questo li rende particolarmente adatti a rispondere a bisogni diversi legati alle fasi del ciclo di vita del lavoratore.

Dal punto di vista dell'impresa, l'utilizzo dei fringe benefit entro i limiti di esenzione fiscale permette di ampliare il pacchetto retributivo complessivo senza gravare ulteriormente sui costi contributivi. In questo modo, l'erogazione di fringe benefit si configura come una scelta strategica in grado di sostenere il reddito disponibile dei lavoratori e, al tempo stesso, di rafforzare la proposta di valore dell'azienda nei confronti delle proprie risorse umane.

Nel complesso, l'inclusione dei fringe benefit in un piano di welfare aziendale non solo incrementa il sostegno al reddito dei lavoratori, ma contribuisce anche a migliorare la soddisfazione, la motivazione e la permanenza all'interno dell'organizzazione, soprattutto in contesti caratterizzati da pressioni economiche e aumenti del costo della vita.

#### **2.4.2 La mobilità sostenibile come leva di welfare**

La mobilità aziendale rappresenta una componente sempre più rilevante del welfare aziendale, poiché incide in modo diretto sui costi sostenuti dai lavoratori per gli spostamenti quotidiani e sulla qualità complessiva della loro esperienza lavorativa. Le politiche di welfare orientate alla mobilità si pongono l'obiettivo di rendere gli spostamenti casa-lavoro più efficienti, accessibili e meno onerosi, intervenendo su una voce di spesa che incide in modo significativo sul reddito disponibile.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Double-You (2025), *Mobilità aziendale: la guida DoubleYou*.

Nel quadro delineato dalla fonte, la mobilità aziendale comprende un insieme di misure volte a favorire soluzioni di trasporto alternative all'utilizzo esclusivo dell'auto privata. Tra queste rientrano incentivi per l'uso del trasporto pubblico, iniziative di mobilità condivisa e agevolazioni per forme di spostamento più flessibili, che consentono ai lavoratori di ridurre tempi e costi legati agli spostamenti quotidiani. Tali strumenti risultano particolarmente rilevanti nei contesti urbani caratterizzati da congestione del traffico e lunghe percorrenze.

Oltre all'impatto economico, le politiche di mobilità aziendale incidono anche sul benessere organizzativo. La possibilità di ridurre il tempo trascorso negli spostamenti e di rendere più prevedibili i percorsi casa-lavoro contribuisce a diminuire lo stress associato alla mobilità quotidiana, con effetti positivi sull'equilibrio tra vita privata e lavoro. In questo senso, la mobilità sostenibile assume una funzione di supporto alla qualità della vita lavorativa, integrandosi con altre misure di welfare orientate alla conciliazione dei tempi.

Dal punto di vista aziendale, l'introduzione di politiche di mobilità si configura come una scelta organizzativa che consente di rispondere a bisogni concreti dei dipendenti senza ricorrere esclusivamente a interventi retributivi. La mobilità entra così a far parte di un approccio al welfare centrato su soluzioni pratiche e immediatamente fruibili, in grado di migliorare la percezione complessiva del supporto offerto dall'impresa.

Nel complesso, la mobilità sostenibile si afferma come una leva di welfare che contribuisce a ridurre i costi individuali legati agli spostamenti e a migliorare il benessere quotidiano dei lavoratori. La sua diffusione riflette una crescente attenzione delle imprese verso strumenti capaci di incidere sulla qualità della vita lavorativa attraverso interventi mirati e concreti.

## **2.5 L'impatto strategico del welfare aziendale: produttività, retention ed employer branding**

Il progressivo sviluppo del welfare aziendale ha contribuito a modificarne il ruolo all'interno delle strategie organizzative, spostandolo da insieme di misure accessorie a componente sempre più integrata dei modelli di gestione delle risorse umane. La letteratura evidenzia come il welfare non risponda più esclusivamente a esigenze di natura sociale o assistenziale, ma incida su dimensioni centrali della vita

organizzativa, quali la produttività, la stabilità del personale e l'attrattività dell'impresa nel mercato del lavoro.<sup>52</sup>

In questa prospettiva, il benessere dei lavoratori assume una valenza strategica, poiché contribuisce a rafforzare fattori immateriali come la motivazione, il coinvolgimento e la qualità delle relazioni interne. Le politiche di welfare agiscono su tali dimensioni in modo trasversale, influenzando i comportamenti lavorativi e la capacità dell'organizzazione di sostenere livelli di performance nel tempo.<sup>53</sup>

Nel complesso, il welfare aziendale può essere letto come un investimento organizzativo, i cui effetti si estendono oltre la sfera individuale per incidere sul clima aziendale, sulla continuità delle competenze e sulla reputazione dell'impresa. In questo senso, il benessere diventa parte integrante dei processi di creazione del valore e della sostenibilità competitiva nel medio-lungo periodo.<sup>54</sup>

### **2.5.1 Benessere e performance: il legame tra welfare ed engagement**

Il rapporto tra benessere dei lavoratori e performance organizzativa rappresenta uno dei temi centrali nella letteratura sul welfare aziendale. Numerosi studi sottolineano come condizioni di lavoro orientate al benessere favoriscano livelli più elevati di motivazione e coinvolgimento, incidendo sulla disponibilità dei lavoratori a investire risorse cognitive ed emotive nella propria attività professionale.<sup>55</sup> Il welfare aziendale contribuisce a rafforzare questa relazione attraverso la costruzione di un rapporto di reciprocità tra individuo e organizzazione. Quando i lavoratori percepiscono attenzione verso il proprio equilibrio complessivo, tendono a sviluppare un maggiore senso di appartenenza e una più elevata propensione alla collaborazione, con effetti positivi sulla qualità del lavoro svolto.

Un ambiente organizzativo orientato al benessere consente inoltre di ridurre fenomeni di assenteismo, elevata rotazione del personale e riduzione dell'efficacia lavorativa legata a situazioni di disagio. In questa prospettiva, il welfare agisce come strumento di prevenzione dei costi indiretti, contribuendo a migliorare l'efficienza complessiva dell'organizzazione senza ricorrere esclusivamente a leve retributive.

Nei contesti caratterizzati da una crescente centralità del lavoro cognitivo, il legame tra benessere e performance assume una configurazione più articolata. Come evidenziato da Pilotti<sup>56</sup>, il benessere

---

<sup>52</sup> Saracinelli C. (2020), *benessere del personale di vendita*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Politecnica delle Marche.

<sup>53</sup> AICCON (2017), *Welfare e benessere nelle imprese dell'Emilia-Romagna*.

<sup>54</sup> Di Paolo L. (2022), *Welfare aziendale e il mercato dei provider*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Bergamo.

<sup>55</sup> Ciattaglia F. (2019), *Incentivi e Welfare Aziendale: il Total Reward System in TIM S.p.A* LUISS Guido Carli

<sup>56</sup> Pillotti L. (2017) *Welfare aziendale tra Industry 4.0 e smart working: leve di wellness, partecipative, creative per la crescita della produttività cognitiva e del paese*.

organizzativo rappresenta una condizione abilitante per lo sviluppo della produttività cognitiva, fondata su competenze, apprendimento continuo creatività e qualità delle relazioni. In tale ottica, il welfare contribuisce a creare contesti di lavoro favorevoli all'innovazione e all'adattamento ai cambiamenti.

### **2.5.2 La “guerra dei talenti”: il welfare come leva di attrazione e fidelizzazione**

Nel mercato del lavoro contemporaneo, il welfare aziendale assume un ruolo sempre più rilevante nelle strategie di attrazione e fidelizzazione del personale. Le trasformazioni delle aspettative dei lavoratori e la crescente attenzione alla qualità del lavoro hanno reso il benessere un elemento determinante nelle scelte occupazionali, in particolare nei contesti caratterizzati da elevata competizione per le competenze.<sup>57</sup>

Le politiche di welfare contribuiscono a rafforzare l'attrattività dell'impresa come datore di lavoro, incidendo sulla percezione dell'organizzazione e sulla sua capacità di distinguersi nel mercato del lavoro. Servizi di supporto alla persona, misure di conciliazione e iniziative orientate al benessere complessivo diventano elementi centrali della proposta di valore rivolta ai lavoratori.<sup>58</sup>

Allo stesso tempo, il welfare svolge una funzione rilevante in termini di retention. La presenza di sistemi di welfare strutturati favorisce infatti livelli più elevati di soddisfazione lavorativa e contribuisce a ridurre la propensione al cambiamento organizzativo, rafforzando la continuità occupazionale e la stabilità delle competenze all'interno dell'impresa. In questa prospettiva, il welfare si configura come investimento strategico volto a preservare il capitale umano nel tempo.

### **2.5.3 La misurazione dei risultati: indicatori di performance e ritorno dell'investimento**

Perché il welfare aziendale possa essere pienamente integrato nelle strategie organizzative, risulta fondamentale la misurazione dei risultati generati dalle politiche di benessere. La valutazione dell'impatto consente di superare una lettura puramente descrittiva, rendendo possibile l'analisi del contributo effettivo del welfare in termini di performance, clima aziendale e sostenibilità economica.

Tradizionalmente, la misurazione del welfare si è basata su indicatori quantitativi quali tassi di assenteismo, turnover, giornate di malattia e risultati delle indagini di clima. Tali strumenti permettono

---

<sup>57</sup> Di Paolo L. (2022), *Welfare aziendale e il mercato dei provider*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Bergamo.

<sup>58</sup> Ciattaglia F. (2019), *Incentivi e Welfare Aziendale: il Total Reward System in TIM S.p.A* LUISS Guido Carli.

di monitorare l'efficacia degli interventi adottati e di orientare le decisioni manageriali verso soluzioni più coerenti con i bisogni dei lavoratori.

Tuttavia, nei contesti caratterizzati da una crescente incidenza del lavoro immateriale e cognitivo, questi indicatori risultano spesso insufficienti a cogliere la complessità del valore generato dal welfare. Diventa quindi necessario integrare la misurazione con dimensioni qualitative legate al coinvolgimento, alla qualità del lavoro e alla capacità dell'organizzazione di sostenere processi di apprendimento e innovazione .<sup>59</sup>

L'integrazione di indicatori quantitativi e qualitativi consente di restituire una valutazione più completa dell'impatto del welfare aziendale, rafforzando la legittimazione come investimento strategico e non come semplice costo operativo. In alcuni modelli organizzativi, il miglioramento del benessere contribuisce inoltre a generare risparmi e valore reinvestibile, alimentando un circolo virtuoso tra benessere, performance e sostenibilità nel tempo.

---

<sup>59</sup> Pillotti L. (2017) Welfare aziendale tra Industry 4.0 e smart working: leve di wellness, partecipative, creative per la crescita della produttività cognitiva e del paese.

### **3. IL WELFARE AZIENDALE COME LEVA STRATEGICA DI CREAZIONE DI VALORE NEL MERCATO B2B**

Nei capitoli precedenti, il welfare aziendale è stato analizzato dapprima come fenomeno inserito nel più ampio quadro del secondo welfare e, successivamente, come insieme articolato di strumenti capaci di generare benefici sia per le imprese sia per i lavoratori. A partire da queste premesse teoriche, il presente capitolo adotta una prospettiva maggiormente orientata al management e al mercato, proponendo una lettura del welfare aziendale come leva strategica di creazione di valore e di attrazione nel contesto competitivo contemporaneo.

L'obiettivo è quello di interpretare il welfare aziendale non soltanto come politica di gestione delle risorse umane, ma come servizio B2B complesso, oggetto di scambio all'interno di un mercato strutturato e in progressiva evoluzione. In questa prospettiva, il welfare viene analizzato come parte di un sistema di relazioni che coinvolge imprese, provider specializzati e altri attori intermedi, ciascuno dei quali contribuisce alla progettazione, all'erogazione e alla valorizzazione dell'offerta.

Un'attenzione particolare è rivolta al ruolo dei provider e ai processi di trasformazione dell'offerta, sempre più caratterizzata da modelli piattaforma e da soluzioni digitali integrate. Questi elementi incidono in modo significativo sulle modalità di fruizione del welfare e sulla capacità delle imprese di utilizzarlo come elemento distintivo della propria proposta di valore, sia nei confronti dei lavoratori sia nel posizionamento competitivo sul mercato del lavoro e dei servizi.

Il capitolo analizza quindi l'evoluzione del welfare aziendale come mercato, le caratteristiche dell'offerta B2B, il ruolo degli intermediari e le implicazioni strategiche in termini di attrattività, posizionamento e competitività. Questa lettura consente di collegare le dinamiche organizzative e relazionali già discusse con una dimensione più esplicitamente strategica e di mercato, offrendo il quadro concettuale di riferimento per il capitolo successivo, dedicato all'analisi empirica attraverso un caso studio aziendale.

#### **3.1 Il welfare aziendale come scelta complessa per le imprese**

Negli ultimi anni, il welfare aziendale ha progressivamente assunto le caratteristiche di un mercato strutturato, all'interno del quale operano soggetti differenti per ruolo, funzioni e competenze. Tale configurazione nasce da un processo più ampio di trasformazione dei sistemi di protezione sociale,

caratterizzato da una crescente apertura a soggetti privati, intermedi e del terzo settore, chiamati a integrare l'azione del welfare pubblico mobilitando risorse non statali <sup>60</sup>. In questo senso, il welfare aziendale si colloca pienamente all'interno delle dinamiche del cosiddetto "secondo welfare", configurandosi come una risposta complementare ai nuovi bisogni sociali emergenti.

Se ci fermiamo a riflettere, questo passaggio comporta un mutamento rilevante nel modo stesso di concepire il welfare in azienda. Non si tratta più di un insieme circoscritto di benefit standardizzati, ma di un processo articolato che prende forma attraverso l'interazione tra imprese, lavoratori, fornitori di servizi, parti sociali e soggetti intermedi. La varietà delle soluzioni disponibili, la stratificazione normativa e la molteplicità degli attori coinvolti contribuiscono a rendere il mercato del welfare aziendale complesso e difficilmente leggibile, soprattutto per le imprese che non dispongono di strutture interne dedicate.

In questo quadro, viene quasi naturale osservare come la crescente complessità del welfare aziendale abbia favorito l'emergere di soggetti specializzati nella funzione di intermediazione. Tali attori non si limitano a fornire beni e servizi, ma svolgono un ruolo più ampio di accompagnamento e traduzione, affiancando le imprese nella lettura dei bisogni, nella progettazione delle misure e nella gestione operativa dei piani di welfare. A ben vedere, la funzione di questi soggetti risponde non solo a esigenze di efficienza, ma anche alla necessità di governare un sistema caratterizzato da vincoli normativi, adempimenti amministrativi e scelte progettuali che incidono direttamente sull'organizzazione del lavoro e sulle relazioni industriali.

In questo senso, il mercato del welfare aziendale può essere letto come un vero e proprio ecosistema, nel quale l'intermediazione diventa una componente strutturale e non accessoria. La presenza di attori capaci di coordinare domanda e offerta, interpretare il quadro regolativo e supportare le imprese nei processi decisionali contribuisce a spiegare perché il welfare aziendale non possa essere ridotto a una semplice leva gestionale, ma vada compreso come un ambito complesso di policy aziendale, inserito in una rete più ampia di relazioni economiche e sociali.

### **3.1.1 Le PMI e le difficoltà decisionali**

La complessità che caratterizza il welfare aziendale emerge con particolare evidenza nel caso delle piccole e medie imprese, che rappresentano la componente prevalente del tessuto produttivo italiano ma operano spesso con risorse organizzative limitate. Da un lato, le PMI sono chiamate a confrontarsi

---

<sup>60</sup> Maino, F., Razetti, F., & Santoni, V. (2019). *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*. Sociologia del lavoro,

con un contesto normativo articolato e in continua evoluzione; dall'altro, dispongono raramente di competenze interne dedicate alla gestione del welfare o di funzioni HR strutturate. Ne deriva un processo decisionale che risulta più oneroso rispetto a quello delle imprese di maggiori dimensioni, soprattutto quando le scelte richiedono capacità di pianificazione, coordinamento e monitoraggio nel tempo.<sup>61</sup>

I risultati del Welfare Index PMI mostrano con chiarezza come queste difficoltà si riflettono nei diversi livelli di maturità delle politiche di welfare. Nel 2021, oltre un terzo delle imprese analizzate si colloca ancora a un livello iniziale di welfare, mentre solo il 21% circa raggiunge un livello alto o molto alto. La distribuzione risulta fortemente influenzata dalla dimensione aziendale: tra le microimprese con meno di dieci addetti, la quota di imprese con un welfare evoluto scende al 14%, mentre supera il 45% nelle aziende con oltre cento addetti. Questi dati suggeriscono che la difficoltà non riguarda esclusivamente la volontà di investire nel welfare, ma soprattutto la capacità di strutturarlo in modo coerente e continuativo.

