



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL WELFARE AZIENDALE**

**Evoluzione e vantaggi**

**CORPORATE WELFARE**

**Evolution and advantages**

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Alessia Parente

Anno Accademico 2021/2022

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1 – Il welfare aziendale: nozioni e benefici</b> .....	<b>8</b>
1.1 Cenni storici.....	8
1.1.1 Il welfare degli imprenditori illuminati .....	8
1.1.2 Dal modello di responsabilità d’impresa al secondo welfare .....	10
1.2 Definizione e cenni normativi.....	11
1.3 Il piano di welfare aziendale .....	13
1.4 Principali aree di intervento .....	16
1.5 I benefici del welfare aziendale .....	19
1.5.1 Vantaggi per il lavoratore .....	20
1.5.2 Vantaggi per le imprese .....	22
<b>CAPITOLO 2 – Evoluzione del welfare e alcuni casi di successo</b> .....	<b>25</b>
2.1 L’impatto del covid 19 sul welfare .....	25
2.2 Una nuova figura professionale: il welfare manager .....	30
2.3 Aziende premiate “Welfare Champion 2022” .....	31

2.3.1 C.B.M.....	32
2.3.2 Illumia.....	33
2.3.3 Studio Vannucchi .....	34
2.3.4 Maps .....	34
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>41</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>43</b>

## INTRODUZIONE

Nell'attuale panorama sociale, il tema del welfare aziendale sta acquisendo un maggiore riconoscimento e importanza da parte di diversi attori: dipendenti, datori di lavoro e istituzioni.

Ciò avviene soprattutto a causa dell'incapacità del welfare pubblico di rispondere ai recenti cambiamenti sociali ed alle mutevoli necessità delle persone.

Il welfare aziendale tenta quindi di colmare le lacune del pubblico, proponendosi come una risposta ai bisogni sociali e come strumento per fronteggiare le crisi.

Esso è capace di adattarsi ai bisogni del momento storico, al contesto e alle caratteristiche delle comunità locali e la sua evoluzione non segue un percorso di sviluppo lineare.

Gli ultimi anni, caratterizzati dalla pandemia da covid-19 e dalla conseguente crisi, hanno diffuso un senso di insicurezza e una latente insoddisfazione per il proprio lavoro.

Il welfare aziendale, oltre a contribuire a rispondere alla persistente fame di reddito si occupa anche di ricostruire motivazione, appartenenza, riconoscimento, identità.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 5° Rapporto Censis-Eudaimon sul Welfare Aziendale

Per fare ciò bisogna riconoscere e valorizzare la soggettività delle persone, personalizzando il rapporto del lavoratore con l'azienda e offrendo soluzioni uniche per specifici bisogni.

Oggi le imprese assumono una crescente consapevolezza del valore del capitale umano e del proprio ruolo di responsabilità sociale.

Di conseguenza realizzano iniziative concrete per i lavoratori adottando piani strutturati per l'erogazione di beni e servizi con lo scopo di migliorare il loro benessere e quello dei loro familiari e, in questo modo, rispondono a istanze sociali effettive.

Sempre più imprese riconoscono il valore sociale ed economico del welfare aziendale, così come la sua valenza strategica.

Possiamo vedere la sua crescente diffusione in alcuni dati: secondo il rapporto del Welfare Index PMI, nel 2022, oltre il 68% delle piccole e medie imprese dispone di un piano di welfare al di sopra di quello base, mentre raddoppia il numero di PMI con un livello alto e molto alto rispetto al quinquennio precedente. Inoltre, anche le microimprese entrano nella platea di imprese dotate di welfare aziendale: nel 2022 sono il 15,1%, rispetto al 7% del 2017<sup>2</sup>. Questo è un dato significativo poiché il

---

<sup>2</sup> Rapporto Welfare Index PMI 2022

welfare aziendale è stato finora considerato appannaggio delle imprese con un fatturato più elevato.

Questo elaborato ha lo scopo di presentare gli aspetti principali del welfare aziendale.

Inizieremo dalle sue origini, che risalgono a prima di quello che possiamo immaginare, e verrà indagata la storia e l'evoluzione del welfare aziendale.

Verrà data una definizione del termine e sarà accompagnata dalle normative che lo regolano.

Successivamente verranno espone le possibili iniziative che possono essere messe in atto da un'azienda e si evidenzieranno i vantaggi che il welfare aziendale può apportare sia ai dipendenti che all'impresa.

Si proseguirà poi nell'analisi dei cambiamenti causati in particolare dalla pandemia da covid-19 e come quest'ultima ha generato un'ulteriore spinta alla diffusione del welfare aziendale e al riconoscimento della sua rilevanza.

Come conseguenza della maggiore complessità dei bisogni da soddisfare e delle iniziative da applicare e gestire vedremo affermarsi una nuova figura professionale: quella del welfare manager.

Infine, verranno presentate alcune aziende premiate nel 2022 "Welfare Champion" dal rapporto Welfare Index PMI, che si sono contraddistinte per il loro impegno e per le particolari iniziative di welfare che sono riuscite a implementare nelle loro

realità aziendali. Queste ci permetteranno di presentare in maniera pratica ciò di cui si è parlato precedentemente nell'elaborato.

# CAPITOLO 1- IL WELFARE AZIENDALE: NOZIONI E BENEFICI

## 1.1 Cenni storici

### 1.1.1 Il welfare degli imprenditori illuminati

Possiamo far risalire le origini del welfare aziendale all'epoca della rivoluzione industriale, quando gran parte della popolazione migrò dalle campagne alle città per lavorare nelle fabbriche. Poiché gli operai rimasero senza sostegno familiare, alcuni imprenditori decisero di provvedere ai bisogni e al benessere dei propri dipendenti. Nacquero così i villaggi operai, tra i quali il celebre villaggio Crespi d'Adda, sorto in Lombardia nel 1878, creato per mettere a disposizione dei dipendenti della fabbrica una villetta con orto e giardino, e di fornire una serie di servizi come chiesa, scuola, ospedale, dopolavoro, teatro, bagni pubblici.<sup>3</sup>

Lo scopo dell'imprenditore illuminato era incontrare il più possibile le esigenze del proprio dipendente.