Un ulteriore elemento critico riguarda la conoscenza delle norme e degli strumenti disponibili. Il Rapporto evidenzia come solo una minoranza delle PMI sia pienamente consapevole delle opportunità offerte dal quadro fiscale e contrattuale, e come la comunicazione interna sulle misure di welfare previste dai contratti collettivi risulti spesso incompleta o assente. In circa il 40% delle imprese, infatti, i lavoratori non ricevono informazioni sistematiche sui servizi di welfare disponibili, un aspetto che contribuisce a ridurre l'efficacia delle iniziative e ad alimentare incertezza nelle decisioni aziendali.

Alla luce di questi elementi, non sorprende che molte PMI adottino un approccio prudente, privilegiando interventi circoscritti o sperimentali piuttosto che piani di welfare articolati. La difficoltà di stimare con precisione i benefici nel medio periodo, unita al timore di un aggravio gestionale, porta spesso a percepire il welfare come una scelta impegnativa, da valutare con cautela, più che come una leva immediatamente integrabile nella gestione ordinaria dell'impresa. Tuttavia, il Rapporto segnala anche come le imprese che hanno maturato una maggiore esperienza di welfare mostrino livelli più elevati di consapevolezza e proattività, suggerendo che le difficoltà decisionali non siano strutturali, ma possano essere progressivamente superate attraverso percorsi di apprendimento e accompagnamento.<sup>62</sup>

### **3.1.2 Asimmetria informativa e incertezza decisionale**

Un elemento che incide in modo rilevante sulla complessità del processo decisionale è rappresentato dall'asimmetria informativa che caratterizza il mercato del welfare aziendale. Le imprese, soprattutto

---

<sup>61</sup> *Welfare Index PMI 2021. Rapporto sul welfare aziendale nelle piccole e medie imprese*, Generali Italia, 2021.

<sup>62</sup> Maino, F., Razetti, F., & Santoni, V. (2019). *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*. Sociologia del lavoro,

quelle di dimensioni ridotte, operano spesso in un contesto nel quale le informazioni disponibili risultano frammentarie, tecniche o difficilmente interpretabili, sia con riferimento alle soluzioni presenti sul mercato sia rispetto alle agevolazioni fiscali e alle modalità di implementazione previste dal quadro normativo <sup>63</sup>. Questa condizione riduce la capacità di compiere valutazioni consapevoli e rende più complesso il confronto tra alternative differenti.

I dati del Welfare Index PMI mostrano come la conoscenza del welfare aziendale sia ancora limitata: nel 2021 solo un'impresa su quattro dichiara di possedere una comprensione adeguata delle opportunità e dei vantaggi associati a tali strumenti, mentre una quota significativa segnala informazioni incomplete o poco chiare. Tale carenza informativa non riguarda esclusivamente gli aspetti fiscali, ma coinvolge anche le implicazioni organizzative, gli adempimenti amministrativi e le modalità di gestione dei piani, elementi che incidono direttamente sulla sostenibilità delle scelte adottate.

La presenza di un'offerta ampia e diversificata, unita alla pluralità di attori coinvolti nei processi di progettazione e gestione del welfare, contribuisce ad accentuare questo squilibrio informativo. Il mercato del welfare aziendale si configura infatti come un ambito nel quale la domanda espressa dalle imprese incontra soluzioni complesse, spesso mediate da soggetti dotati di competenze specialistiche non sempre disponibili all'interno delle organizzazioni, in particolare nelle PMI. Tale configurazione tende a rafforzare l'incertezza, rendendo difficile per le imprese orientarsi autonomamente tra vincoli normativi, opzioni operative e costi di gestione.

Questa incertezza si traduce frequentemente in una percezione di rischio che incide in modo diretto sulle decisioni aziendali. La difficoltà di stimare con precisione i benefici nel medio periodo, il timore di errori nella gestione amministrativa e il rischio di non conformità normativa inducono molte PMI ad adottare un approccio prudente, rallentando l'adozione delle misure o rinviando l'introduzione. In alcuni casi, tale prudenza evolve in atteggiamenti rinunciatari, soprattutto quando il welfare viene percepito come un ambito poco controllabile e caratterizzato da elevati costi indiretti.

Nel complesso, l'asimmetria informativa contribuisce a spiegare perché il welfare aziendale, pur essendo riconosciuto come potenzialmente utile, non venga adottato in modo uniforme. Essa agisce come un fattore che amplifica le difficoltà decisionali delle PMI, accentuando la distanza tra imprese più strutturate e realtà di minori dimensioni e rendendo centrale il tema dell'accesso a informazioni chiare, affidabili e traducibili in scelte operative.

---

<sup>63</sup> *Welfare Index PMI 2021. Rapporto sul welfare aziendale nelle piccole e medie imprese*, Generali Italia, 2021.

### 3.1.3 Il ruolo del supporto nel processo decisionale

Di fronte alle difficoltà informative e organizzative che caratterizzano il welfare aziendale, assume un ruolo centrale la presenza di forme di supporto e di intermediazione in grado di accompagnare le imprese lungo l'intero processo decisionale. Il supporto non si esaurisce nella semplice proposta di soluzioni preconfezionate, ma si articola in una serie di attività che includono l'analisi dei bisogni della popolazione aziendale, la progettazione delle misure più coerenti con il contesto organizzativo e l'affiancamento nelle fasi di implementazione e gestione operativa dei piani di welfare <sup>64</sup>. In questa prospettiva, il welfare viene progressivamente sottratto a una logica episodica per essere inserito all'interno di un percorso più strutturato.

Il valore dell'accompagnamento emerge soprattutto se si considera la complessità del quadro normativo e la varietà delle opzioni disponibili sul mercato. Il supporto consente alle imprese di tradurre regole, incentivi fiscali e vincoli amministrativi in scelte concretamente praticabili, riducendo l'incertezza che spesso accompagna l'introduzione delle misure di welfare. Tale funzione risulta particolarmente rilevante nelle fasi iniziali, quando la mancanza di esperienza e di competenze specifiche rende difficile valutare l'impatto delle decisioni sul piano organizzativo e gestionale.

Per le PMI, questo tipo di affiancamento rappresenta spesso una condizione necessaria per superare le barriere informative e organizzative che ostacolano l'adozione del welfare aziendale. Il supporto contribuisce infatti a ridurre il rischio percepito, offrendo punti di riferimento stabili e semplificando un processo che altrimenti risulterebbe eccessivamente oneroso. Al tempo stesso, esso favorisce una maggiore consapevolezza decisionale, aiutando le imprese a collegare le misure di welfare agli obiettivi aziendali, alle caratteristiche della forza lavoro e alle risorse effettivamente disponibili.

Nel complesso, l'intermediazione svolge una funzione che va oltre l'efficienza operativa. Essa incide sulla qualità delle scelte, orientando le imprese verso soluzioni più coerenti e sostenibili nel tempo e contribuendo a valorizzare il welfare aziendale non come risposta contingente a problemi immediati, ma come strumento inserito in una visione più ampia della gestione delle persone e del benessere organizzativo.

---

<sup>64</sup> Maino, F., Razetti, F., & Santoni, V. (2019). *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*. Sociologia del lavoro,

### **3.1.4 Evidenze empiriche dal Welfare Index PMI**

Le evidenze empiriche raccolte dal Welfare Index PMI consentono di osservare in che modo le politiche di welfare aziendale vengono effettivamente declinate all'interno delle piccole e medie imprese. Al di là dei diversi livelli di maturità, i dati mostrano una configurazione del welfare fortemente orientata alla selezione di specifiche aree di intervento, piuttosto che allo sviluppo di piani ampi e integrati <sup>65</sup>. Le imprese tendono infatti a concentrare le iniziative su ambiti ritenuti più direttamente collegati alle condizioni di lavoro e al benessere immediato dei dipendenti.

In particolare, le aree maggiormente presidiate risultano quelle legate alla salute e assistenza e alla sicurezza sul lavoro, che nel 2021 raggiungono livelli elevati di diffusione. La dimensione delle condizioni di lavoro, che include misure di tutela, flessibilità organizzativa e attenzione agli ambienti lavorativi, rappresenta l'ambito più sviluppato, con oltre il 70% delle imprese che registra un livello alto di welfare. Questo dato segnala una tendenza a privilegiare interventi percepiti come maggiormente strutturati, normativamente consolidati o coerenti con pratiche già presenti in azienda.

Al contrario, risultano meno diffuse le iniziative che richiedono una progettazione più articolata o una visione di medio-lungo periodo. Le aree relative allo sviluppo del capitale umano, al sostegno all'educazione e alla cultura e alle politiche per la comunità registrano livelli di adozione più contenuti, con una quota ridotta di imprese che raggiunge livelli di welfare elevati. Questo andamento evidenzia una polarizzazione delle scelte verso misure più circoscritte, a fronte di una minore attenzione a interventi che implicano un coordinamento più ampio e una continuità nel tempo.

Nel complesso, il Welfare Index PMI restituisce l'immagine di un welfare aziendale che nelle PMI si configura prevalentemente come un insieme di interventi selettivi, distribuiti in modo non uniforme tra le diverse aree. Più che seguire un modello unico, le imprese costruiscono il proprio welfare attraverso combinazioni differenti di misure, riflettendo priorità operative e scelte organizzative eterogenee. Questa pluralità di configurazioni contribuisce a spiegare la varietà di percorsi di sviluppo del welfare aziendale all'interno del sistema delle PMI italiane.

## **3.2 Fiducia, valore e relazione: una lettura di marketing applicata al welfare**

Nel marketing dei servizi e, in particolare, nel marketing relazionale, la fiducia, il valore percepito e la qualità della relazione rappresentano elementi centrali per comprendere i processi decisionali e i comportamenti di lungo periodo degli attori coinvolti. Tali concetti assumono una rilevanza ancora

---

<sup>65</sup> *Welfare Index PMI 2021. Rapporto sul welfare aziendale nelle piccole e medie imprese*, Generali Italia, 2021.

maggiore nei contesti caratterizzati da un'elevata intangibilità dell'offerta, da una difficoltà di valutazione ex ante e da un coinvolgimento continuativo nel tempo, condizioni che rendono l'esperienza relazionale parte integrante del valore complessivo del servizio <sup>66</sup>. Alla luce di queste caratteristiche, il welfare aziendale può essere interpretato come un ambito particolarmente significativo per l'applicazione delle logiche del marketing relazionale.

I servizi di welfare, infatti, non si esaurisce nella semplice erogazione di benefici economici o fiscali, ma si inseriscono all'interno di una relazione più ampia tra impresa e lavoratori, nella quale entrano in gioco aspettative, percezioni di equità, senso di affidabilità e continuità delle scelte aziendali. In questa prospettiva, il valore del welfare non coincide esclusivamente con il suo contenuto materiale, ma si costruisce progressivamente attraverso l'esperienza, la coerenza delle decisioni e la capacità dell'impresa di rispondere ai bisogni percepiti della propria popolazione aziendale.

Se ci fermiamo a riflettere, appare evidente come l'adozione di strumenti di welfare attivi dinamiche analoghe a quelle osservabili nei servizi rivolti ai clienti: anche in questo caso, il valore non è dato una volta per tutte, ma emerge dall'interazione tra le parti e dalla capacità di generare fiducia nel tempo. La fiducia, in particolare, svolge una funzione cruciale nel ridurre l'incertezza e nel favorire comportamenti orientati alla continuità, trasformando un'iniziativa isolata in una componente stabile della relazione lavorativa. È proprio questo passaggio che consente di leggere il welfare come leva potenzialmente rilevante nei processi di coinvolgimento e fidelizzazione dei lavoratori.

In tale ottica, il welfare aziendale può essere interpretato come parte di una più ampia proposta di valore rivolta ai dipendenti, nella quale elementi materiali e immateriali si combinano contribuendo alla costruzione del benessere organizzativo. La logica sottostante non è puramente compensativa, ma relazionale: ciò che conta non è solo il beneficio offerto, ma il significato che esso assume all'interno del rapporto tra impresa e lavoratori. Questa lettura consente di superare una visione riduttiva del welfare come strumento accessorio, aprendo invece a una comprensione più articolata del suo ruolo nelle dinamiche di lungo periodo che caratterizzano la gestione delle risorse umane.

Alla luce di queste considerazioni, il paragrafo si propone di approfondire i principali concetti del marketing relazionale e di analizzare l'applicazione al contesto del welfare aziendale, mettendo in evidenza come fiducia, valore percepito e qualità della relazione possano contribuire a orientare le scelte delle imprese e a incidere sulla stabilità e sulla qualità del rapporto di lavoro, senza trascurare le criticità e i limiti applicativi.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Murena, C. (2020). *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*.

<sup>67</sup> *Ibidem*

### 3.2.1 La fiducia come leva di marketing nei servizi complessi

Nel marketing relazionale, la fiducia non rappresenta un semplice atteggiamento positivo nei confronti dell'interlocutore, ma una condizione che rende possibile la costruzione e il mantenimento di relazioni di lungo periodo. La letteratura evidenzia come la fiducia si sviluppi progressivamente attraverso interazioni ripetute, coerenza nei comportamenti e capacità di mantenere le promesse implicite associate allo scambio relazionale<sup>68</sup>. In questa prospettiva, la fiducia non è un presupposto iniziale, ma l'esito di un processo che si consolida nel tempo.

Un elemento centrale di questa impostazione riguarda il ruolo della continuità. Nei servizi caratterizzati da elevata intangibilità e da un coinvolgimento prolungato, la decisione di aderire o rimanere all'interno di una relazione non si fonda su singoli episodi, ma su una valutazione complessiva dell'affidabilità dell'interlocutore. La fiducia opera quindi come un meccanismo che riduce l'incertezza futura, orientando i comportamenti verso la stabilità e la prosecuzione della relazione. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante nei contesti in cui il valore del servizio emerge solo nel tempo.

Applicando tale chiave di lettura al welfare aziendale, la fiducia assume una funzione specifica nella relazione tra impresa e lavoratori. Le misure di welfare, infatti, non producono effetti immediati e completamente osservabili, ma richiedono continuità, accessibilità e coerenza per essere riconosciute come affidabili. In questo quadro, la fiducia non dipende esclusivamente dall'esistenza delle misure, ma dal modo in cui esse vengono integrate nella vita organizzativa e mantenute nel tempo.

La relazione di fiducia si alimenta inoltre attraverso l'esperienza concreta dei lavoratori, che valutano il welfare sulla base della facilità di utilizzo, della chiarezza delle regole e della stabilità delle scelte aziendali. Eventuali discontinuità, modifiche non spiegate o incoerenze tra dichiarazioni e pratiche possono compromettere il processo di costruzione della fiducia, riducendo la propensione a riconoscere il welfare come parte integrante della relazione lavorativa. In questo senso, la fiducia si configura come una risorsa relazionale fragile, che richiede attenzione costante.

Nel complesso, la fiducia può essere letta come un elemento che connette le logiche del marketing relazionale al contesto del welfare aziendale. Essa contribuisce a spiegare perché il welfare non possa essere considerato un intervento isolato, ma debba essere inserito in una relazione continuativa, nella quale coerenza, stabilità e affidabilità incidono direttamente sulla qualità del rapporto tra impresa e lavoratori.

---

<sup>68</sup> Guenzi, P. *Marketing relazionale e forza di vendita: un'indagine empirica nel contesto italiano*

### **3.2.2 Valore percepito e soddisfazione**

Nel dibattito sul nuovo welfare, il concetto di valore viene progressivamente svincolato da una lettura esclusivamente economica per assumere una connotazione più ampia e multidimensionale. Il valore non è più riconducibile unicamente alla disponibilità di risorse monetarie o al vantaggio materiale generato, ma si costruisce attraverso dimensioni immateriali legate al benessere, alla qualità delle relazioni e al significato attribuito alle esperienze vissute<sup>69</sup>. In questa prospettiva, la valutazione di un intervento di welfare non può prescindere dalla percezione soggettiva dei benefici prodotti.

Applicata al contesto del welfare aziendale, questa impostazione consente di leggere il valore percepito come il risultato dell'interazione tra misure adottate, modalità di fruizione e bisogni differenziati dei destinatari. Il valore emerge nella misura in cui le iniziative riescono a incidere concretamente sulla qualità della vita lavorativa, rispondendo a esigenze non solo materiali ma anche identitarie e relazionali. In tale ottica, il welfare assume significato quando viene riconosciuto come parte integrante di un sistema di benessere più ampio.

Per le imprese, il valore del welfare si manifesta nella capacità di generare benefici che vanno oltre il ritorno economico immediato, contribuendo a rafforzare la qualità dell'ambiente organizzativo e la coerenza delle politiche aziendali. Per i lavoratori, invece, il valore percepito è strettamente legato alla possibilità di trarre un miglioramento effettivo dal welfare, in termini di equilibrio tra vita professionale e personale, accessibilità dei servizi e rilevanza rispetto ai bisogni individuali. In entrambi i casi, il valore non è dato dalla singola misura, ma dall'esperienza complessiva che ne deriva.

La soddisfazione rappresenta l'esito di questo processo valutativo e riflette il grado di corrispondenza tra aspettative e risultati percepiti. Quando il welfare è vissuto come adeguato, coerente e significativo, tende a produrre livelli più elevati di soddisfazione; al contrario, interventi standardizzati o poco aderenti ai bisogni rischiano di ridurre il valore attribuito alle iniziative. In questo senso, la soddisfazione non dipende dalla quantità delle misure offerte, ma dalla qualità del valore sociale e relazionale che esse sono in grado di generare nel tempo.

## **3.3 Il welfare aziendale come leva di attrazione e competitività**

Nel mercato del lavoro contemporaneo, segnato da una crescente competizione per le competenze e da trasformazioni profonde nelle aspettative dei lavoratori, il welfare aziendale assume un ruolo sempre più rilevante come leva di attrazione e competitività. In particolare, nei settori ad alta intensità di lavoro, le imprese si trovano a operare in contesti caratterizzati da elevata mobilità del personale, difficoltà di

---

<sup>69</sup> Venturi, P., & Villani, R. *Nuovo welfare e valore aggiunto dell'economia sociale*.

reperimento delle risorse umane e crescente attenzione alle condizioni di lavoro. In tale scenario, emerge la necessità di ripensare la proposta aziendale, superando una visione centrata esclusivamente sulla retribuzione monetaria e integrando strumenti capaci di rispondere a bisogni più articolati.<sup>70</sup>

Il welfare aziendale contribuisce in questo senso a rafforzare il posizionamento dell'impresa nel mercato del lavoro, incidendo sulla sua capacità di attrarre lavoratori qualificati e di differenziarsi rispetto ai concorrenti. Le evidenze mostrano come le imprese che adottano politiche di welfare più strutturate tendano a presentare una maggiore capacità di adattamento alle trasformazioni del contesto economico e organizzativo, soprattutto in fasi di elevata instabilità. Il welfare diventa così parte integrante di una strategia competitiva orientata non solo alla gestione dei costi, ma anche alla valorizzazione del capitale umano.

In questa prospettiva, il valore del welfare non si esaurisce nei benefici diretti per i lavoratori, ma si estende alla dimensione organizzativa e reputazionale dell'impresa. Le politiche di welfare contribuiscono a costruire un'immagine aziendale più attrattiva, influenzando la percezione esterna dell'organizzazione e rafforzando il suo employer branding. Tale funzione risulta particolarmente rilevante nei contesti in cui le imprese competono per trattenere personale qualificato e motivato, e dove la qualità dell'ambiente di lavoro rappresenta un elemento distintivo.

Le analisi comparative evidenziano inoltre come i livelli più elevati di welfare aziendale siano associati a migliori performance economiche e a una maggiore stabilità organizzativa. In particolare, le imprese che adottano un approccio strategico al welfare mostrano una maggiore propensione alla crescita e una più elevata capacità di affrontare il cambiamento, rispetto a quelle che si limitano a un welfare di tipo meramente conformativo. Questo suggerisce che il welfare non operi soltanto come strumento di supporto al benessere, ma come componente attiva delle strategie competitive di medio-lungo periodo.

Nel complesso, il welfare aziendale può essere interpretato come una leva che contribuisce a rafforzare la competitività dell'impresa nel mercato del lavoro, integrando obiettivi economici e organizzativi. La sua efficacia dipende dalla capacità di inserirlo all'interno di una visione strategica coerente, nella quale il benessere dei lavoratori diventa parte integrante del posizionamento competitivo e della sostenibilità complessiva dell'organizzazione<sup>71</sup>.

### **3.3.1 Il welfare aziendale come investimento strategico**

---

<sup>70</sup> Colucci, E. (2025). *Il welfare aziendale come leva fondamentale per la competitività. Analisi comparata tra settori labour-intensive negli anni 2018 e 2024*

<sup>71</sup> *Ibidem*

Il welfare aziendale è stato spesso interpretato tradizionalmente come una voce di costo, giustificata principalmente da incentivi fiscali o da esigenze di carattere sociale. Tuttavia, prospettive più recenti proposte nella letteratura manageriale e nel dibattito sulla sostenibilità del business evidenziano un progressivo superamento di questa visione, a favore di un approccio che considera il welfare come un investimento strategico in grado di generare ritorni economici, organizzativi e sociali nel medio-lungo periodo. Tale orientamento riflette una concezione del welfare non come costo accessorio, ma come componente strutturale delle strategie di creazione di valore.

In quest'ottica, il welfare aziendale non è più visto solo come un insieme di benefici accessori, bensì come un insieme di soluzioni flessibili, inclusive e orientate al benessere reale delle persone, capaci di incidere sulla competitività e sulla resilienza delle organizzazioni. La capacità di costruire un equilibrio dinamico tra le esigenze organizzative e quelle dei lavoratori permette alle imprese di consolidare la propria proposta di valore, rafforzando la coesione interna e la capacità di adattarsi a contesti in rapido cambiamento.

Secondo questa prospettiva, investire in welfare significa puntare su strumenti che favoriscono il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, generando nel contempo benefici per l'impresa. La diffusione di misure che promuovono il benessere reale consente infatti di migliorare elementi quali coinvolgimento, motivazione e percezione di equità, con effetti positivi su indicatori organizzativi come la produttività, la riduzione del turnover e la capacità di attrarre talenti in mercati del lavoro competitivi. In questo senso, il welfare contribuisce a sostenere la performance complessiva dell'organizzazione, non solo sul piano operativo, ma anche su quello reputazionale.

Un investimento strategico in welfare richiede che le iniziative siano progettate in modo coerente con gli obiettivi di medio-lungo termine dell'impresa e con le aspettative delle persone che la compongono. Soluzioni caratterizzate da flessibilità, inclusività e orientamento alla persona facilitano infatti l'integrazione delle misure nella cultura organizzativa e agevolano l'emergere di un senso di valore condiviso. Questo approccio sistemico, in cui welfare e strategia di business si intrecciano, contribuisce a consolidare una visione di organizzazione sostenibile e orientata alle relazioni interne, anziché limitarsi ad azioni episodiche o reattive.

In definitiva, considerare il welfare aziendale come investimento strategico significa riconoscerne il potenziale non solo nel migliorare le condizioni di benessere individuale, ma anche nel generare vantaggi competitivi duraturi, consolidando la posizione dell'impresa nel mercato e supportando la creazione di valore nel tempo.

### 3.3.2 Il welfare aziendale nella Employee Value Proposition

Nel dibattito manageriale contemporaneo, l'Employee Value Proposition (EVP) rappresenta la promessa complessiva di valore che un'organizzazione offre ai propri dipendenti in cambio delle competenze, dell'impegno e dell'energia che essi dedicano all'impresa. Essa comprende non solo elementi tangibili, come la retribuzione e i benefit, ma anche componenti intangibili quali cultura organizzativa, opportunità di sviluppo, equilibrio tra vita e lavoro e qualità dell'esperienza lavorativa.. In questo senso, l'EVP si configura come uno strumento chiave per differenziare la proposta dell'impresa nel mercato del lavoro e per creare un contratto di valore percepito dai lavoratori.

All'interno di questo quadro, il welfare aziendale assume una posizione rilevante come elemento strutturale della EVP, integrando la retribuzione monetaria con soluzioni orientate al benessere, alla conciliazione dei tempi di vita e alla sicurezza sociale. L'inclusione di misure di welfare all'interno della proposta di valore complessiva contribuisce non solo ad arricchire il pacchetto di benefici offerti, ma anche a rafforzare la coerenza tra i valori dichiarati dall'impresa e le pratiche effettivamente adottate. Una EVP efficace non si limita infatti a elencare benefit, ma racconta un'esperienza lavorativa credibile e coerente con la cultura aziendale.

Dal punto di vista dei lavoratori, il welfare inserito nell'EVP influenza la percezione di equità, riconoscimento e attenzione alle esigenze personali. Oltre ai vantaggi materiali, la capacità di un sistema di welfare di rispondere a bisogni concreti, variabili e individualizzati contribuisce a costruire un senso di appartenenza e soddisfazione, con effetti positivi sulla motivazione e sulla fiducia nei confronti dell'organizzazione. In questo senso, il welfare non è un elemento aggiuntivo, ma una componente che contribuisce a definire cosa significa *lavorare in quell'impresa*.

Al tempo stesso, l'inserimento delle politiche di welfare nella EVP rafforza la capacità dell'impresa di competere per l'attrazione e la retention dei talenti. Le analisi di mercato evidenziano che candidati e lavoratori attuali attribuiscono sempre maggiore importanza alla qualità complessiva dell'esperienza lavorativa, includendo aspetti quali benessere, flessibilità e opportunità di crescita personale, oltre alla retribuzione tradizionale. In presenza di una EVP coerente, il welfare contribuisce a consolidare la reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro credibile e desiderabile, sostenendo così strategie di lungo periodo per la gestione delle risorse umane.

Nel complesso, il welfare aziendale inserito nella Employee Value Proposition non aumenta solo il pacchetto di benefici offerti, ma svolge una funzione di ponte tra le aspettative dei lavoratori e gli

obiettivi strategici dell'impresa, contribuendo a costruire relazioni di valore durature e a sostenere la competitività nel mercato del lavoro.<sup>72</sup>

### **3.4 Comunicare il valore del welfare aziendale**

Nel mercato del welfare aziendale, la comunicazione assume un ruolo strategico fondamentale per trasformare strumenti e servizi in valore effettivamente percepito dai destinatari. La complessità normativa, organizzativa e tecnica che caratterizza il welfare rende infatti difficile per le imprese e per i lavoratori comprendere appieno il funzionamento e le potenzialità delle misure disponibili, generando asimmetrie informative che possono ostacolare l'adozione e l'utilizzo dei piani di welfare<sup>73</sup>. In assenza di una comunicazione chiara e continuativa, anche iniziative strutturate rischiano di rimanere parzialmente inesprese.

Dal punto di vista del marketing dei servizi, il welfare aziendale presenta caratteristiche di elevata intangibilità e una difficoltà di valutazione ex ante che rendono necessario un approccio comunicativo orientato alla chiarificazione del valore, piuttosto che alla semplice promozione delle misure disponibili. La comunicazione non può quindi limitarsi a elencare i benefit previsti, ma deve accompagnare i destinatari nella comprensione dell'utilità concreta dei servizi e delle modalità di fruizione, contribuendo a ridurre la distanza tra progettazione e utilizzo.

Le evidenze mostrano come una quota rilevante delle risorse destinate al welfare rimanga spesso non utilizzata, soprattutto nelle piccole e medie imprese, a causa di una conoscenza incompleta o frammentaria delle opportunità offerte. Questo fenomeno non dipende necessariamente da una scarsa qualità delle misure, quanto piuttosto da una comunicazione poco efficace, che non riesce a tradurre la complessità del sistema in messaggi accessibili e rilevanti per i lavoratori. La comunicazione diventa quindi una leva essenziale per rendere il welfare concretamente fruibile.

Per risultare efficace, la comunicazione del welfare aziendale deve assumere un carattere strutturato e continuativo, integrandosi nei principali processi di comunicazione interna dell'impresa. Strumenti quali guide operative, materiali informativi digitali, momenti di presentazione dedicati e iniziative di accompagnamento contribuiscono a rafforzare la consapevolezza e a facilitare l'orientamento tra le diverse opzioni disponibili. Allo stesso tempo, l'inserimento del welfare nella narrazione complessiva dell'identità aziendale favorisce una maggiore coerenza tra valori dichiarati e pratiche adottate.

---

<sup>72</sup> *Come costruire una Employee Value Proposition efficace: una guida per attrarre e trattenere le persone.* (2025). PeopleChange360

<sup>73</sup> DoubleYou. *Comunicazione del welfare aziendale: come valorizzare i servizi e aumentare l'utilizzo.* Blog DoubleYou

Infine, una comunicazione efficace del welfare richiede anche l'ascolto dei destinatari e la raccolta sistematica di feedback, al fine di adattare messaggi e strumenti ai bisogni reali dei lavoratori. Questo approccio bidirezionale consente di rafforzare la percezione di attenzione e di riconoscimento, contribuendo a valorizzare il welfare non solo come insieme di servizi, ma come parte integrante dell'esperienza lavorativa e della cultura organizzativa.

### **3.4.1 La complessità comunicativa del welfare aziendale**

Il welfare aziendale si caratterizza per una complessità comunicativa intrinseca, legata alla natura stessa dei bisogni a cui risponde. In molti casi, infatti, le misure di welfare sono progettate per intercettare esigenze latenti o non immediatamente esplicitate, che richiedono un processo di riconoscimento e interpretazione sia da parte delle imprese sia da parte dei lavoratori <sup>74</sup>. Questa caratteristica rende la comunicazione del welfare particolarmente delicata, poiché il valore delle iniziative non è sempre immediatamente osservabile o quantificabile.

La complessità comunicativa del welfare aziendale è ulteriormente accentuata dalla presenza di una pluralità di attori coinvolti e dalla necessità di integrare dimensioni differenti, tra cui aspetti normativi, organizzativi e relazionali. Le imprese sono chiamate a comunicare non solo le caratteristiche tecniche delle misure adottate, ma anche il loro significato all'interno del contesto aziendale e il loro impatto sulla qualità della vita lavorativa. In assenza di un adeguato lavoro di traduzione, il rischio è che il welfare venga percepito come un insieme frammentato di strumenti difficilmente comprensibili.

In questo quadro, la comunicazione svolge una funzione essenziale di orientamento, contribuendo a rendere accessibili contenuti complessi e a facilitare l'interazione tra i diversi soggetti coinvolti. La capacità di spiegare in modo chiaro finalità, modalità di utilizzo e benefici delle misure di welfare incide direttamente sulla possibilità di ridurre le asimmetrie informative e di sostenere processi decisionali più consapevoli. La comunicazione diventa così una leva fondamentale non solo per favorire l'adozione dei piani di welfare, ma anche per garantirne una fruizione effettiva e coerente nel tempo.

### **3.4.2 Educare il mercato: informazione e contenuti**

La diffusione del welfare aziendale negli ultimi anni è stata sostenuta non solo da interventi normativi e incentivi fiscali, ma anche da un'intensa attività di informazione e accompagnamento rivolta alle imprese. In questo processo, i provider di welfare svolgono un ruolo che va oltre l'erogazione tecnica

---

<sup>74</sup> Dipartimento per le Politiche della Famiglia – Presidenza del Consiglio dei Ministri. *Welfare aziendale: approcci e strumenti*.

dei servizi, configurandosi come attori centrali nella trasmissione e nella costruzione della conoscenza relativa al welfare aziendale <sup>75</sup>. Essi operano come intermediari capaci di rendere comprensibile un sistema complesso, facilitando l'accesso alle misure e supportando le imprese nella comprensione delle opportunità disponibili.