Un esempio di imprenditore illuminato è Gaetano Marzotto che, tra gli anni 20 e 30 del 1900, creò una città a misura d'uomo, integrando la fabbrica, la società e la cultura. Si tratta della cosiddetta "Città Sociale", a Valdagno, progettata con lo

---

<sup>3</sup> [villaggiocrespi.it/storia-e-architettura-di-crespi-d-adda/](http://villaggiocrespi.it/storia-e-architettura-di-crespi-d-adda/)

scopo di dare ai dipendenti della fabbrica un ambiente ideale in cui vivere. Furono quindi realizzati insediamenti abitativi e una serie di istituzioni sociali come maternità, poliambulatorio e asilo. Furono poi previste attività ricreative come il dopolavoro; attività sportive con la costruzione di uno stadio, piscine, palestre e infine attività culturali come teatro e scuola di musica.<sup>4</sup>

L'obiettivo era promuovere la crescita morale e culturale del lavoratore, oltre a garantirgli dei servizi di assistenza di base.

Dopo un periodo di interruzione delle iniziative dovute al periodo fascista, nel secondo dopoguerra, un altro grande imprenditore illuminato, Adriano Olivetti, organizzò una serie di servizi per agevolare i suoi dipendenti, nella convinzione che il luogo di lavoro debba essere occasione di arricchimento culturale e personale.

Tra le iniziative che mise in atto possiamo ricordare: biblioteche per i lavoratori, istruzione professionale dei dipendenti, asili nido per favorire l'occupazione femminile e servizi di ristorazione. Furono previste poi le casse mutue di infortunio e malattia e case e dormitori.

Questi sono solo alcuni esempi in un panorama di iniziative che soprattutto nelle regioni del nord Italia fecero diventare molte grandi imprese un punto di riferimento per le famiglie dei lavoratori; si tratta comunque di iniziative messe in atto

---

<sup>4</sup> <https://www.comune.valdagno.vi.it/citta/visitare-valdagno/la-citta-sociale>

dall'imprenditore che decide in autonomia se e quali bisogni dei propri dipendenti soddisfare.

### 1.1.2 Dal modello di responsabilità sociale di impresa al secondo welfare

Intorno agli anni 80, invece, si passa ad un modello di responsabilità sociale di impresa: quest'ultima acquisisce una nuova immagine e un nuovo ruolo come attore che partecipa alla vita della comunità locale in cui opera. Il termine responsabilità sociale di impresa (RSI) si può infatti definire come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”<sup>5</sup>.

In questa fase però l'attenzione verso il benessere dei dipendenti è marginale rispetto all'attenzione verso ambiente, cultura e dimensione sociale in generale.

Superata questa fase, si torna ai temi originari dei bisogni dei dipendenti e delle proprie famiglie, grazie alla spinta delle politiche di pari opportunità con progetti a sostegno della conciliazione della vita privata e vita lavorativa, che avevano principalmente lo scopo di indurre le donne a entrare nel mondo del lavoro.

La crisi economica del 2008 evidenzia l'incapacità dello stato di far fronte ai nuovi bisogni sociali ed è in questi anni che si afferma il paradigma del Secondo Welfare:

---

<sup>5</sup> Istituto per la Ricerca Sociale: Welfare aziendale: approcci e strumenti, giugno 2020

un mix di protezioni e investimenti sociali a finanziamento non pubblico, fornito da una vasta gamma di attori economici e sociali, collegati in reti.<sup>6</sup>

Il secondo welfare si aggiunge e integra il primo, ovvero il welfare pubblico, ne stimola la modernizzazione e si inoltra in aree di bisogni non ancora esplorate.

Una cultura aziendale più attenta alle dinamiche del capitale umano spinge la crescita del welfare aziendale, che comincia ad essere studiato e implementato anche dalle PMI, anche se le esperienze più consolidate sono quelle sviluppate dalle grandi imprese.

Si arriva così al concetto di welfare dei nostri giorni, a cui seguirà un tentativo di definizione.

## **1.2 Definizione e cenni normativi**

Non risulta semplice dare una definizione di welfare aziendale, poiché non esiste una definizione normativa, né una disciplina organica in materia.

Possiamo definire il welfare aziendale come quell'insieme di beni e servizi che vengono forniti ai propri dipendenti e ai loro famigliari, per migliorare il loro benessere e la loro sicurezza sociale.

---

<sup>6</sup> Ferrera, M., & Maino, F. (2011). Il "secondo welfare" in Italia: sfide e prospettive.

Possiamo quindi affermare che il welfare aziendale consente alle imprese di mettere al centro le persone, ponendo una maggiore enfasi sul fattore umano.

Le risorse umane non vengono più considerate come un semplice fattore produttivo, ma come una vera ricchezza interna su cui basare il proprio vantaggio competitivo e i propri elementi di distinzione rispetto alla concorrenza<sup>7</sup>.

Possiamo ricondurre la regolamentazione del welfare aziendale al TUIR, Testo Unico delle Imposte sui Redditi, e in particolare agli articoli 51 e 100.

Il TUIR individua l'insieme dei servizi erogabili ai lavoratori che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente e che quindi sono deducibili dal datore di lavoro, il quale gode di vantaggi fiscali.

Tra i servizi erogabili indicati dall'articolo 51 troviamo: contributi assistenziali e previdenziali, erogazioni liberali concesse in occasione di festività o ricorrenze, somministrazioni di vitto e in mense, prestazioni di servizi di trasporto, servizi di educazione e istruzione ai figli, servizi di assistenza a familiari anziani o non autosufficienti, rimborso spese mediche.

Tale normativa è stata ampliata e rivista dalla Legge di Stabilità 2016, che ha altresì reintrodotta la detassazione del premio di produttività e ha previsto la possibilità di

---

<sup>7</sup> Elementi di soft HR management, G. Cucchi, 2016

convertire lo stesso premio in beni e servizi di welfare, senza che tali servizi concorrano alla formazione del reddito da lavoro dipendente, entro specifici limiti. La Legge di Stabilità 2017 ha potenziato ulteriormente il ruolo del welfare aziendale, ampliando il raggio dei beneficiari e gli importi entro i quali beni e servizi di welfare sono deducibili.

È stato previsto un ulteriore arricchimento della platea dei servizi erogabili e sono stati ampliati i benefici fiscali anche alle forme di welfare che provengono dalla contrattazione nazionale di settore, dalla bilateralità e da accordi collettivi.

### **1.3 Il piano di welfare**

Al fine di progettare e attivare al meglio i servizi da erogare ai propri dipendenti, le imprese possono predisporre un piano di welfare, il quale si può definire come l'insieme strutturato di beni e servizi per migliorare il benessere dei dipendenti.