La letteratura evidenzia come i provider assumano una funzione di *gatekeeping*, incidendo in modo diretto sulla possibilità per imprese e lavoratori di accedere effettivamente ai benefici previsti dai piani di welfare. Attraverso attività di consulenza, supporto progettuale e assistenza operativa, essi contribuiscono a tradurre la normativa e le soluzioni di mercato in pratiche concretamente applicabili all'interno dei contesti organizzativi. In questo senso, la comunicazione del welfare non si esaurisce nella trasmissione di informazioni, ma diventa parte integrante del processo di implementazione delle politiche aziendali.

In tale prospettiva, la comunicazione del welfare assume una dimensione prevalentemente educativa, orientata alla costruzione di consapevolezza piuttosto che alla promozione diretta dell'offerta. L'obiettivo non è soltanto informare sull'esistenza delle misure, ma accompagnare le imprese in un percorso di comprensione progressiva del significato, delle modalità di utilizzo e delle implicazioni organizzative del welfare aziendale. Questo approccio risulta particolarmente rilevante nei contesti caratterizzati da scarsa esperienza pregressa, come nel caso delle piccole e medie imprese.

L'attività comunicativa svolta dai provider contribuisce inoltre a ridurre le resistenze all'adozione del welfare, spesso legate a timori di complessità gestionale o di incertezza normativa. Rendere il welfare più leggibile e accessibile consente di attenuare la percezione di rischio associata alle decisioni e di favorire un atteggiamento più aperto e informato da parte delle imprese. In questo modo, la comunicazione non solo supporta l'adozione dei piani di welfare, ma incide anche sulla loro qualità e sostenibilità nel tempo.

Nel complesso, il ruolo dei provider nella comunicazione del welfare aziendale può essere interpretato come una funzione di mediazione strategica, che collega il livello normativo e progettuale con l'esperienza concreta delle imprese e dei lavoratori. Attraverso una comunicazione orientata all'accompagnamento e all'educazione, i provider contribuiscono a trasformare il welfare da insieme di strumenti complessi a risorsa effettivamente comprensibile e utilizzabile all'interno delle organizzazioni.

---

<sup>75</sup> Di Paolo L. (2022), *Welfare aziendale e il mercato dei provider*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Bergamo.

### 3.5 Il processo decisionale di acquisto del welfare aziendale

L'adozione del welfare aziendale da parte delle imprese non si configura come una decisione immediata né come un atto isolato, ma come l'esito di un processo decisionale articolato, che si sviluppa nel tempo e coinvolge una pluralità di valutazioni. Le scelte in materia di welfare sono infatti influenzate da fattori economici, organizzativi e strategici, oltre che dalla capacità dell'impresa di interpretare correttamente i bisogni interni e il contesto di riferimento <sup>76</sup>. Questo rende il processo decisionale particolarmente complesso rispetto ad altre tipologie di servizi aziendali.

Una delle principali criticità risiede nella natura stessa del welfare aziendale, caratterizzata da un'elevata complessità normativa e gestionale. Le imprese sono chiamate a confrontarsi con un sistema articolato di regole fiscali, vincoli amministrativi e opzioni progettuali, che richiedono competenze specifiche e una capacità di pianificazione non sempre disponibile, soprattutto nelle micro, piccole e medie imprese. Di conseguenza, i tempi di valutazione tendono ad allungarsi e le decisioni vengono spesso rimandate o affrontate in modo incrementale.

Nel contesto delle PMI, il welfare aziendale non viene valutato esclusivamente come strumento di gestione delle risorse umane, ma come intervento potenzialmente in grado di incidere sulla sostenibilità economica e organizzativa complessiva dell'impresa. Le scelte di adozione sono quindi accompagnate da una forte attenzione agli equilibri finanziari, ai carichi gestionali e alla compatibilità delle misure con la struttura organizzativa esistente. Questo orientamento contribuisce a rendere il processo decisionale particolarmente prudente e orientato alla riduzione del rischio percepito.

Un ulteriore elemento che caratterizza il processo di acquisto del welfare è la difficoltà di valutare ex ante gli effetti delle misure introdotte. I benefici del welfare, infatti, si manifestano spesso nel medio-lungo periodo e riguardano dimensioni difficilmente quantificabili, come il benessere, il clima organizzativo o la qualità delle relazioni interne. In assenza di strumenti di valutazione strutturati, questa incertezza può rappresentare un freno alle decisioni, rafforzando approcci attendisti o sperimentali.

In questo quadro, il processo decisionale relativo al welfare aziendale può essere letto come un percorso graduale di apprendimento, nel quale le imprese affinano progressivamente la propria capacità di progettazione e valutazione. La disponibilità di strumenti di analisi, monitoraggio e valutazione dell'impatto contribuisce a rendere le scelte più consapevoli e a sostenere l'integrazione del welfare

---

<sup>76</sup> Dal Maso, D., Gabella, V., Langella, V., Maino, F., Melloni, E., Santoni, V. (2022). *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*. Social Value Italia.

all'interno delle strategie aziendali, riducendo l'incertezza e favorendo decisioni più strutturate nel tempo <sup>77</sup> .

### **3.5.1 Gli attori coinvolti nel processo decisionale**

Il processo decisionale legato all'adozione del welfare aziendale si caratterizza per il coinvolgimento di una pluralità di attori, interni ed esterni all'organizzazione, che intervengono in momenti diversi e con ruoli differenziati. La scelta finale non è il risultato di una valutazione individuale, ma emerge da un'interazione tra soggetti portatori di competenze, responsabilità e interessi distinti, che contribuiscono a orientare il percorso decisionale complessivo.

All'interno dell'impresa, il ruolo centrale è generalmente ricoperto dalla direzione aziendale, chiamata a valutare la compatibilità del welfare con gli obiettivi strategici, gli equilibri economici e la struttura organizzativa esistente. Nelle realtà più strutturate, tale valutazione può essere affiancata dalla funzione HR, che interviene nell'analisi dei bisogni della popolazione aziendale e nella definizione delle modalità di implementazione delle misure. Tuttavia, la presenza di competenze interne dedicate non è omogenea e risulta fortemente condizionata dalla dimensione e dal grado di formalizzazione dell'organizzazione.

Nel caso delle micro, piccole e medie imprese, il processo decisionale tende a concentrarsi su un numero ristretto di figure apicali, spesso coincidenti con l'imprenditore o con la direzione amministrativa. In questi contesti, le scelte di welfare vengono affrontate insieme ad altre decisioni gestionali e finanziarie, e risultano strettamente intrecciate con valutazioni di sostenibilità economica e di carico organizzativo. L'assenza di funzioni specializzate interne rende il processo decisionale più accentrato, ma anche più esposto a vincoli informativi e operativi.

Proprio in risposta a tali limiti, assumono un ruolo rilevante gli attori esterni all'impresa. Provider di welfare, consulenti del lavoro e altri intermediari specializzati intervengono a supporto del processo decisionale, offrendo competenze tecniche, interpretazione del quadro normativo e strumenti di valutazione delle possibili opzioni. Il loro contributo risulta particolarmente significativo nelle fasi di analisi e progettazione, quando le imprese devono orientarsi tra soluzioni complesse e valutare le implicazioni fiscali, organizzative e operative delle scelte.

Nel complesso, il processo decisionale relativo al welfare aziendale assume una configurazione multilivello, nella quale la scelta finale è il risultato di un coordinamento tra attori diversi, interni ed esterni, che contribuiscono in modo complementare alla definizione delle politiche adottate. Questa articolazione riflette la natura complessa del welfare aziendale e conferma come la sua adozione

---

<sup>77</sup> *Ibidem*

richieda non solo risorse economiche, ma anche capacità di integrazione tra competenze, ruoli e responsabilità <sup>78</sup> .

### **3.5.2 Le principali barriere all'adozione del welfare aziendale nelle PMI**

Nonostante i potenziali benefici associati all'introduzione di politiche di welfare aziendale, la loro diffusione nelle piccole e medie imprese risulta ancora limitata e disomogenea. Le difficoltà di adozione non sono riconducibili a un'unica causa, ma derivano dall'interazione di diversi fattori che incidono sul processo decisionale e ne rallentano l'evoluzione. Le evidenze mostrano come tali barriere possano essere ricondotte principalmente a tre ambiti: economico, informativo-culturale e organizzativo <sup>79</sup> .

Sul piano economico, il welfare aziendale viene frequentemente percepito come un costo aggiuntivo piuttosto che come un investimento strategico. Questa percezione è rafforzata dalla difficoltà di stimare in modo chiaro i benefici nel medio-lungo periodo e dal timore che le misure introdotte possano tradursi in impegni finanziari rigidi e difficilmente reversibili. Nelle micro e piccole imprese, caratterizzate da una maggiore esposizione all'incertezza economica e da risorse finanziarie più contenute, tale timore assume un peso ancora più rilevante, orientando le decisioni verso soluzioni prudenti o rinunciatricie.

Accanto agli aspetti economici, emergono barriere di natura informativa e culturale. In molte PMI, il welfare aziendale non è pienamente compreso nelle sue potenzialità e viene spesso interpretato come un intervento amministrativo o come un insieme di adempimenti normativi, piuttosto che come una leva di sviluppo organizzativo. La conoscenza degli strumenti disponibili risulta frammentaria e discontinua, così come limitata è la consapevolezza dei possibili effetti positivi sul benessere dei lavoratori e sulla qualità delle relazioni interne. Questa carenza informativa contribuisce a ridurre l'interesse verso il welfare e a rafforzare atteggiamenti attendisti.

Un ulteriore ostacolo significativo è rappresentato dalle barriere organizzative e gestionali. La progettazione, l'implementazione e il monitoraggio di piani di welfare richiedono competenze specifiche e capacità di coordinamento che molte PMI faticano a sviluppare internamente. La complessità del quadro normativo e fiscale, unita alla mancanza di risorse dedicate, rende oneroso il presidio operativo delle iniziative e aumenta il rischio percepito associato alle scelte di adozione. Di conseguenza, il welfare viene spesso rimandato o affrontato in modo parziale e non strutturato.

Nel complesso, le barriere economiche, informative e organizzative contribuiscono a spiegare perché il welfare aziendale, pur essendo riconosciuto come potenzialmente utile, incontra difficoltà di diffusione

---

<sup>78</sup> *Ibidem*

<sup>79</sup> Maglia, E. (2022). *PMI e WELFARE Il contratto di rete tra imprese in Provincia di Varese: il caso GIUNCA, da welfare aziendale a welfare territoriale*

nelle PMI. Tali ostacoli non appaiono insormontabili, ma richiedono condizioni favorevoli in termini di accompagnamento, competenze e strumenti di supporto, affinché il welfare possa essere integrato in modo sostenibile all'interno delle strategie aziendali

## 4. IL CASO DOUBLEYOU

Questa sezione è dedicata all'analisi del caso DoubleYou, con l'obiettivo di approfondire il ruolo di un provider specializzato nella progettazione e implementazione di soluzioni di welfare aziendale nel contesto italiano. Dopo aver delineato nei capitoli precedenti il quadro teorico e normativo di riferimento, l'attenzione si sposta ora su un'esperienza concreta, utile per osservare come il welfare venga tradotto in pratiche operative, modelli di offerta e strumenti di accompagnamento alle imprese.

L'analisi prende avvio dalla ricostruzione del profilo aziendale di DoubleYou, della sua evoluzione storica e della mission che ne orienta il posizionamento nel mercato del welfare aziendale. Su questa base, viene esaminata la value proposition dell'azienda, ponendo particolare attenzione all'integrazione tra piattaforme digitali, servizi fruibili e approccio consulenziale. L'obiettivo è mettere in luce come la tecnologia, pur rappresentando un elemento centrale dell'offerta, svolga principalmente una funzione abilitante, inserendosi all'interno di un modello più ampio di supporto alle decisioni organizzative.

Successivamente, l'attenzione si concentra sulle evidenze emerse dall'Osservatorio Welfare 2025, utilizzando i dati raccolti da DoubleYou per offrire una lettura del mercato del welfare aziendale in termini di diffusione, livelli di investimento e modalità di utilizzo. L'analisi si sofferma in particolare sulle differenze tra imprese di diversa dimensione e sul grado di maturità con cui il welfare viene adottato e gestito, evidenziando come la crescita quantitativa dello strumento non sempre si accompagni a una piena valorizzazione del suo potenziale.

Nella parte conclusiva, il focus si sposta sulle piccole e medie imprese, considerate un ambito di applicazione particolarmente rilevante e, allo stesso tempo, complesso. Vengono analizzate le logiche di adozione del welfare nelle PMI, i bisogni di supporto che emergono in fase di implementazione e il ruolo della prossimità territoriale come fattore in grado di incidere sull'utilità percepita dei piani. In questo quadro si inseriscono, da un lato, l'analisi di strumenti come Welfare Finder e, dall'altro, il caso SPII, che consente di osservare in modo concreto un percorso di adozione progressiva del welfare aziendale supportato da un provider esterno.

Nel complesso, l'analisi intende mostrare come il welfare aziendale, soprattutto nel contesto delle PMI, non possa essere interpretato come un insieme standardizzato di benefit, ma come un processo dinamico che richiede accompagnamento, adattamento e una costante attenzione alla coerenza tra strumenti adottati, bisogni delle persone e contesto organizzativo. Il caso DoubleYou rappresenta quindi una lente

interpretativa attraverso cui leggere le potenzialità e i limiti del welfare aziendale nella pratica, offrendo spunti utili per una riflessione più ampia sul suo ruolo nelle politiche di gestione delle risorse umane

#### **4.1 Profilo aziendale, storia e mission di DoubleYou**

DoubleYou è una società italiana specializzata nella progettazione e gestione di soluzioni di welfare aziendale, fondata nel 2014 e oggi parte integrante del Gruppo Zucchetti, uno dei principali operatori nazionali nel settore dei software gestionali e delle tecnologie per le risorse umane. La nascita dell'azienda si colloca in una fase di profonda trasformazione del welfare aziendale in Italia, caratterizzata da un progressivo ampliamento delle opportunità normative ma, allo stesso tempo, da una crescente complessità applicativa per le imprese.<sup>80</sup>

Proprio in questo spazio tra possibilità teorica e difficoltà operative si inserisce l'iniziativa imprenditoriale di DoubleYou. L'azienda nasce, infatti, con l'obiettivo di supportare le organizzazioni nell'interpretazione e nell'implementazione concreta dei piani di welfare, offrendo non soltanto una piattaforma tecnologica, ma anche competenze consulenziali in grado di accompagnare l'impresa lungo l'intero processo decisionale. In questo senso, fin dalle origini, si distingue da un modello puramente distributivo di benefit, scegliendo invece di posizionarsi come intermediario qualificato tra normativa, impresa e lavoratore.

L'ingresso nel Gruppo Zucchetti rappresenta un passaggio decisivo nella traiettoria di sviluppo dell'azienda. L'integrazione all'interno di un ecosistema leader nei servizi HR consente infatti a DoubleYou di rafforzare il proprio modello di business, beneficiando di una profonda integrazione con i sistemi paghe e con le soluzioni di gestione del personale già diffuse presso un ampio bacino di imprese, in particolare di piccole e medie dimensioni. Ne deriva un vantaggio competitivo rilevante, poiché il welfare viene inserito in continuità con i processi amministrativi e retributivi esistenti, riducendo le barriere all'adozione e la percezione di complessità da parte delle aziende clienti.

Accanto alla dimensione storica e organizzativa, un elemento centrale per comprendere l'identità di DoubleYou è rappresentato dalla mission aziendale. Come dichiarato nel profilo istituzionale, la mission dell'azienda è orientata alla costruzione di un ecosistema di welfare aziendale capace di generare valore per una pluralità di soggetti: lavoratori, imprese, fornitori di servizi e partner commerciali. Il welfare viene quindi interpretato non come semplice strumento compensativo, ma come

---

<sup>80</sup> *DoubleYou, Profilo aziendale, storia e mission*

leva in grado di migliorare la qualità della vita dei dipendenti e, allo stesso tempo, di sostenere la produttività e la sostenibilità organizzativa delle imprese.