Elaborare un piano di welfare è un'attività complessa e necessita di personalizzazione, poiché esso deve rispondere alle reali esigenze dei lavoratori e deve coniugare tali esigenze con gli obiettivi dell'azienda.

Generalmente la predisposizione di un piano di welfare prevede quattro fasi: analisi, progettazione, attivazione e monitoraggio.

La prima fase consiste nell'eseguire un'indagine per individuare le reali necessità dei dipendenti e allo stesso tempo, definire gli obiettivi che l'impresa vuole ottenere, come ad esempio migliorare la produttività, la propria brand reputation<sup>8</sup> o il clima aziendale.

Per riconoscere i bisogni dei lavoratori, l'impresa può somministrare un questionario che evidenzia i beni e servizi che potrebbero essere più utili e desiderati. Contestualmente, vanno analizzati aspetti operativi come il budget disponibile, eventuali CCNL o accordi interni e infine aspetti organizzativi e giuridici.

Successivamente, sulla base di tutte le informazioni raccolte, si prosegue con la progettazione del piano: si definisce il paniere di beni e servizi da offrire e si valuta la necessità di attivare una Piattaforma Welfare, generalmente quando il piano risulta complesso da gestire internamente.

La Piattaforma welfare è un'interfaccia digitale gestita da un soggetto esterno, attraverso la quale viene erogato il piano di welfare.

Le funzioni della piattaforma sono diverse: per i dipendenti è possibile utilizzare e gestire in autonomia i crediti welfare messi a disposizione, richiedere convenzioni ai fornitori, accedere a servizi extra e monitorare tutte le operazioni e richieste fatte.

---

<sup>8</sup> Brand reputation: reputazione aziendale ed il suo apprezzamento da parte dei consumatori

Le aziende hanno invece accesso ai macro-dati relativi al welfare e possono quindi monitorare e valutare l'andamento del piano di welfare, nel rispetto della privacy dei dipendenti.

Una volta definiti piano e piattaforma, si procede con l'attivazione. Questa fase comprende una comunicazione efficace verso i propri dipendenti delle iniziative messe in atto.

È importante, infatti, che il lavoratore percepisca correttamente le politiche messe in atto nei suoi confronti.

L'impresa dovrebbe quindi informare e coinvolgere i collaboratori ed eventualmente prevedere dei percorsi formativi per il corretto utilizzo dei crediti e della piattaforma.

Infine, l'ultima fase consiste nell'analisi dei risultati e degli effetti del piano di welfare: ciò permette di valutare la presenza di un effettivo impatto positivo sia sul benessere dei lavoratori, sia riguardo gli obiettivi prefissati dall'azienda e di definire margini di miglioramento dove necessario.

## **1.4 Principali aree di intervento**

È opportuno precisare che non esiste una classificazione data di iniziative, beni e servizi che costituiscono il welfare aziendale, ma esistono proposte che possono essere più o meno condivise dagli attori che si occupano della tematica.

In questa trattazione presenteremo la proposta del Welfare Index PMI, il quale individua dieci possibili aree di intervento nelle quali le imprese predispongono le proprie iniziative. Cominceremo elencandole, per poi proseguire con un breve approfondimento per ciascuna di esse.

I dieci ambiti identificati sono: previdenza e protezione; salute e assistenza; conciliazione vita-lavoro; sostegno economico ai lavoratori; sviluppo del capitale umano; sostegno per educazione e cultura; diritti, diversità e inclusione; condizioni lavorative e sicurezza; responsabilità sociale verso consumatori e fornitori; welfare di comunità.

Nel campo della previdenza e protezione, le aziende hanno cominciato a partecipare alle forme di previdenza complementare, versando contributi aggiuntivi oppure aderendo a fondi integrativi. Vengono stipulate anche polizze assicurative contro i rischi di infortunio e morte e altre forme assicurative come polizza abitazione e polizza viaggi dipendenti all'estero.

Per l'area salute e assistenza, la misura prevalente è l'adesione al fondo sanitario di categoria istituito dai CCNL, ma le imprese si prestano a istituire iniziative autonome come le polizze sanitarie aziendali e i fondi aziendali di secondo livello. I servizi di assistenza proposti sono numerosi: dai servizi di prevenzione e check up, a convenzioni con ambulatori e studi dentistici, assistenza psicologica e sportelli medici interni. Le famiglie vengono inoltre sostenute con servizi di assistenza per anziani e familiari non autosufficienti.

Il welfare aziendale coinvolge anche l'organizzazione e la gestione delle aziende. Tra le misure dell'area di conciliazione vita-lavoro rientrano la flessibilità oraria, che è quella maggiormente diffusa, permessi aggiuntivi retribuiti per maternità e paternità, smart working, servizi di trasporto aziendale o convenzioni con i servizi di trasporto locali, asili nido, dopo scuola e babysitter aziendali o convenzionati. Queste misure hanno un impatto determinante sulle pari opportunità di genere e sul sostegno alla genitorialità.

Le imprese attivano anche iniziative a sostegno economico dei propri dipendenti: le forme più diffuse sono buoni benzina, ticket ristoranti, mense aziendali, alloggi gratis e convenzioni per l'acquisto di beni di consumo.

Particolare attenzione viene prestata allo sviluppo del capitale umano attraverso la formazione professionale e lo sviluppo di competenze generali e specialistiche.

Per colmare il mismatch tra le esigenze della domanda e l'offerta di competenze, le aziende attivano progetti come le Academy interne, formazione linguistica,

partecipazione a convegni e iniziative di valorizzazione del talento come borse di studio, master, viaggi di studio all'estero.

Il sostegno alle famiglie per educazione e cultura è un'area emergente del welfare aziendale, con livelli di sviluppo ancora contenuti ma con un trend in crescita.

Quest'area si suddivide a sua volta in due categorie di interventi: la prima riguarda il sostegno educativo per i figli e comprende rimborso rette, libri didattici, trasporto, orientamento scolastico o professionale e la seconda invece, iniziative che riguardano cultura e tempo libero come convenzioni con palestre, viaggi, centri estivi per i familiari, abbonamenti a cinema, teatro.

Proseguendo nell'ambito diritti, diversità e inclusione, troviamo tre categorie distinte di iniziative: disabilità e fragilità; integrazione e sostegno di persone extracomunitarie; diritti e pari opportunità. La prima riguarda l'inserimento, la valorizzazione e il sostegno di persone in condizioni di fragilità; la seconda assistenza, formazione e mediazione per facilitare l'inserimento di persone extracomunitarie nel mondo lavorativo sociale e infine nella terza rientrano l'adozione di carte di valori o codici etici e programmi per la valorizzazione delle pari opportunità.

In questo modo le aziende partecipano alla diffusione della cultura dei diritti.

L'ottava area è quella della sicurezza e condizioni lavorative: oltre agli interventi obbligatori, le imprese coinvolgono i lavoratori in attività formative e educative e

adottano codici di comportamento e certificazioni volontarie ulteriori in materia di sicurezza.

La nona area riguarda la responsabilità sociale verso fornitori e consumatori: in questo caso le iniziative non si rivolgono direttamente ai dipendenti, ma ad altri attori della filiera. Per questi ultimi, le aziende si impegnano a adottare certificazioni di salute e sicurezza, certificazioni degli standard di lavoro e certificazioni della qualità del prodotto o del processo.

L'ultima area, il welfare di comunità, comprende una serie di misure a sostegno del territorio e delle comunità esterne. Le iniziative più diffuse sono quelle di solidarietà sociale, nella forma di donazioni monetarie o acquisto di beni per la collettività. Seguono iniziative nell'ambito di sport, cultura, tutela ambientale, ricerca e apertura alla comunità.

## **1.5 I benefici del welfare aziendale**

Il welfare aziendale genera un impatto positivo sia sull'impresa che sui collaboratori. Un miglioramento del benessere dei lavoratori si riflette sulla loro motivazione e produttività, portando benefici allo sviluppo dell'impresa; analizzeremo dunque questi vantaggi reciproci.

### 1.5.1 Vantaggi per il lavoratore

La predisposizione di un welfare adeguato migliora la qualità della vita dei lavoratori: riduce lo stress correlato al lavoro e agisce su motivazione e soddisfazione.

I collaboratori si sentono considerati e valorizzati come persone, grazie all'attenzione dell'impresa verso il loro benessere e grazie a un maggiore coinvolgimento nei processi aziendali.

Le aziende si fanno carico di spese che i lavoratori avrebbero sostenuto comunque e ciò, in aggiunta ai vantaggi fiscali offerti dai servizi di welfare, aumenta il potere di acquisto dei lavoratori, ponendoli nella condizione di poter gestire meglio il proprio denaro ed eventualmente i propri risparmi.

Un altro vantaggio per i lavoratori è la possibilità di conciliare vita lavorativa e vita familiare, il quale sta diventando un aspetto sempre più importante e richiesto.

Inoltre, il welfare aziendale ha effetti indiretti positivi anche sull'occupazione femminile e dei giovani.

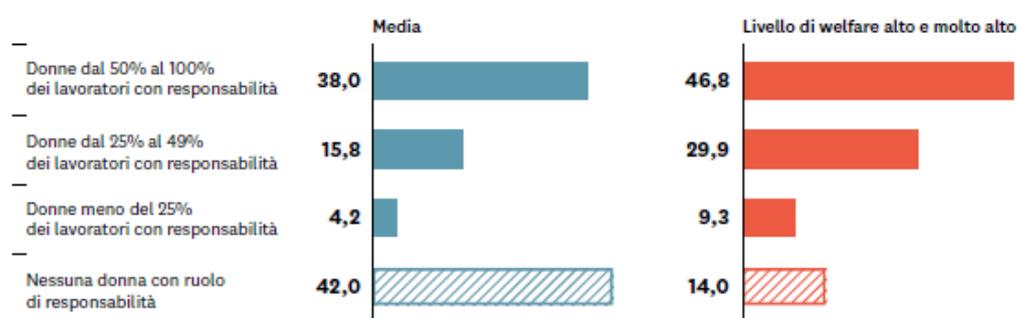
Infatti, più è alto il livello di welfare aziendale adottato dall'impresa, e più la quota di donne sul totale dei lavoratori si alza. Non solo, al crescere del livello di welfare aziendale, cresce anche la quota di donne nei ruoli di responsabilità.

Dal seguente grafico, tratto dal Rapporto del Welfare Index PMI del 2022, si osserva che il 42% delle imprese non ha donne che ricoprono ruoli di responsabilità, ma il dato scende al 14% nel caso di imprese con un livello di welfare alto e molto alto.

Inoltre, il 46,8% delle imprese con livello di welfare elevato, ha una percentuale che va dal 50% al 100% di donne con un ruolo di responsabilità.

Possiamo affermare quindi che le donne che lavorano in imprese più sensibili al tema del welfare hanno più opportunità di carriera.

Grafico 1: Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità

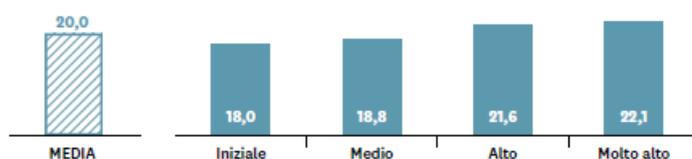


Fonte: Welfare Index PMI - Rapporto 2022

Inoltre, le aziende risultano attive anche nella promozione di iniziative come programmi per l'empowerment femminile, progetti che incentivano la leadership e l'imprenditorialità femminile, attività educative e borse di studio dedicate alle donne.

Allo stesso modo, il livello di welfare è correlato con la presenza di giovani under 30 in azienda.

Grafico 2: Quota di giovani (under 30) per livello di welfare aziendale



Fonte: Welfare Index PMI – Rapporto 2022

Come possiamo vedere, più il livello di welfare applicato in azienda sale, più cresce la percentuale di giovani in azienda.

In conclusione, il welfare aziendale porta benefici alla generalità dei lavoratori, e alcune categorie di essi, ovvero donne e giovani, trovano maggiori opportunità di inserimento e carriera proprio nelle aziende con un elevato livello di welfare.

### 1.5.2 Vantaggi per le imprese

Anche per le imprese sono numerosi i vantaggi che un buon piano di welfare porta con sé.

In primo luogo, i notevoli benefici fiscali dovuti al fatto che il piano di welfare è totalmente deducibile, e ciò alleggerisce il carico fiscale di un'impresa. Questo

risparmio permette una migliore allocazione delle risorse, che possono essere impiegate in investimenti strategici in altri ambiti.

Le iniziative di welfare aumentano il livello di produttività dei lavoratori, grazie a una maggiore soddisfazione e un miglioramento del clima aziendale: i collaboratori sono quindi più propensi e incentivati a incrementare la loro performance e ciò per l'impresa si traduce anche in un aumento del fatturato.