Questa impostazione riflette una concezione del welfare coerente con il paradigma del Secondo Welfare analizzato nei capitoli precedenti. L'impresa non si limita a erogare benefici, ma partecipa attivamente alla costruzione di risposte ai nuovi bisogni sociali, integrando l'intervento pubblico attraverso soluzioni flessibili, personalizzabili e fiscalmente efficienti. In questa prospettiva, la piattaforma tecnologica sviluppata da DoubleYou non rappresenta il fine dell'offerta, bensì lo strumento attraverso cui rendere il welfare concretamente accessibile, gestibile e misurabile.

Si può quindi ipotizzare che la mission di DoubleYou svolga una duplice funzione. Da un lato, orienta le scelte strategiche dell'azienda verso un posizionamento consulenziale e non puramente transazionale. Dall'altro, contribuisce a legittimare il welfare aziendale come componente strutturale delle politiche di gestione delle risorse umane, soprattutto all'interno delle PMI, contesto in cui la mancanza di competenze interne e il timore della complessità normativa rappresentano spesso un freno all'adozione di tali strumenti.

Ma fino a che punto questa mission riesce a tradursi in una proposta di valore chiara e riconoscibile per il mercato? È proprio su questo interrogativo che si concentra il paragrafo successivo, dedicato all'analisi della value proposition di DoubleYou e alla struttura della sua offerta.

## **4.2 La value proposition di DoubleYou: piattaforme, servizi e approccio consulenziali**

Nel mercato del welfare aziendale, caratterizzato da una crescente diffusione ma da livelli di maturità ancora eterogenei, la value proposition di DoubleYou si articola attorno a un'offerta integrata che combina piattaforme digitali, ampiezza dei servizi e supporto consulenziale. L'azienda non propone il welfare come un insieme indistinto di benefit, ma come un sistema modulare, progettato per adattarsi a imprese con differenti gradi di strutturazione, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese.<sup>81</sup>

In questo senso, l'offerta di DoubleYou si può leggere come una risposta a una tensione ricorrente nel mercato: da un lato, la complessità normativa e fiscale del welfare aziendale; dall'altro, la richiesta delle imprese di soluzioni semplici, gestibili e scalabili nel tempo. È proprio in questo spazio che si colloca la proposta di valore dell'azienda.

---

<sup>81</sup> *DoubleYou: welfare aziendale cosa comprende*

#### 4.2.1 Le piattaforme digitali come infrastruttura del welfare

Il fulcro tecnologico dell'offerta di **DoubleYou** è rappresentato dalle piattaforme ZWelfare Artemisia e ZWelfare Shop, progettate per rispondere a esigenze differenti in funzione della dimensione aziendale e del livello di complessità del piano welfare adottato. La distinzione tra le due soluzioni consente di modulare l'esperienza tecnologica in modo coerente con le caratteristiche organizzative delle imprese clienti, valorizzando al contempo i benefici operativi ed economici connessi a una gestione digitalizzata e centralizzata del welfare.<sup>82</sup>

ZWelfare Artemisia si rivolge prevalentemente a imprese che intendono gestire piani welfare articolati, integrando flexible benefit, rimborsi, sanità integrativa e previdenza complementare all'interno di un unico ambiente digitale. La piattaforma consente inoltre l'integrazione con i sistemi payroll del Gruppo Zucchetti, riducendo l'impatto amministrativo e garantendo continuità nei flussi informativi. In questo senso, la tecnologia supporta una gestione più efficiente del piano, semplificando i processi operativi e riducendo tempi e costi legati alle attività di amministrazione e controllo.

ZWelfare Shop, invece, è pensata per aziende di dimensioni più contenute o al primo approccio con il welfare aziendale. In questo caso, l'offerta si concentra principalmente sui fringe benefit e su servizi caratterizzati da un'elevata semplicità di utilizzo, mantenendo tuttavia una logica di scalabilità che consente all'impresa di ampliare progressivamente il perimetro del piano. Tale impostazione permette alle organizzazioni di attivare soluzioni di welfare con un impegno gestionale ridotto, beneficiando fin da subito di una maggiore efficienza operativa e di una riduzione dei costi legati alla gestione tradizionale dei benefit.

Accanto ai vantaggi organizzativi, la piattaforma genera effetti rilevanti anche sul piano economico. Dal lato aziendale, l'utilizzo di strumenti digitali per la gestione del welfare consente di ottimizzare l'impiego delle risorse, sfruttando le agevolazioni fiscali previste e riducendo il costo complessivo del lavoro rispetto a forme di remunerazione monetaria diretta. Dal lato dei lavoratori, la possibilità di accedere a beni e servizi esenti o parzialmente esenti da tassazione si traduce in un incremento del valore reale del beneficio, migliorando il potere d'acquisto senza un corrispondente aumento del carico fiscale.

A ben vedere, la tecnologia non sostituisce il processo decisionale dell'organizzazione, ma finisce per svolgere una funzione abilitante, rendendo il welfare accessibile, tracciabile e gestibile anche in assenza

---

<sup>82</sup> *DoubleYou: La piattaforma di welfare aziendale*

di competenze specialistiche interne. In questo senso, la piattaforma agisce come infrastruttura di supporto che collega strategia e operatività, facilitando l'adozione di politiche di welfare sostenibili sia dal punto di vista gestionale sia economico.

#### **4.2.2 Le tipologie di servizi fruibili: welfare e wellbeing nella pratica**

Accanto alla dimensione tecnologica, la value proposition di DoubleYou si caratterizza per un'articolazione dell'offerta che va oltre la semplice disponibilità di benefit economici, includendo una pluralità di servizi riconducibili sia al welfare aziendale in senso tradizionale sia a una più ampia prospettiva di wellbeing. Le tipologie di servizi fruibili attraverso la piattaforma flexible rispondono infatti a bisogni eterogenei, riflettendo la crescente complessità dell'esperienza lavorativa e delle condizioni di vita dei dipendenti.<sup>83</sup>

Nel perimetro del welfare aziendale, la piattaforma consente ai lavoratori di destinare il proprio credito a diverse categorie di servizi, tra cui beni e strumenti per la vita quotidiana, come buoni spesa e buoni carburante, servizi per la famiglia e l'istruzione, quali rimborsi per asili nido e spese scolastiche, soluzioni legate alla salute e alla previdenza, come sanità integrativa e previdenza complementare, nonché attività di tempo libero, viaggi, cultura e formazione. Questa articolazione risponde a una logica di personalizzazione del beneficio, permettendo al lavoratore di comporre un paniere coerente con la propria fase di vita e con bisogni che possono variare nel tempo.

Sebbene tali servizi rappresentino il nucleo più immediatamente tangibile del welfare aziendale, l'offerta non si esaurisce in una dimensione prevalentemente economica. All'interno della piattaforma è infatti presente una sezione dedicata al wellbeing aziendale, che amplia il concetto di welfare includendo iniziative orientate al benessere complessivo della persona. Secondo quanto emerge dal paper "*Wellbeing: la nuova strategia delle imprese*", il wellbeing viene interpretato come una leva multidimensionale, capace di incidere non solo sulla salute fisica, ma anche sul benessere mentale, relazionale e professionale dei lavoratori. In questa prospettiva, il benessere non è riducibile a un singolo servizio, bensì può essere letto come il risultato di un insieme di condizioni che influenzano la qualità dell'esperienza lavorativa nel suo complesso.

Le iniziative di wellbeing integrate nella piattaforma comprendono, tra le altre, percorsi di supporto psicologico, programmi di gestione dello stress, attività orientate alla promozione di stili di vita equilibrati e interventi di accompagnamento al cambiamento organizzativo. Tali servizi si collocano in

---

<sup>83</sup> *DoubleYou: Benessere e lavoro: perchè il wellbeing è la nuova strategia delle imprese*

una dimensione meno immediatamente monetizzabile rispetto ai flexible benefit tradizionali; tuttavia, risultano particolarmente rilevanti in un contesto caratterizzato da carichi di lavoro crescenti, incertezza economica e trasformazioni continue dei modelli organizzativi. Il paper evidenzia come le imprese che investono in iniziative di wellbeing tendano a osservare benefici in termini di clima interno, riduzione dello stress percepito e maggiore coinvolgimento dei dipendenti, anche se tali effetti richiedono strumenti di valutazione differenti rispetto a quelli tipicamente utilizzati per il welfare di natura economica.

L'integrazione del wellbeing all'interno della piattaforma non rappresenta un semplice ampliamento dell'offerta, ma segnala un'evoluzione del ruolo attribuito al welfare aziendale. Se il welfare tradizionale risponde prevalentemente a bisogni materiali e fiscali, il wellbeing agisce su una dimensione più profonda, legata alla percezione di supporto organizzativo e al senso di equilibrio tra vita lavorativa e personale. In questo senso, il welfare può essere letto come l'insieme degli strumenti disponibili, mentre il wellbeing rappresenta l'effetto che tali strumenti producono sull'esperienza soggettiva del lavoratore.<sup>84</sup>

Dal punto di vista organizzativo, questa distinzione implica un cambiamento anche nelle modalità di progettazione e valutazione dei piani. Il paper sottolinea come il wellbeing, pur essendo più complesso da misurare rispetto al welfare tradizionale, possa essere osservato attraverso indicatori quali il livello di engagement, la partecipazione volontaria alle iniziative proposte, la qualità delle relazioni interne e la percezione di equilibrio tra lavoro e vita privata. Complessivamente, tali indicatori consentono di cogliere l'impatto del welfare non solo in termini di utilizzo del budget, ma anche di valore generato per l'organizzazione.<sup>85</sup>

Nel complesso, l'integrazione tra welfare e wellbeing all'interno della piattaforma flexible contribuisce a definire una value proposition che non si limita a offrire servizi, ma mira a sostenere un'idea più ampia di benessere organizzativo. Questa impostazione consente quindi di superare una visione del welfare come leva esclusivamente compensativa, collocandolo invece all'interno di una strategia orientata alla qualità dell'esperienza lavorativa e alla sostenibilità delle performance nel medio-lungo periodo.

### **4.2.3 Esperienza dell'utente e monitoraggio del piano**

Dal punto di vista dell'esperienza dell'utente finale, la piattaforma ZWelfare è progettata per rendere la fruizione dei servizi il più possibile semplice, accessibile e autonoma. Il lavoratore può visualizzare in

---

<sup>84</sup> *DoubleYou: welfare aziendale cosa comprende*

<sup>85</sup> *DoubleYou: Benessere e lavoro: perché il wellbeing è la nuova strategia delle imprese*

tempo reale il credito welfare disponibile, esplorare le diverse categorie di servizi, selezionare le opzioni più coerenti con i propri bisogni e monitorare lo stato delle richieste effettuate. Questa impostazione risponde all'esigenza di ridurre le barriere all'utilizzo del welfare, spesso percepito come complesso o poco comprensibile, soprattutto nelle aziende al primo approccio con tali strumenti.

L'esperienza digitale assume quindi una funzione che va oltre l'usabilità tecnica. A ben vedere, la chiarezza dell'interfaccia e la facilità di accesso ai servizi contribuiscono a rendere il welfare concretamente fruibile, trasformandolo da beneficio potenziale a risorsa effettivamente utilizzata. In questo senso, la piattaforma non si limita a ospitare i servizi, ma accompagna il lavoratore nel processo di scelta, favorendo una maggiore consapevolezza del valore del piano welfare.

Parallelamente, sul versante aziendale, la piattaforma mette a disposizione strumenti di monitoraggio avanzato, in particolare attraverso il Welfare Manager, che consente ai referenti HR o amministrativi di analizzare l'andamento del piano sotto diversi profili. Tra questi rientrano il livello di adesione dei dipendenti, la distribuzione della spesa tra le diverse categorie di servizi, l'ammontare dei crediti utilizzati e residui, nonché l'evoluzione temporale dell'utilizzo del piano.

Il monitoraggio svolge dunque una duplice funzione. Da un lato, consente un controllo operativo, utile per garantire il corretto funzionamento del piano e il rispetto delle scadenze e delle regole fiscali. Dall'altro, offre all'azienda un patrimonio informativo che, se correttamente interpretato, può supportare scelte più consapevoli in fase di revisione o ampliamento del piano welfare. Complessivamente, questi dati permettono di individuare quali servizi risultino maggiormente rilevanti per la popolazione aziendale e quali, invece, presentino livelli di utilizzo marginali.

Tuttavia, il valore del monitoraggio non risiede tanto nella disponibilità dei dati quanto nella loro lettura. I dati di utilizzo, infatti, non producono automaticamente valore strategico: essi richiedono un'interpretazione che tenga conto della composizione della forza lavoro, delle dinamiche organizzative e delle modalità di comunicazione del piano. In assenza di questa capacità interpretativa, il rischio è che il monitoraggio rimanga confinato a una dimensione puramente amministrativa, limitandosi a una rendicontazione tecnica del welfare senza incidere sulle politiche di gestione delle risorse umane.

#### **4.2.4 La consulenza come elemento di integrazione**

È in questo passaggio che assume particolare rilevanza la componente consulenziale dell'offerta DoubleYou. Oltre alla fornitura della piattaforma e dei servizi, l'azienda affianca le imprese clienti lungo tutte le fasi del ciclo di vita del piano welfare, dalla progettazione iniziale alla sua evoluzione nel tempo. L'attività consulenziale riguarda innanzitutto la definizione delle fonti di finanziamento più

adeguate, la scelta delle tipologie di benefit coerenti con la struttura aziendale e l'individuazione dei destinatari del piano nel rispetto della normativa vigente.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda l'accompagnamento nella fase di implementazione e comunicazione del piano. In questo contesto, la consulenza contribuisce a ridurre uno dei principali fattori di inefficacia del welfare aziendale, ovvero la scarsa comprensione da parte dei lavoratori delle opportunità offerte. La progettazione di materiali informativi, momenti di presentazione e iniziative di accompagnamento favorisce una maggiore adesione e un utilizzo più consapevole dei servizi disponibili.

Nel tempo, l'attività consulenziale assume anche una funzione evolutiva. L'analisi dei dati di utilizzo, combinata con la conoscenza del contesto organizzativo, consente di individuare aree di miglioramento, introdurre nuovi servizi o ricalibrare quelli esistenti in funzione dei bisogni emergenti. In questo senso, la consulenza non si esaurisce in una fase iniziale di setup, ma diventa uno strumento di adattamento continuo del piano welfare.

Si può quindi leggere l'integrazione tra tecnologia, servizi e consulenza come un elemento distintivo della value proposition di DoubleYou. In assenza di questo supporto, il welfare rischia di rimanere uno strumento utilizzato in modo parziale, spesso ridotto a leva fiscale o compensativa. Al contrario, l'accompagnamento consulenziale consente di collocare il welfare all'interno di una visione più ampia delle politiche di gestione delle risorse umane, contribuendo a renderlo una componente più strutturata e coerente con gli obiettivi organizzativi dell'impresa.