In aggiunta, si abbassano i livelli di assenteismo e di turn over grazie all'aumento della fidelity dei lavoratori: un collaboratore fidelizzato non solo non abbandonerà il posto di lavoro per cercarne uno migliore, ma lo promuoverà anche nei confronti di potenziali clienti.

Le politiche di welfare aziendale stimolano il commitment dei lavoratori, la loro identificazione con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione e ciò si riflette in un miglioramento dell'immagine aziendale.

L'impresa sarà così in grado di attirare e trattenere nuovi talenti, grazie agli effetti positivi sull'*employer branding*, ovvero l'attrattiva dell'azienda come datore di lavoro: l'impresa diventa un luogo di lavoro ambito.

Il welfare, quindi, diventa un fattore strategico per l'impresa, capace di aumentare la sua competitività sul mercato, ma può essere altresì considerato come uno strumento di resilienza: esiste una correlazione tra livello di welfare, impatto della crisi del 2020 e intensità della ripresa (2021). Le PMI con un livello più evoluto di

welfare hanno fronteggiato meglio la pandemia e hanno dimostrato un più forte impulso alla ripresa.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <https://www.welfareindexpmi.it/news/welfare-index-pmi-2022-welfare-aziendale-un-patto-sociale-per-il-paese-un-fattore-strategico-per-le-imprese-una-priorita-per-le-istituzioni/>

## **CAPITOLO 2 - EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE E ALCUNI CASI DI SUCCESSO**

Il welfare aziendale ha subito una profonda evoluzione nel corso del tempo e in particolare la crisi pandemica da covid 19 ha generato un forte impatto, modificando necessità e facendo acquisire a imprese e lavoratori una maggiore consapevolezza dell'importanza del welfare. Allo stesso tempo le imprese hanno sentito l'esigenza di ripensarsi, per contrastare la crisi ed essere in grado di sopravvivere a essa.

Alla fine del capitolo verranno presentati alcuni casi di aziende meritevoli per il loro impegno nella ricerca di benessere per i propri dipendenti: esempi concreti di aziende virtuose che hanno fatto del welfare aziendale un fattore strategico.

### **2.1 L'impatto del covid 19 sul welfare**

La diffusione del coronavirus ha riportato al centro dell'attenzione il ruolo del welfare e ha evidenziato le gravi mancanze dovute alle politiche di restrizione messe in atto negli anni precedenti.

È sorta quindi la necessità di ripensare il welfare sia dal punto di vista pubblico che aziendale.

Le imprese hanno reagito alla pandemia tutelando la salute dei lavoratori, riorganizzando il lavoro rendendolo più flessibile e consentendo ai lavoratori di conciliare esigenze lavorative e familiari.

La pandemia ha generato quindi un grande stimolo per il welfare aziendale: ha ampliato il numero di imprese che lo hanno adottato, ha ampliato il range di iniziative possibili e ha generato una maggiore consapevolezza della responsabilità delle imprese anche in campo sociale.

L'enfasi è stata posta sui servizi sanitari, il sostegno al reddito e sull'assicurazione contro un ampio insieme di rischi sociali.

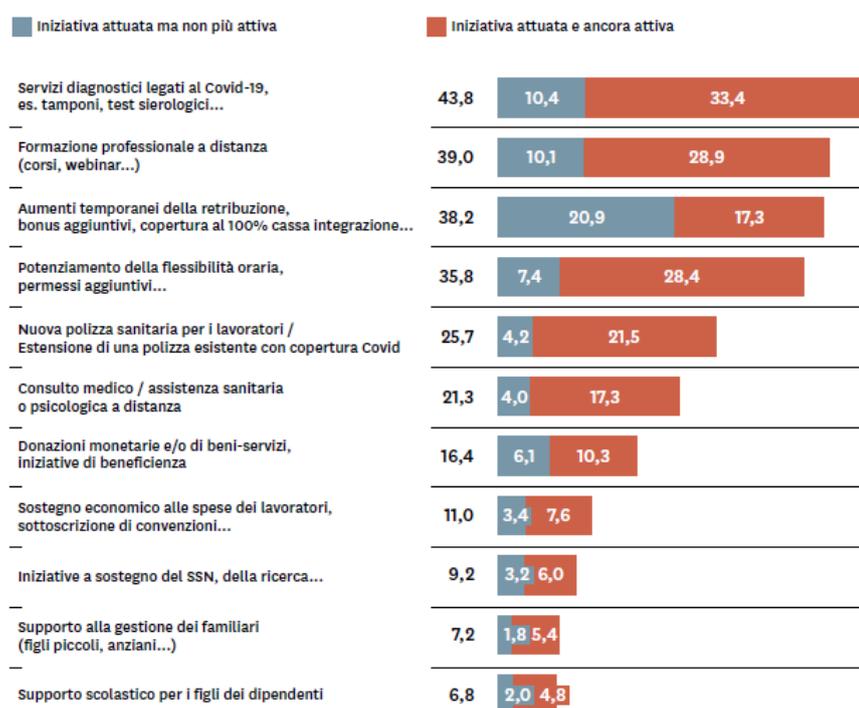
Le iniziative attuate sono state prevalentemente servizi diagnostici e di prevenzione legati al Covid-19, come ad esempio tamponi e test sierologici, ma sono stati anche ampliati i diversi servizi sanitari offerti, soprattutto attraverso l'estensione delle coperture assicurative.

Le imprese hanno sostenuto economicamente i dipendenti, erogando bonus e aumentando temporaneamente la retribuzione.

Rilevanti sono stati gli sforzi per modificare l'organizzazione del lavoro per rispettare le norme in vigore nel periodo del covid: la flessibilità oraria è stata potenziata, così come i permessi aggiuntivi ed è stata implementata la possibilità di lavorare dal proprio domicilio: si è diffuso lo smart working.

Il grafico seguente mostra le quote di imprese che hanno messo in atto iniziative di welfare di fronte all'emergenza sanitaria.

Grafico 3: Iniziative di welfare in risposta all'emergenza



Fonte: Welfare Index PMI – Rapporto 2021

Da notare che nella maggior parte dei casi, questi sforzi attuati come conseguenza dell'epidemia, non hanno carattere temporaneo: le iniziative sono ancora attive, vengono comunque mantenute e ciò significa che il welfare aziendale è stato modificato permanentemente.

Oggi le imprese sono più vicine alle famiglie e sono più in grado di rilevarne i bisogni e di trovare soluzioni alle difficoltà. Non solo, le imprese sono intenzionate

a essere più vicine e rafforzare il loro impegno sociale anche verso stakeholders esterni, ovvero la filiera produttiva e la comunità locale.