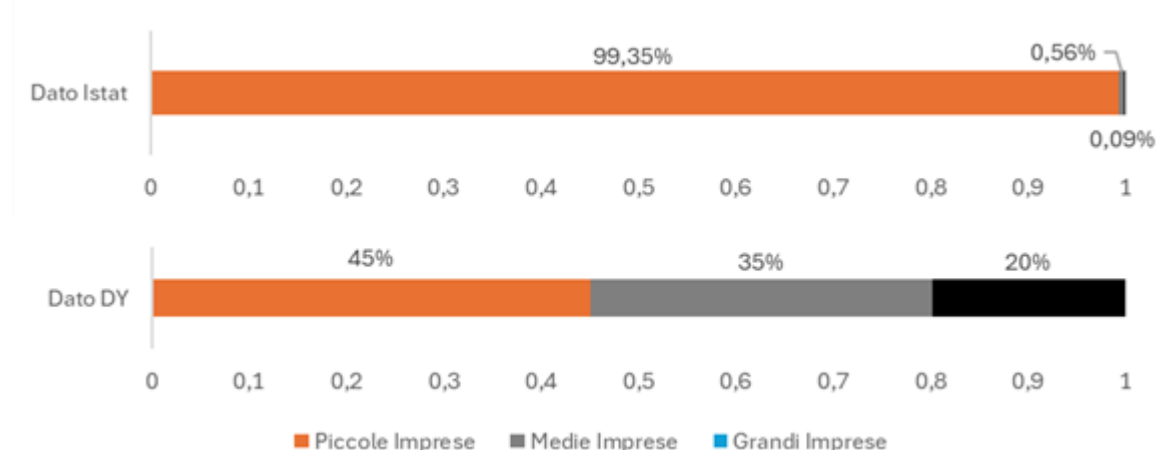
### **4.3 Il mercato del welfare aziendale: evidenze dall'Osservatorio Welfare 2025**

Il welfare aziendale in Italia si presenta oggi come un fenomeno strutturato e in continua evoluzione, sostenuto sia da interventi normativi favorevoli sia da una crescente attenzione delle imprese verso strumenti alternativi di valorizzazione del capitale umano.

L'Osservatorio Welfare 2025, realizzato da DoubleYou, consente di analizzare questo fenomeno non solo in termini di diffusione, ma soprattutto di modalità di utilizzo, livelli di investimento e comportamenti effettivi di aziende e lavoratori. Complessivamente, i dati restituiscono l'immagine di un mercato in crescita, sebbene ancora caratterizzato da forti disomogeneità e da un utilizzo del welfare spesso orientato alla semplicità più che alla progettualità.

### 4.3.1 Diffusione del welfare e caratteristiche delle imprese coinvolte

Il campione analizzato dall'Osservatorio comprende oltre 2.500 aziende clienti, con una distribuzione che vede il 45% costituito da imprese con meno di 50 dipendenti, il 35% da medie imprese e il 20% da grandi organizzazioni. Sebbene tale composizione risulti leggermente sbilanciata verso imprese più strutturate rispetto alla media del tessuto produttivo nazionale, essa conferma come il welfare aziendale non rappresenti più una pratica riservata a pochi grandi player, ma una leva sempre più adottata anche dalle PMI

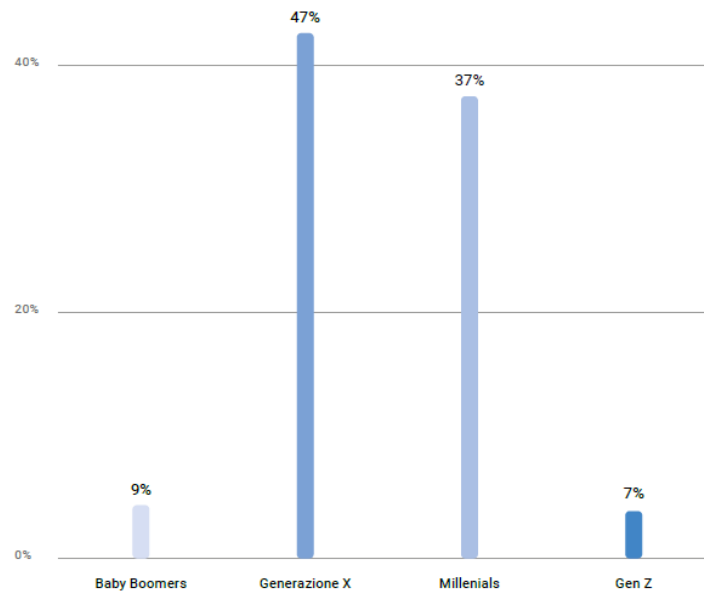


(figura 1): confronto fra i dati Istat e panorama delle aziende cliente di DoubleYou

Tuttavia, la diffusione quantitativa non coincide automaticamente con una piena maturità del welfare. A ben vedere, la presenza di un piano welfare segnala spesso una risposta a stimoli normativi o fiscali piuttosto che una scelta strategica consapevole. In questo senso, l'Osservatorio suggerisce che la vera sfida per il mercato non sia tanto l'adozione dello strumento, quanto la sua integrazione coerente all'interno delle politiche di gestione delle risorse umane.

### 4.3.2 I beneficiari del welfare: profilo demografico e bisogni emergenti

Un secondo livello di analisi riguarda i beneficiari dei piani di welfare. L'Osservatorio prende in esame oltre 500.000 lavoratori iscritti alla piattaforma ZWelfare, offrendo un campione ampio e significativo delle modalità di utilizzo del credito welfare. Dal punto di vista generazionale, la popolazione risulta composta in larga parte da appartenenti alla Generazione X e dai Millennials, che insieme rappresentano l'84% degli utenti. Le generazioni più giovani e più anziane, come la Gen Z e i Baby Boomers, risultano invece minoritarie, rispettivamente con il 7% e il 9%



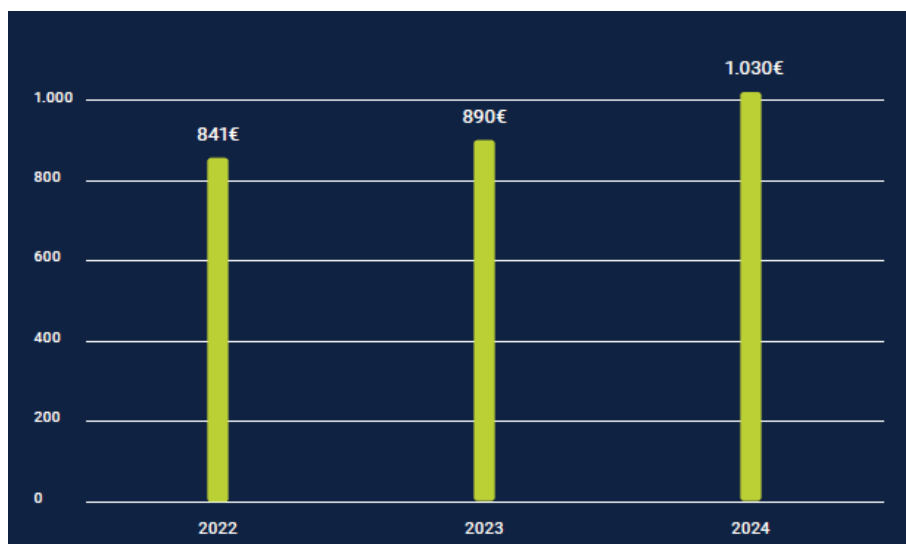
(Figura 2): distribuzione degli utenti per generazione

Questo dato assume particolare rilevanza se messo in relazione con la tipologia di bisogni intercettati dal welfare aziendale. Si può ipotizzare che una popolazione concentrata nella fascia centrale del ciclo di vita esprima priorità legate alla gestione della famiglia, alla cura dei figli e dei familiari anziani, oltre che alla necessità di compensare l'aumento del costo della vita. In fondo, è come se il welfare venisse utilizzato come strumento di supporto alla quotidianità più che come beneficio simbolico o accessorio.

Dal punto di vista del genere, il campione presenta una prevalenza maschile superiore rispetto ai dati ISTAT, spiegabile con l'elevata incidenza dei settori industriale e manifatturiero tra le aziende clienti. Anche questo elemento contribuisce a orientare la domanda verso servizi concreti e immediatamente fruibili, coerenti con bisogni economici e familiari piuttosto che con iniziative di wellbeing più immateriali.

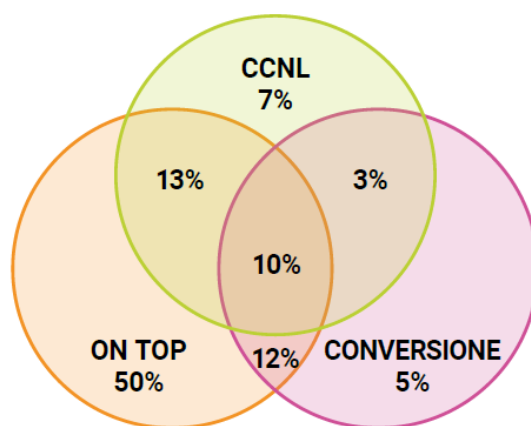
### 4.3.3 Livelli di investimento e fonti di finanziamento dei piani welfare

Sul piano economico, l'Osservatorio evidenzia un incremento significativo del credito welfare medio pro capite, che nel 2024 raggiunge i 1.030 euro, segnando una crescita del 16% rispetto all'anno precedente. Tale aumento si inserisce in un trend positivo avviato già nel 2022 e risulta fortemente influenzato dall'innalzamento delle soglie di defiscalizzazione dei fringe benefit, confermate dalla Legge di Bilancio anche per il triennio 2025–2027



(figura 3): *analisi del benefit medio pro capite tra il 2022 e il 2024*

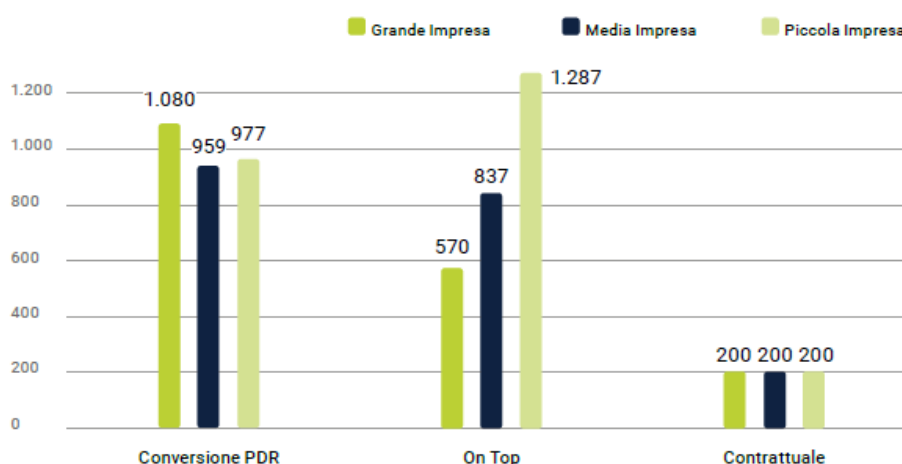
L'analisi delle fonti di finanziamento mostra come la maggior parte dei piani sia alimentata da erogazioni *On Top*, mentre risultano meno diffuse le erogazioni esclusivamente contrattuali o legate alla conversione dei Premi di Risultato. Complessivamente, questo orientamento suggerisce una preferenza per strumenti flessibili e facilmente gestibili, soprattutto nelle imprese di dimensioni ridotte. Si può quindi ipotizzare che l'aumento del budget welfare non rifletta necessariamente una maggiore complessità dei piani, ma piuttosto una risposta pragmatica alle opportunità fiscali offerte dal contesto normativo.



(figura 4): *fonti di finanziamento utilizzate per l'erogazione del credito*

#### 4.3.4 Differenze tra PMI e grandi imprese nell'utilizzo del welfare

L'analisi per classe dimensionale evidenzia dinamiche interessanti. Le piccole imprese mostrano un valore medio *On Top* per dipendente pari a 1.287 euro, superiore a quello delle imprese più grandi, mentre queste ultime risultano più attive nella conversione dei Premi di Risultato. Questo scarto può essere letto come il riflesso di modelli organizzativi differenti: da un lato, le PMI utilizzano il welfare come leva flessibile di retention e contenimento del turnover; dall'altro, le grandi imprese tendono a integrare il welfare in sistemi incentivanti più strutturati e formalizzati.

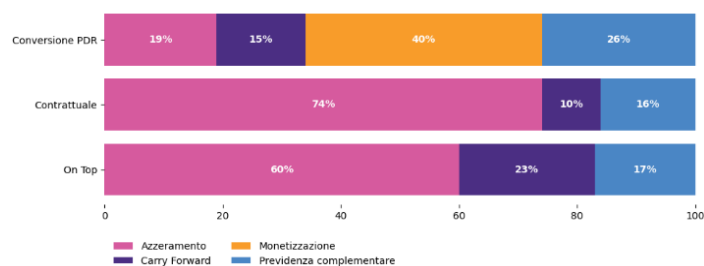


(figura 5): benefit medio caricato per fonte e per dimensione azienda

In questo senso, il welfare aziendale finisce per assumere configurazioni differenti a seconda del contesto organizzativo, adattandosi alle risorse disponibili e alle competenze interne. Complessivamente, i dati suggeriscono che il limite principale non risiede nella disponibilità economica, ma nella capacità progettuale delle imprese, in particolare di quelle di minori dimensioni.

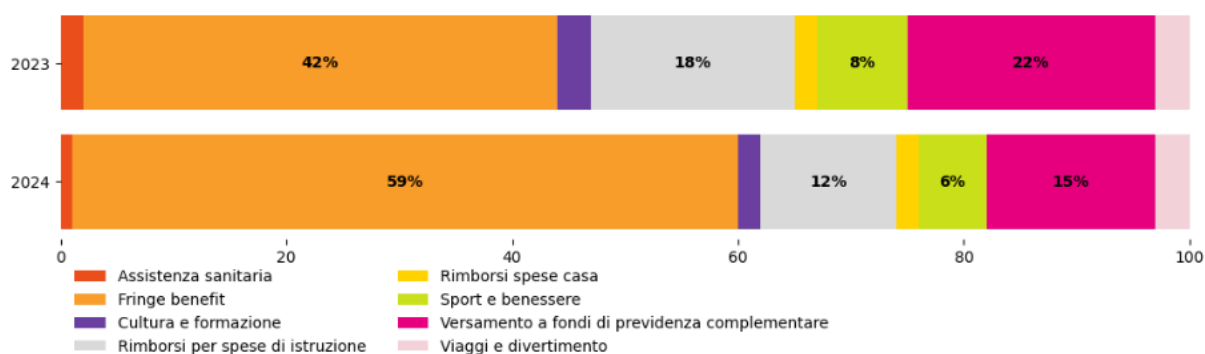
#### 4.3.5 Spesa effettiva, crediti residui e grado di maturità del welfare

Un ulteriore indicatore rilevante riguarda la gestione dei crediti welfare. L'Osservatorio evidenzia come una quota consistente di aziende continui a prevedere l'azzeramento delle somme non utilizzate, soprattutto nel caso delle erogazioni *On Top*. Soluzioni come il carry forward o il trasferimento verso la previdenza complementare risultano invece ancora minoritarie.



(figura 6): gestione dei crediti residui sulle fonti di finanziamento

Parallelamente, cresce in modo significativo la quota di spesa destinata ai fringe benefit, che passa dal 42% del 2023 al 59% del 2024. Questo incremento riflette la funzione del welfare come risposta immediata all'aumento del costo della vita, in particolare per spese legate a bollette, affitti e beni di consumo. Tuttavia, le spese di importo più elevato risultano quelle a maggiore valenza sociale, come i versamenti alla previdenza complementare e i rimborsi per attività di caregiving.



(figura 7): spendibilità dei benefit 2023 e 2024

A questo punto sorge una domanda centrale: il welfare aziendale viene realmente percepito come leva di benessere strutturale o rimane, nella pratica, prevalentemente uno strumento di compensazione economica? I dati dell'Osservatorio mostrano come l'utilizzo del welfare sia in costante crescita, ma evidenziano al contempo una tendenza verso soluzioni semplici e immediatamente fruibili, a discapito di strumenti a maggiore impatto sociale e di lungo periodo. Ciò suggerisce che la diffusione del welfare non coincida necessariamente con una piena maturità del sistema né con una percezione consapevole del suo valore complessivo.

In questo contesto, assume un ruolo centrale la capacità delle aziende di progettare piani welfare coerenti con i bisogni reali della popolazione aziendale e di accompagnare lavoratrici e lavoratori nella comprensione delle opportunità offerte. L'Osservatorio sottolinea infatti come la percezione del welfare come strumento di supporto concreto al benessere individuale e familiare dipenda non solo dalla

tipologia di benefit disponibili, ma anche dal livello di informazione, comunicazione e coinvolgimento degli utenti finali.

Le attività formative e informative rivolte alla popolazione aziendale rappresentano quindi una leva strategica per accrescere la consapevolezza e favorire un utilizzo più maturo del welfare. Campagne di comunicazione multicanale, momenti di formazione collettivi, spazi di assistenza personalizzata e modalità più innovative, come video pillole o logiche di gamification, contribuiscono a rendere il welfare più accessibile, comprensibile e rilevante per i dipendenti, rafforzando la percezione come strumento di benessere e non esclusivamente di integrazione economica.

È all'interno di questo scenario che si inserisce il ruolo di DoubleYou, che affianca alla fornitura di soluzioni welfare un'attività strutturata di formazione e accompagnamento, rivolta sia alle aziende sia ai dipendenti. Attraverso il supporto di esperti e percorsi formativi dedicati, l'azienda contribuisce a colmare il divario tra il potenziale teorico del welfare aziendale e la sua effettiva implementazione, promuovendo una visione del welfare come leva strategica di benessere organizzativo e di sostenibilità nel lungo periodo.

#### **4.4 Il welfare aziendale nelle PMI: logiche di adozione e specificità organizzative**

Nel panorama del welfare aziendale italiano, le piccole e medie imprese rappresentano un ambito di applicazione particolarmente rilevante, ma al tempo stesso complesso. Sebbene il welfare sia stato storicamente associato alle grandi organizzazioni, dotate di strutture HR formalizzate e risorse dedicate, negli ultimi anni anche le PMI hanno iniziato a introdurre strumenti di welfare come risposta a esigenze sempre più concrete legate alla gestione delle persone e al contenimento del costo del lavoro. Complessivamente, questa evoluzione segnala un progressivo ampliamento del welfare verso contesti organizzativi caratterizzati da maggiore prossimità tra impresa e lavoratori.<sup>86</sup>

A ben vedere, nelle PMI il welfare non nasce tanto come espressione di una strategia strutturata di human resource management, quanto piuttosto come soluzione operativa a bisogni immediati. In molti casi, l'adozione di un piano welfare è legata alla necessità di riconoscere un beneficio economico ai dipendenti evitando un incremento del carico contributivo, di migliorare il clima interno o di rafforzare la capacità dell'impresa di trattenere collaboratori qualificati in contesti territoriali competitivi. In

---

<sup>86</sup>*DoubleYou: Welfare per le PMI*

fondo, è come se il welfare venisse inizialmente letto come uno strumento di equilibrio economico, prima ancora che come leva di benessere organizzativo.

<b>1000€</b>	<b>1000€</b>
<b>una tantum in busta paga</b>	<b>welfare aziendale</b>
Costo per l'azienda 1323€	Costo per l'azienda* 1000€
Netto al dipendente* 658€	Netto al dipendente 1000€

(figura 8): *confronto il costo per l'azienda e il netto per il dipendente tra un'erogazione una tantum in busta paga e un equivalente welfare aziendale*

I dati dell'Osservatorio Welfare 2025 per le PMI confermano questa impostazione. Il credito welfare medio pro capite si attesta complessivamente intorno ai 1.030 euro, ma cresce in modo significativo nelle PMI, che nel campione analizzato raggiungono valori medi superiori ai 1.300 euro. Questo elemento suggerisce che, pur operando con risorse più limitate rispetto alle grandi imprese, le PMI tendono a concentrare l'investimento su strumenti percepiti come concretamente utili, privilegiando soluzioni semplici e immediatamente fruibili.

#### **4.4.1 Welfare aziendale nelle PMI: modelli di implementazione e bisogni di supporto**

Se il welfare nelle PMI si caratterizza per un approccio fortemente pragmatico, è altrettanto vero che la sua implementazione presenta criticità specifiche. A differenza delle grandi organizzazioni, le PMI raramente dispongono di figure dedicate alla gestione delle risorse umane o di competenze interne consolidate in ambito normativo e fiscale. Di conseguenza, la complessità amministrativa e regolatoria finisce per rappresentare uno dei principali fattori di freno all'adozione di piani welfare più strutturati e articolati.

Le analisi proposte da DoubleYou sul welfare per le PMI confermano questa difficoltà. Uno degli ostacoli più rilevanti non risiede tanto nella mancanza di interesse verso lo strumento, quanto nella fatica di comprenderne le modalità di funzionamento e le implicazioni operative. In questo scenario, il

welfare rischia di essere percepito come un insieme di adempimenti aggiuntivi, piuttosto che come un'opportunità di miglioramento organizzativo e di supporto al benessere delle persone.

Alla luce di queste condizioni, nelle PMI il welfare tende a essere introdotto attraverso soluzioni a bassa complessità gestionale, come i fringe benefit o le erogazioni on top. Si tratta di strumenti che richiedono un impegno amministrativo contenuto e offrono un beneficio facilmente comunicabile ai dipendenti. Sebbene questa scelta risulti funzionale nella fase iniziale di adozione, essa può limitare il potenziale del welfare qualora non sia accompagnata da un'evoluzione progressiva del piano.<sup>87</sup>

Si può ipotizzare che il passaggio da un welfare “minimo” a un welfare più articolato dipenda in larga misura dalla presenza di forme di supporto esterne all'impresa. La disponibilità di piattaforme digitali semplificate contribuisce a ridurre il carico amministrativo, ma difficilmente risulta sufficiente, da sola, a colmare il gap di competenze che caratterizza molte PMI. In questo senso, diventa centrale il ruolo del provider come facilitatore, in grado di tradurre la complessità normativa in soluzioni operative comprensibili e gestibili.

Alla luce di queste considerazioni, il welfare nelle PMI non può essere interpretato come un modello standard replicabile in modo uniforme, ma come un processo adattivo che richiede gradualità, accompagnamento e una costante attenzione alla coerenza tra strumenti adottati e bisogni reali della popolazione aziendale. Complessivamente, l'efficacia del welfare nelle PMI dipende meno dall'ampiezza dell'offerta e più dalla capacità di costruire un piano sostenibile nel tempo, integrato con le dinamiche organizzative e con il contesto in cui l'impresa opera.

#### **4.4.2 Capillarità territoriale e welfare di prossimità: il contributo di Welfare Finder**

Se il welfare nelle PMI tende a essere concepito come una risposta pragmatica ai bisogni immediati dei lavoratori, la questione della spendibilità territoriale emerge come un nodo concettuale capace di spostare l'attenzione dall'astratto al concreto. Sebbene le piattaforme digitali per la gestione dei flexible benefit abbiano semplificato l'accesso ai servizi, esse restano spesso centrali e poco connesse alla vita quotidiana delle persone, con cataloghi uniformi su scala nazionale ma limitate possibilità di integrazione con la geografia reale dei lavoratori. In questo scarto tra tecnologia e quotidianità si annida il rischio di una riduzione dell'utilità percepita del welfare, soprattutto per chi vive o lavora lontano dai grandi centri urbani o in contesti a bassa densità commerciale.

---

<sup>87</sup> *Ibidem*

I dati dell'Osservatorio Welfare 2025 contribuiscono a chiarire la rilevanza di questa dimensione. Oltre il 90% dei lavoratori intervistati considera importante poter utilizzare il credito welfare in servizi e attività presenti nel proprio territorio di vita, mentre circa il 60% afferma che una maggiore copertura capillare aumenterebbe in modo significativo l'utilità percepita del piano. Questi risultati suggeriscono che la dimensione territoriale non rappresenta un elemento accessorio, ma una variabile strategica nella costruzione di piani welfare coerenti con i bisogni reali delle persone.

In questo quadro si inserisce Welfare Finder, una tecnologia progettata per ampliare la dimensione spaziale del welfare aziendale, rendendolo non solo digitale ma radicato nei luoghi in cui le persone vivono, acquistano, si muovono e costruiscono relazioni sociali. Attraverso una logica di geo-localizzazione, lo strumento consente ai lavoratori di individuare opportunità di spesa nel territorio circostante, di orientare le proprie scelte in base a criteri di prossimità e bisogno e, allo stesso tempo, di contribuire all'ampliamento della rete di fornitori locali. In questo senso, viene quasi naturale pensare al welfare non più come a un catalogo predefinito, ma come a un sistema aperto e progressivamente adattabile.<sup>88</sup>

La logica di prossimità che ne deriva non ha soltanto un valore funzionale. L'utilizzo dei crediti welfare presso esercizi e servizi del territorio, come farmacie, attività di quartiere o servizi alla persona, riduce le barriere di accesso e restituisce al welfare una dimensione di immediatezza e concretezza. Tuttavia, la portata del welfare territoriale va oltre la semplice spendibilità dei benefit: quando il welfare diventa realmente utilizzabile nei luoghi della vita quotidiana, finisce per rafforzare il legame tra lavoratore, impresa e contesto sociale di riferimento.

Dal punto di vista dell'impresa, l'introduzione di una dimensione territoriale consente anche nuove modalità di lettura e progettazione del piano welfare. L'analisi delle geografie di utilizzo permette di individuare aree sotto servite, comprendere le abitudini di fruizione e costruire interventi più aderenti alla distribuzione territoriale della popolazione aziendale. A ben vedere, questo approccio supera la logica del catalogo standardizzato e introduce una visione più dinamica del welfare, capace di rispondere non solo a bisogni generali, ma anche alle specificità dei diversi contesti locali.

Se si guarda oltre l'immediatezza operativa, la capillarità territoriale assume anche un significato relazionale. L'inclusione di esercizi locali nella rete dei fornitori non amplia soltanto le possibilità di utilizzo del credito, ma contribuisce a creare una rete di connessioni tra impresa, lavoratori e tessuto economico locale. In questo senso, il welfare aziendale si intreccia con l'economia di prossimità e assume una dimensione che può essere letta come territoriale e comunitaria, oltre che aziendale.

---

<sup>88</sup> *DoubleYou: Welfare Finder: la tecnologia che porta il welfare nei territori*

Per le PMI, spesso caratterizzate da relazioni interne dirette e da una forte identità locale, questa dimensione risulta particolarmente rilevante. L'accesso a servizi radicati nel territorio non solo aumenta la spendibilità del welfare, ma favorisce anche una percezione dello strumento come parte integrante della realtà di vita dei lavoratori, piuttosto che come un insieme di soluzioni esterne e astratte. In definitiva, strumenti come Welfare Finder contribuiscono ad ampliare il concetto di welfare, orientandosi verso un modello più accessibile, contestuale e umano, in cui la tecnologia finisce per svolgere il ruolo di ponte tra individuo, impresa e comunità.<sup>89</sup>

#### **4.4.3 Applicazione concreta del welfare nelle PMI: il caso SPII**

Per comprendere in modo più approfondito come il welfare aziendale possa essere implementato all'interno di una piccola-media impresa, risulta utile affiancare all'analisi teorica un caso concreto di applicazione. In questa prospettiva, l'esperienza di SPII, azienda manifatturiera italiana attiva nella progettazione e produzione di componenti e dispositivi di sicurezza per il settore ferroviario e industriale, rappresenta un esempio significativo di adozione progressiva e consapevole del welfare aziendale, sviluppata con il supporto di un provider specializzato. SPII è una realtà che conta circa 160 dipendenti, due sedi produttive e un fatturato compreso tra 25 e 30 milioni di euro. Fondata nel 1947, l'azienda presenta una cultura organizzativa fortemente orientata alla qualità, alla sicurezza e alla valorizzazione delle competenze tecniche.

In questo contesto, il tema del benessere delle persone è stato inizialmente affrontato attraverso strumenti semplici e immediatamente fruibili, come l'erogazione di premi non monetari sotto forma di buoni spesa, introdotti già a partire dal 2014. Questo approccio riflette una dinamica tipica delle PMI, nelle quali il welfare prende spesso forma come risposta pragmatica a bisogni concreti, più che come risultato di una strategia formalizzata.

Con il progressivo mutamento del quadro normativo e l'aumento della complessità gestionale, l'azienda ha iniziato ad avvertire l'esigenza di strutturare il welfare in modo più organico. In questa fase, SPII ha scelto di affidarsi a DoubleYou per l'implementazione di una soluzione flexible basata su una piattaforma digitale per la gestione dei benefit. L'introduzione di tale soluzione ha consentito di ampliare la gamma dei servizi disponibili, mantenendo al contempo un'elevata semplicità di utilizzo per i lavoratori e un adeguato livello di controllo operativo per l'impresa. Dalle evidenze emerse nell'intervista, la decisione di ricorrere a un provider esterno risulta legata soprattutto alla necessità di

---

<sup>89</sup> *Ibidem*

ridurre il carico amministrativo e di garantire la conformità normativa, aspetti particolarmente rilevanti per una PMI priva di una struttura HR dedicata.

La piattaforma flexible viene descritta come uno strumento capace di rendere il welfare più accessibile e comprensibile, favorendo una maggiore autonomia dei dipendenti nella gestione del credito e nella selezione dei servizi più coerenti con i propri bisogni. Accanto all'introduzione della soluzione flexible, SPII ha progressivamente sviluppato un sistema di welfare più ampio, integrando iniziative di conciliazione vita-lavoro, forme di flessibilità oraria, smart working regolato, servizi di assistenza fiscale, sanità integrativa e programmi di formazione continua attraverso un academy interna.

Complessivamente, queste iniziative delineano un modello di welfare che supera la dimensione puramente economica, avvicinandosi a una concezione più estesa di benessere organizzativo, coerente con l'evoluzione verso il wellbeing analizzata nei paragrafi precedenti. Particolare attenzione è stata riservata anche alla dimensione del benessere psicologico, mediante l'introduzione di servizi di supporto dedicati e attività di sensibilizzazione rivolte ai dipendenti. Sebbene tali iniziative non rientrino direttamente nella logica dei flexible benefit, esse contribuiscono a rafforzare la percezione del welfare come strumento di attenzione complessiva alla persona, piuttosto che come semplice integrazione retributiva.

Per quanto riguarda il monitoraggio, l'azienda affianca ai dati quantitativi forniti dalla piattaforma flexible, relativi all'utilizzo dei servizi e alla distribuzione del credito, strumenti di tipo qualitativo, come survey interne e momenti di feedback informale. Questo approccio consente di valutare l'efficacia del piano non solo in termini di utilizzo, ma anche rispetto al livello di soddisfazione e al clima organizzativo percepito.

Nel complesso, il caso SPII mostra come una PMI possa utilizzare una soluzione flexible fornita da DoubleYou come punto di partenza per costruire un sistema di welfare progressivo e coerente con la propria cultura organizzativa. L'esperienza analizzata suggerisce che la combinazione tra piattaforma digitale, supporto del provider e ascolto continuo delle persone rappresenti un elemento determinante per trasformare il welfare da insieme di benefit a leva strutturale di gestione delle risorse umane.

## CONCLUSIONI

L'analisi sviluppata lungo i capitoli della tesi evidenzia come il welfare aziendale rappresenti un fenomeno complesso, collocato all'intersezione tra disciplina fiscale, strategie organizzative e trasformazioni sociali. La sua evoluzione storica mostra un progressivo superamento delle logiche paternalistiche e assistenziali, orientandosi verso modelli più integrati e generativi.

Nel contesto attuale, il welfare aziendale non si esaurisce nella dimensione del beneficio fiscale. Al contrario, esso assume rilevanza strategica nella gestione delle risorse umane, contribuendo alla sostenibilità organizzativa, alla riduzione del turnover e al rafforzamento dell'identità aziendale. Tuttavia, la sua efficacia dipende dalla capacità dell'impresa di progettare interventi coerenti con i bisogni reali dei lavoratori e con le caratteristiche della propria struttura organizzativa.

Particolare rilievo emerge nel caso delle piccole e medie imprese. Pur disponendo di risorse più limitate rispetto alle grandi organizzazioni, le PMI mostrano una tendenza a concentrare l'investimento su strumenti percepiti come immediatamente utili e concretamente fruibili. Questa logica selettiva consente di massimizzare l'impatto del piano welfare, evitando dispersioni e mantenendo un equilibrio tra sostenibilità economica e valore generato.