Nonostante la crisi economica che ha investito le imprese, in particolare le medio-piccole, queste ultime continuano a sviluppare il proprio sistema di welfare e ne riconoscono sempre di più l'importanza.

La crisi sanitaria è stata anche occasione di innovazione del modello di business adottato dalle imprese, con cambiamenti soprattutto di carattere tecnologico, dovuti all'attuazione del lavoro a distanza.

Ma le imprese non sono le uniche ad aver riconosciuto gli effetti positivi del welfare aziendale: la maggior parte dei lavoratori ha gradito le iniziative e ne ha compreso il valore.

Dunque, i lavoratori hanno un maggiore interesse a ricevere servizi di welfare.

Dal Quinto Rapporto Censis-Eudaimon, è emerso che oltre l'85% delle persone intervistate, se potesse fare una richiesta alla propria azienda, chiederebbe un aumento dei servizi di welfare erogati e una maggiore conciliazione tra vita e lavoro. Tre lavoratori su quattro vorrebbero un supporto dall'azienda per affrontare problemi e difficoltà sociali.

Il welfare aziendale sembra essere diventato centrale nel rapporto di lavoro.

Particolare rilevanza ha acquisito il fenomeno del lavoro agile, diffuso soprattutto durante l'emergenza sanitaria: esso è sempre più apprezzato e richiesto dai

lavoratori, poiché permette di gestire in maniera più autonoma il proprio tempo, gli impegni sociali e familiari.

Il work-life balance, ovvero l'equilibrio tra vita privata e lavoro, è diventato tra i fattori maggiormente ricercati dai lavoratori italiani nella scelta di un'azienda.<sup>10</sup>

Molti lavoratori sono addirittura disposti a lasciare il posto fisso in azienda per andare alla ricerca di un posto alternativo con un miglior work-life balance.

È il fenomeno delle “Grandi Dimissioni”, dal termine inglese “Great Resignation”, che sta interessando anche lavoratori italiani, specialmente giovani. Questa tendenza era evidente già dal 2018, ma si è accentuata durante la pandemia, registrando un'impennata del 30%<sup>11</sup>

Insieme a fattori di origine generazionale, il covid-19 ha mutato le ambizioni di chi cerca lavoro e ciò risulta estremamente importante per le imprese, se non vogliono perdere talenti. Ecco come diviene necessario offrire ai lavoratori o gli aspiranti tali, un buon pacchetto welfare, con particolare attenzione all'area della conciliazione vita lavoro.

---

<sup>10</sup> Indagine Randstad Employer Brand Research 2022

<sup>11</sup> Fonte: AGI Agenzia Italiana

## **2.2 Una nuova figura professionale: il welfare manager**

Il welfare aziendale, come visto finora, è diventato uno strumento strategico e sempre più complesso; per le imprese risulta necessario costruire piani di welfare aziendale di qualità.

Per questo motivo cresce la necessità di una figura professionale che se ne occupi in maniera diretta: il welfare manager.

Secondo un'indagine svolta dalla Fondazione ULAOP-CRT all'Università degli Studi di Torino, durante la pandemia il 43,3% delle aziende prese in esame ha introdotto la figura del welfare manager.

Egli è un professionista che si occupa di progettare, guidare e monitorare le iniziative di welfare aziendale, in accordo con le Direzioni aziendali ed a supporto di HR.

Si pone come punto di incontro tra le esigenze dei lavoratori e le esigenze dell'azienda e il suo scopo è migliorare la qualità della vita delle persone che lavorano in azienda.

Il welfare manager si occupa quindi di tutte le fasi che conducono alla creazione di un piano di welfare, dalle analisi iniziali fino al monitoraggio dei risultati. Adottando una logica di ascolto e contestualizzazione, dovrà definire una strategia di welfare partendo dalle richieste dei lavoratori, con un approccio dal basso.

Le iniziative dovranno essere da lui gestite tenendo conto del budget stanziato dall'azienda.

Altri compiti del welfare manager sono: la gestione dei rapporti con eventuali fornitori esterni, la gestione dello smart working con la conseguente riorganizzazione aziendale e infine il supporto delle carriere professionali dei dipendenti.

Queste figure sono presenti per lo più in multinazionali o comunque in realtà strutturate e di una certa dimensione e la scommessa del futuro sarà quella di avvicinare queste figure alle realtà delle piccole e medie imprese, che non sono dotate delle stesse risorse economiche delle grandi multinazionali, e dove perciò risulta più complicato implementare piani di welfare efficaci.

### **2.3 Aziende premiate “Welfare Champion”**

Quest'ultimo paragrafo è stato dedicato a presentare alcune aziende italiane premiate nel 2022 dal Welfare Index PMI. Le loro esperienze e le loro iniziative sono la testimonianza di come un piano di welfare possa essere concretamente implementato all'interno delle piccole e medie realtà aziendali. Ciò che queste aziende sono riuscite a realizzare rappresenta la concretizzazione virtuosa di tutto quello di cui si è parlato fino a questo momento.

Le imprese sono state classificate per classi di rating, in ordine dalla più alta alla più bassa: welfare champion, welfare leader, welfare promoter, welfare supporter, welfare accredited.

Le aziende Welfare Champion si caratterizzano per avere un livello di iniziative elevato, proattività, orientamento all'innovazione e impatto sociale significativo.

Di queste 121, ne andiamo a presentare brevemente quattro: la prima impresa, C.B.M, è stata scelta in quanto appartiene al territorio di Ancona; Illumia per la rapidità con cui ha messo in atto delle iniziative a favore dei dipendenti per sostenerli durante la recente crisi energetica; Studio Vannucchi per la maggiore sensibilità nei confronti delle esigenze delle donne, essendo lo studio formato prevalentemente da esse e infine Maps per la grande innovatività delle iniziative promosse.

### 2.3.1 C.B.M

C.B.M Società Agricola Srl è un'azienda che si occupa di allevamento e agricoltura. Tra le iniziative di welfare aziendale che l'azienda applica c'è un bonus anti-inflazione: una misura di sostegno economico destinata ad ogni dipendente per contrastare l'aumento dei prezzi al consumo.

L'azienda ha mostrato forte interesse per la salute dei propri dipendenti, prevedendo rimborsi di spese mediche e stipulando una polizza assicurativa che copre le giornate di malattia non indennizzate dall'INPS.

Ha introdotto misure quali flessibilità oraria e smart working e corsi di formazione.

Nell'ambito del welfare di comunità, C.B.M. sostiene la Croce Rossa Italiana.

L'azienda è poi attenta a temi come accoglienza e inclusione, apertura mentale e coinvolgimento dei dipendenti in lavori di gruppo.

L'obiettivo è ottimizzare la gestione delle risorse umane, curandone il benessere e il clima positivo in azienda.

### 2.3.2 Illumia

Illumia è un'azienda fornitrice di servizi di gas e luce e per proteggere i propri dipendenti dall'attuale crisi energetica, fornisce a questi ultimi una tariffa bloccata per 12 mesi al solo costo della materia prima, rinunciando così al suo profitto.

Ma le iniziative di welfare non si fermano qui, l'azienda è anche attiva nel sostegno familiare: ha creato l'Illumia Summer Camp, un campo estivo per i figli dei dipendenti che si tiene nella sede aziendale, dove i ragazzi vengono affidati a delle educatrici. In questo modo l'azienda è venuta incontro alle esigenze dei genitori che avevano difficoltà a gestire i figli durante il periodo di chiusura delle scuole.

L'azienda ha poi una convenzione con strutture sanitarie che offrono vari servizi.

Inoltre, ha ideato il progetto Scuola Manageriale per formare e sviluppare le competenze in ambito strategico dei dipendenti. L'azienda dispone anche di una piattaforma di condivisione per migliorare le relazioni tra i collaboratori.

Tra le iniziative a supporto della maternità, Illumia offre un bonus alle neomamme e infine, a livello sociale, l'azienda supporta e sponsorizza la squadra di rugby del carcere Dozza.

### 2.3.3 Studio Vannucchi

Studio Vannucchi è uno studio associato composto prevalentemente da donne, che si occupa di consulenza del lavoro, diritto del lavoro, gestione strategica delle risorse umane e progettazione dei piani di welfare.

È quindi sensibile al tema e offre una vasta scelta di servizi di welfare anche ai propri collaboratori.

Lo studio mette a disposizione una piattaforma di welfare dove sono disponibili migliaia di convenzioni che i collaboratori possono scegliere in autonomia.

Alcuni dei servizi offerti: buoni acquisto, agevolazioni per i viaggi e per il tempo libero, polizze assicurative sanitarie.

Particolare attenzione è rivolta alla flessibilità oraria e alla formazione: corsi e-learning, affiancamento, corsi per lo sviluppo delle soft skills.

### 2.3.4 Maps

Maps è un'azienda che produce e distribuisce software aziendali per l'analisi dei big data.

Tra le iniziative di welfare, particolare rilevanza viene posta al tema della tutela parentale, tanto che l'azienda ha guadagnato una menzione speciale per le pari opportunità.

Viene offerta un'ampia gamma di iniziative: la possibilità di fruire dei congedi parentali per entrambi i genitori, favorendo il "paternity leave", ovvero l'utilizzo dei congedi da parte del padre; per le future mamme sono riservati dei parcheggi aziendali e per le mamme con figli fino a 3 anni l'orario di lavoro è ridotto.

In azienda sono presenti servizi come lavanderia e sartoria per consentire ai dipendenti di risparmiare del tempo e conciliare meglio vita privata e lavorativa.

L'azienda adotta poi un modello organizzativo estremamente flessibile e innovativo: Maps Habitat è un progetto che permette ai lavoratori di scegliere tra diversi programmi che prevedono orari di lavoro e reperibilità differenti. L'unica limitazione è che almeno un giorno a settimana deve essere svolto in presenza.

Alcuni esempi di programmi: venerdì libero ogni 15 giorni, lavorare da casa 3 o 4 volte a settimana, scelta della fascia serale e anticipo dell'uscita nel pomeriggio.

I dipendenti possono quindi gestire spazi e tempi in autonomia e riescono a conseguire un maggiore equilibrio tra vita privata e lavorativa. Vengono inoltre sostenuti dall'azienda nell'allestimento della postazione di lavoro da casa ottimale.

Fino a tre settimane all'anno il lavoro può essere svolto completamente da remoto.

## CONCLUSIONI

Con la presente trattazione si è voluto presentare una panoramica del welfare aziendale e mettere in risalto la sua evoluzione nel corso del tempo, con un focus particolare ai recenti tempi legati alla pandemia da covid-19. Quest'ultima, infatti, ha posto l'enfasi su nuovi bisogni dei lavoratori: salute, protezione dai rischi, organizzazione del lavoro flessibile e conciliazione vita lavoro ed ha spinto la diffusione del welfare aziendale, ampliando il numero di imprese che hanno visto in esso uno strumento utile a fronteggiare la situazione di crisi.

Nei capitoli precedenti si sono presentati i numerosi vantaggi che il welfare apporta ad imprese e dipendenti: abbiamo visto come sia in grado di valorizzare le risorse umane e di consentire all'impresa di raggiungere i propri obiettivi strategici ed economici.

Esso è uno strumento chiave per migliorare il clima aziendale, per rendere l'azienda attrattiva e per favorire coesione, coinvolgimento e motivazione dei lavoratori: ciò incentiva il rendimento lavorativo e le performance aziendali, innescando un meccanismo conveniente per tutti gli attori coinvolti.

Diviene indispensabile, però, pianificare un sistema di welfare ascoltando i propri lavoratori e soddisfacendo i loro bisogni: quando un'azienda è capace di fare ciò, i lavoratori avranno una *employee experience*<sup>12</sup> positiva e saranno più produttivi.

Abbiamo potuto constatare, inoltre, come il welfare rappresenti per le imprese una leva per rispondere alle sfide da affrontare: esso contribuisce a fornire risposte rapide e specifiche alle crisi, come si è visto con la crisi epidemiologica.

La logica che dovrebbe essere seguita è quella di potenziare sempre di più il welfare aziendale, rendendolo accessibile a tutti e non solo alle imprese dotate di maggiori risorse economiche.

È importante inoltre identificare i bisogni di oggi, seguirne l'evoluzione e di conseguenza adattarvisi: l'impresa moderna si deve configurare come una *learning organization* che apprende in maniera continua ed è quindi in grado di cogliere, analizzare e agire sul cambiamento che la circonda e adattarsi a un mondo in continua trasformazione.

In particolare, la crescente digitalizzazione del nostro paese e il mutamento della natura stessa del rapporto di lavoro, stanno cambiando le esigenze dei lavoratori che, come è stato esposto nei capitoli precedenti, prediligono forme di contratti di

---

<sup>12</sup> Esperienza del dipendente all'interno dell'azienda: prodotto delle interazioni tra lavoratore e impresa

lavoro ispirati in misura maggiore ai principi di flessibilità, personalizzazione e benessere.