L'analisi del mercato B2B evidenzia inoltre come la decisione di adottare un piano welfare sia influenzata da asimmetrie informative, incertezze normative e difficoltà di valutazione del ritorno dell'investimento. In tale quadro, il ruolo dei provider si rivela determinante non solo sul piano tecnico, ma anche sotto il profilo consulenziale e relazionale. La capacità di tradurre una disciplina complessa in soluzioni operative accessibili riduce il rischio percepito e favorisce una maggiore consapevolezza strategica.

Il caso DoubleYou mostra come l'integrazione tra piattaforme digitali, consulenza personalizzata e radicamento territoriale possa facilitare l'adozione del welfare anche nelle imprese di dimensioni ridotte. La tecnologia costituisce un'infrastruttura abilitante; tuttavia, è l'accompagnamento consulenziale a consentire una progettazione realmente coerente con gli obiettivi organizzativi.

Complessivamente, le evidenze teoriche ed empiriche suggeriscono che il welfare aziendale, quando inserito in una visione sistemica della gestione delle persone, possa contribuire alla creazione di valore condiviso. Esso non sostituisce l'intervento pubblico, ma ne integra le funzioni in una logica di collaborazione e sussidiarietà. In questa prospettiva, il welfare si configura come investimento

relazionale e organizzativo di lungo periodo, capace di incidere sulla qualità del lavoro e sulla competitività dell'impresa.

## BIBLIOGRAFIA

ADAPT (2025). *Legge di Bilancio 2025: novità e conferme dei vantaggi fiscali per il welfare aziendale* <https://www.adapt.it/legge-di-bilancio-2025-novita-e-conferme-dei-vantaggi-fiscali-per-il-welfare-aziendale/>

Agenzia delle Entrate (2016), Circolare n. 28/E – Tassazione agevolata dei premi di risultato e welfare aziendale; <https://def.finanze.it/DocTribFrontend/getPrassiDetail.do?id=%7BF285023B-F639-485A-9D56-E284B9D46E62%7D>

AICCON (2017), *Welfare e benessere nelle imprese dell'Emilia-Romagna*. [https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/01/welfare\\_e\\_benessere\\_emilia\\_romagna.pdf](https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/01/welfare_e_benessere_emilia_romagna.pdf)

Altilio F. (2025), *La parità di genere nella contrattazione aziendale*, Working Paper ADAPT n. 3/2025. [https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2025/03/wp\\_2025\\_3\\_Altilio.pdf](https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2025/03/wp_2025_3_Altilio.pdf)

Albertini M., Tur-Sinai A., Lewin-Epstein N., Silverstein M. (2022), *The Older Sandwich Generation Across European Welfare Regimes: Demographic and Social Considerations*, *European Journal of Population* <https://cris.unibo.it/retrieve/b8bb0b17-654b-4851-98b2-a8aa05ad33ee/The%20Older%20Sandwich%20Generation%20Across%20European%20Welfare%20Regimes%3a%26nbsp%3bDemographic%20and%26nbsp%3bSocial%20Considerations.pdf>

“Benessere psicologico, il welfare è un valore”, AIWA – Associazione Italiana Welfare Aziendale, 6 Marzo 2025 <https://www.aiwa.it/2025/03/benessere-psicologico-il-welfare-e-un-valore/>

Benvegnù-Pasini G., Vecchiato T. (2014), “Il welfare generativo e le sue potenzialità”, Studi Zancan, <https://www.fondazionezancan.it/wp-content/uploads/2022/03/Il-welfare-generativo-e-le-sue-potenzialita.pdf>

Business International (2012), *Work Life Balance e Welfare aziendale. Benchmarking Study*, febbraio 2012. [https://www.valored.it/wp-content/uploads/2012/02/BusinessInternational\\_BenchmarkingWLB\\_feb2012.pdf](https://www.valored.it/wp-content/uploads/2012/02/BusinessInternational_BenchmarkingWLB_feb2012.pdf)

Castrignanò S., *Le best practice del global welfare in Italia*. [https://static.francoangeli.it/faccontenuti/area\\_pdfdemo/1490.80\\_demo.pdf](https://static.francoangeli.it/faccontenuti/area_pdfdemo/1490.80_demo.pdf)

Ciattaglia F. (2019), *Incentivi e Welfare Aziendale: il Total Reward System in TIM S.p.A* LUISS Guido Carli. [https://tesi.luiss.it/25661/1/215411\\_CIATAGLIA\\_FEDERICA.pdf](https://tesi.luiss.it/25661/1/215411_CIATAGLIA_FEDERICA.pdf)

Colucci, E. (2025). *Il welfare aziendale come leva fondamentale per la competitività. Analisi comparata tra settori labour-intensive negli anni 2018 e 2024* <https://unitesi.unive.it/retrieve/ef15ebf9-b784-4297-8593-41860cd1b273/tesimagistraleesperimentale.CE.886494.pdf>

Costituzione della Repubblica Italiana, art. 118; <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-ii/titolo-v/articolo-118>

Cusa E. (2021), *Sanità integrativa, welfare aziendale ed economia sociale*, Orizzonti del Diritto Commerciale  
[https://www.diseade.unimib.it/sites/st02/files/Cusa%20pubblicazioni/43.2021.fondi\\_sanitari.pdf](https://www.diseade.unimib.it/sites/st02/files/Cusa%20pubblicazioni/43.2021.fondi_sanitari.pdf)

Come costruire una Employee Value Proposition efficace: una guida per attrarre e trattenere le persone. (2025). PeopleChange360 <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/come-costruire-una-employee-value-proposition-efficace-una-guida/>

Dal Maso, D., Gabella, V., Langella, V., Maino, F., Melloni, E., Santoni, V. (2022). *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*. Social Value Italia.  
<https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/03/La-valutazione-dimpatto-sociale-del-welfare-aziendale-2W.pdf>

Dipartimento per le Politiche della Famiglia – Presidenza del Consiglio dei Ministri. *Welfare aziendale: approcci e strumenti*. [https://famiglia.governo.it/media/2087/deliverables-welfare-aziendale\\_approcci-e-strumenti\\_final\\_ita.pdf](https://famiglia.governo.it/media/2087/deliverables-welfare-aziendale_approcci-e-strumenti_final_ita.pdf)

Di Paolo L. (2022), *Welfare aziendale e il mercato dei provider*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Bergamo. [https://aisberg.unibg.it/retrieve/276eae7-92a7-4553-b37c-0e669d8f9ac3/CollanaSAFD\\_Volume48\\_2022.pdf](https://aisberg.unibg.it/retrieve/276eae7-92a7-4553-b37c-0e669d8f9ac3/CollanaSAFD_Volume48_2022.pdf)

DoubleYou. *Comunicazione del welfare aziendale: come valorizzare i servizi e aumentare l'utilizzo*. Blog DoubleYou. <https://double-you.it/blog/comunicazione-welfare-aziendale>

DoubleYou, *Profilo aziendale, storia e mission*, disponibile su <https://double-you.it/chi-siamo/profilo-aziendale>

DoubleYou: *welfare aziendale cosa comprende* <https://double-you.it/welfare-aziendale-cosa-comprende/>

DoubleYou: *La piattaforma di welfare aziendale* <https://double-you.it/servizi/zwelfare-la-piattaforma-di-welfare-aziendale>

DoubleYou: *Benessere e lavoro: perchè il wellbeing è la nuova strategia delle imprese* <https://double-you.it/blog/wellbeing-nuova-strategia-imprese>

DoubleYou: *Welfare per le PMI* <https://double-you.it/welfare-per-le-pmi/>

DoubleYou: *Welfare Finder: la tecnologia che porta il welfare nei territori* <https://double-you.it/blog/welfarefinder-la-tecnologia-che-porta-il-welfare-nei-territori>

Double-You (2025), *Fringe benefit e welfare aziendale: differenze e tassazione prevista*. <https://double-you.it/fringe-benefit-e-welfare-aziendale-le-differenze-e-la-tassazione-prevista>

Double-You (2025), *Mobilità aziendale: la guida DoubleYou*. <https://double-you.it/mobilita-aziendale-la-guida-doubleyou/>

Guenzi, P. *Marketing relazionale e forza di vendita: un'indagine empirica nel contesto italiano* <https://archives.marketing-trends-congress.com/2000/pdf/guenzi.pdf>

Lampis S. (2024), *Welfare aziendale e benessere 2.0: strategie innovative per lo sviluppo di persone e imprese*, Tesi di Laurea Magistrale, Università di Cagliari  
[https://tesi.luiss.it/41750/1/171423\\_LAMPIS\\_SOFIA.pdf](https://tesi.luiss.it/41750/1/171423_LAMPIS_SOFIA.pdf)

Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro Einaudi.  
[https://air.unimi.it/bitstream/2434/232019/2/PRIMO\\_RAPPORTO\\_SUL\\_SECONDO\\_WELFARE\\_IN\\_ITALIA.pdf](https://air.unimi.it/bitstream/2434/232019/2/PRIMO_RAPPORTO_SUL_SECONDO_WELFARE_IN_ITALIA.pdf)

Maino F. (2019), *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*. [https://wpsite-assets.fondazionepirelli.org/wp-content/uploads/2020/02/11103025/Maino\\_Razetti\\_Santoni\\_MERCATODELLAVORO2019\\_07dicembre2019\\_DEFINITIVO-377-394.pdf](https://wpsite-assets.fondazionepirelli.org/wp-content/uploads/2020/02/11103025/Maino_Razetti_Santoni_MERCATODELLAVORO2019_07dicembre2019_DEFINITIVO-377-394.pdf)

Maino, F., Razetti, F., Santoni, V. (2019). *Rapporto Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva*  
<https://boa.unimib.it/retrieve/6da110d3-e3c8-4309-b39c-af8996bd95e6/Maino-2019-Welfare%20aziendale-VoR.pdf>

Maino, F., Razetti, F. (2019), *IL WELFARE AZIENDALE NELLE PMI, TRA RETI E TERRITORIO*  
[https://legacyshop.wki.it/documenti/00261029\\_est.pdf?download=true](https://legacyshop.wki.it/documenti/00261029_est.pdf?download=true)

Maino, F., Ferrera, M. (a cura di) (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia, Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*. [https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2019/11/Quarto\\_Rapporto\\_sul\\_secondo\\_welfare.pdf](https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2019/11/Quarto_Rapporto_sul_secondo_welfare.pdf)

Maino F. (2021), *Il secondo welfare e la crisi pandemica, tra pubblico-privato e nazionale locale*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Torino, Giappichelli, pp. 39-64  
[https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/01/Capitolo-2\\_5R2W\\_Maino.pdf](https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/01/Capitolo-2_5R2W_Maino.pdf)

Maglia, E. (2022). *PMI e WELFARE Il contratto di rete tra imprese in Provincia di Varese: il caso GIUNCA, da welfare aziendale a welfare territoriale*  
[https://irinsubria.uninsubria.it/retrieve/e2188be7-5cd0-4564-e053-6605fe0a49d6/PhD\\_Thesis\\_MagliaEleonora\\_completa.pdf](https://irinsubria.uninsubria.it/retrieve/e2188be7-5cd0-4564-e053-6605fe0a49d6/PhD_Thesis_MagliaEleonora_completa.pdf)

Mazzucco L. (2015), *WELFARE AZIENDALE E TERRITORIALE: HRM NEL CASO LUXOTTICA*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Padova. [https://thesis.unipd.it/retrieve/5ab45197-0a18-4622-885d-6e85a091fe6d/Mazzucco\\_Luca.pdf](https://thesis.unipd.it/retrieve/5ab45197-0a18-4622-885d-6e85a091fe6d/Mazzucco_Luca.pdf)

Murena, C. (2020). *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*.  
[https://www.lavorodirittieuropa.it/images/CLAUDIA\\_MURENA\\_WELFARE\\_AZIENDALE\\_E\\_FIDELIZZAZIONE\\_DEI\\_LAVORATORI\\_ultimo.pdf](https://www.lavorodirittieuropa.it/images/CLAUDIA_MURENA_WELFARE_AZIENDALE_E_FIDELIZZAZIONE_DEI_LAVORATORI_ultimo.pdf)

Nazzari E.. (2025). *La promozione dell'attività fisica come strumento di welfare aziendale*  
[https://thesis.unipd.it/retrieve/81eb34b8-c8db-47f1-906b-a7fa1dd6b51e/Tesi%20di%20Laurea\\_La%20Promozione%20dell%27Attivita%cc%80%20Fisica%20Come%20Strumento%20di%20Welfare%20Aziendale.pdf](https://thesis.unipd.it/retrieve/81eb34b8-c8db-47f1-906b-a7fa1dd6b51e/Tesi%20di%20Laurea_La%20Promozione%20dell%27Attivita%cc%80%20Fisica%20Come%20Strumento%20di%20Welfare%20Aziendale.pdf)

Pais I., Zandonai F. (a cura di) (2023), *Il welfare nell'era delle piattaforme. Apprendimenti dal progetto WePlat, Percorsi di Secondo Welfare*, Milano [https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2023/11/Il-welfare-nellera-delle-piattaforme.-Apprendimenti-dal-progetto-WePlat\\_Pais-e-Zandonai\\_Quaderno-Secondo-Welfare\\_2023.pdf](https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2023/11/Il-welfare-nellera-delle-piattaforme.-Apprendimenti-dal-progetto-WePlat_Pais-e-Zandonai_Quaderno-Secondo-Welfare_2023.pdf)

Pavolini, E., Carrera, F., Romaniello, L. (2012). *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*. Rivista delle Politiche Sociali, 3/2012 [https://air.unimi.it/retrieve/fcd14fca-2c8e-4a76-a478-691b2123afe4/2012%20-%20RPS%20-%20Pavolini\\_Carrera\\_Romaniello%20welfare%20aziendale%20e%20nuovi%20rischi%20sociali.pdf](https://air.unimi.it/retrieve/fcd14fca-2c8e-4a76-a478-691b2123afe4/2012%20-%20RPS%20-%20Pavolini_Carrera_Romaniello%20welfare%20aziendale%20e%20nuovi%20rischi%20sociali.pdf).

Pillotti L. (2017) *Welfare aziendale tra Industry 4.0 e smart working: leve di wellness, partecipative, creative per la crescita della produttività cognitiva e del paese*. <https://air.unimi.it/retrieve/dfa8b99fb1a7-748b-e053-3a05fe0a3a96/WELFARE%20AZD%20PRODUTT%20BENESSERE%20CREATIV%20%20INDUSTRY%204.0%20Brescia%20conference.pdf>

Saracinelli C. (2020), *benessere del personale di vendita*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Politecnica delle Marche. [https://tesi.univpm.it/bitstream/20.500.12075/17042/1/TESI%20CATERINA%20SARACINELLI%20pdf\\_a.pdf](https://tesi.univpm.it/bitstream/20.500.12075/17042/1/TESI%20CATERINA%20SARACINELLI%20pdf_a.pdf)

Santoni, V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118. [https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2017/11/4\\_santoni\\_3r2w.pdf](https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2017/11/4_santoni_3r2w.pdf)

Tiraboschi, M. (2017). *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*. WP CSDLE “Massimo D’Antona”. IT, 335, 31-32. [https://www.csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/Articoli/Volume\\_2-2017.pdf#page=87](https://www.csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/Articoli/Volume_2-2017.pdf#page=87)

Varini, V. (2023). *Eccitare il lavoro. Il welfare aziendale, una trama di lungo periodo*. *Impresa Sociale*. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/eccitare-il-lavoro-il-welfare-aziendale-una-trama-di-lungo-periodo>

Venturi, P., & Villani, R. . *Nuovo welfare e valore aggiunto dell'economia sociale*. [https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2011/06/nuovo\\_welfare.pdf](https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2011/06/nuovo_welfare.pdf)

*Welfare Index PMI 2021. Rapporto sul welfare aziendale nelle piccole e medie imprese*, Generali Italia, 2021. <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2021/09/Welfare-Index-PMI-Rapporto-2021-1.pdf>

*Welfare for People. Settimo Rapporto su welfare occupazionale e aziendale in Italia*. ADAPT University Press, 2024 [https://www.adaptuniversitypress.it/wp-content/uploads/2024/10/2024\\_welfare\\_VII.pdf](https://www.adaptuniversitypress.it/wp-content/uploads/2024/10/2024_welfare_VII.pdf)