Dunque, il welfare aziendale non è un concetto stabile, ma deve necessariamente mutare e adeguarsi ai cambiamenti del contesto sociale ed economico.

Per questo motivo è difficile fare previsioni su come cambierà in futuro il welfare aziendale: la direzione è quella della maggiore consapevolezza della sua importanza e di una sua diffusione più ampia, che dovrebbe essere promossa e facilitata anche dalle politiche pubbliche.

Secondo Franca Maino, Professoressa di Scienze Politiche all'Università degli Studi di Milano e Direttrice del laboratorio universitario Percorsi di secondo welfare: *“Il secondo welfare non solo continuerà a fornire risposte ai bisogni sociali, ma crescerà in termini di volume e di intensità e le imprese estenderanno le misure di welfare aziendale con una crescente attenzione alle ricadute territoriali”*.<sup>13</sup>

Per concludere questo elaborato vorrei, però, anche mettere in luce alcune criticità che il welfare aziendale incontra oggi.

La prima è la necessità di una maggiore integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico: quest'ultimo deve essere in grado di garantire l'universalismo

---

<sup>13</sup> <https://www.tuttowelfare.info/attualita-welfare/nel-welfare-serve-una-nuova-alleanza-pubblico-privato>

nell'accesso ai servizi, al mercato del lavoro e nella protezione dai rischi sanitari e sociali.

Il privato quindi non si deve sostituire al pubblico, ma i due sistemi devono cooperare insieme in maniera efficiente in un'ottica di sinergia.

La seconda sono le disuguaglianze che si possono creare all'interno del contesto aziendale. Accade infatti che le aziende privilegino alcune categorie apicali, come ad esempio i dirigenti, offrendo prestazioni eccessivamente generose, e prevedano prestazioni via via minori per le altre categorie di lavoratori man mano che si scende nella categoria di comando. In questo modo si forma un sistema a piramide che andrebbe evitato. È importante quindi non rafforzare questo tipo di divario che si può generare.

È altrettanto importante non dimenticare la componente sociale intrisa nel welfare aziendale per non ridurlo alla sola componente monetaria.

Eventuali interventi normativi futuri non dovranno limitarsi ad agire solo sulla parte fiscale e contributiva, perché così facendo si rischierebbe di mettere in ombra il vero significato del welfare aziendale che, come abbiamo avuto modo di approfondire in questo elaborato, è molto altro ed ha chiari risvolti sociali e di valorizzazione del capitale umano.

Rimane infine il problema di colmare il divario tra regioni del Nord e del Sud Italia: le prime presentano livelli di attività più elevati rispetto a quelle del centro e del sud, e ciò è dovuto al gap di conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali.

Allo stesso modo bisogna incentivare le piccole e medie imprese, che incontrano maggiori difficoltà nell'introdurre il welfare aziendale rispetto alle grandi, anche se bisogna riconoscere che negli ultimi anni le PMI hanno fatto grandi passi avanti.

In conclusione, il welfare aziendale è sicuramente già una parte integrante della vita lavorativa ed è una grande opportunità per aziende e dipendenti ma va ancora perfezionato e va pensato come un progetto strategico a lungo termine.

## BIBLIOGRAFIA

- Censis-Eudaimon, 5° Rapporto sul Welfare Aziendale 2022
- Cucchi G. (2016). Elementi di soft HR management, Clua Edizioni Ancona
- Ferrera, M., & Maino, F. (2011). Il “secondo welfare” in Italia: sfide e prospettive
- Gatti M., (2014). Welfare aziendale La risposta organizzativa ai bisogni delle persone, I quaderni di sviluppo e organizzazione Edizione Este
- Giorgi C., (2022). Welfare attualità e prospettive, Carocci editore
- IRS Istituto per la ricerca sociale, 2020, Welfare aziendale: approcci e strumenti
- Maino, F., & Ferrera, M. (2013). Primo rapporto sul secondo welfare in Italia
- Maino F., (2021) Il ritorno dello stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia. Quinto rapporto sul secondo welfare. Giappichelli
- Mallone, G. (2013). Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto.

- Santoni, V. (2017). Welfare aziendale e provider prima e dopo le leggi di stabilità. *Maino F. e Ferrera M.(a cura di), Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia.*
- Treu, T. (2013). *Welfare aziendale.* Ipsa.
- Tiraboschi, M. (2022). Welfare for People. Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia.
- Welfare Index PMI, Il welfare aziendale genera impatto sociale, Rapporto 2021
- Welfare Index PMI, Il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al paese, Rapporto 2022
- Welfare Italia, Laboratorio per le nuove politiche sociali, Rapporto 2022  
Think Tank Welfare Italia

## SITOGRAFIA

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

<https://www.aiwa.it/?s=welfare+aziendale>

<https://www.edenred.it/blog/guida-welfare-aziendale/storia-welfare-aziendale-italia/>

<https://www.comune.valdagno.vi.it/citta/visitare-valdagno/la-citta-sociale>

<https://www.tuttowelfare.info/attualita-welfare/tuttowelfare-il-welfare-dalla-alla-w>

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/welfare-aziendale-come-funziona-benefici](https://blog.osservatori.net/it_it/welfare-aziendale-come-funziona-benefici)

<https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/le-persone-al-centro-come-cambia-il-welfare-aziendale-dopo-la-pandemia/>

<https://www.welfareindexpmi.it/news/welfare-index-pmi-2022-welfare-aziendale-un-patto-sociale-per-il-paese-un-fattore-strategico-per-le-imprese-una-priorita-per-le-istituzioni/>

<https://www.noiwelfare.com/piano-welfare-aziendale>

<https://www.noiwelfare.com/piattaforma-welfare>

<https://www.double-you.it/articoli/welfare-aziendale-e-normative-lart-51-tuir/>

<https://www.digital4.biz/hr/welfare-aziendale/>

<https://blog.sodexo.it/welfare-manager-importanza-in-azienda>

<https://www.mefop.it/blog/blog-mefop/welfare-aziendale-rilevante-prospettiva-futura>

<https://www.ilsole24ore.com/art/welfare-aziendale-percorso-piu-direzioni-AEDwVIJC>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/01/11/welfare-territoriale/>

<https://www.tuttowelfare.info/attualita-welfare/nel-welfare-serve-una-nuova-alleanza-pubblico-privato>