



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**“Il Welfare Aziendale nell’Emergenza Covid:  
L’esperienza di un’azienda locale”**

**“CORPORATE WELFARE DURING THE COVID  
PANDEMIC: THE EXPERIENCE OF A LOCAL  
COMPANY”**

Relatore:  
Prof. Spina Elena

Rapporto Finale di:  
Ferri Matteo

Anno Accademico 2020/2021

# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1: IL WELFARE AZIENDALE ALL'INTERNO DEL WELFARE STATE .....</b>	<b>4</b>
1.1 – NASCITA E STORIA DEL WELFARE STATE .....	4
1.2 – LA CRISI DEL WELFARE STATE TRADIZIONALE E IL SECONDO WELFARE.....	5
1.3 - WELFARE AZIENDALE NELLE GRANDI AZIENDE E NELLE PICCOLE-MEDIE IMPRESE.....	9
1.4 - IL WELFARE AZIENDALE NELL'EMERGENZA COVID-19 .....	11
<b>CAPITOLO 2: IL CASO MARCHIGIANO - WELFAREBIT .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITOLO 3: CONCLUSIONI.....</b>	<b>22</b>

## INTRODUZIONE

Il 31 dicembre 2019 è una data che rimarrà impressa nella storia e nella memoria di ogni uomo nel mondo. Non segna soltanto la fine di un anno e l'inizio di uno nuovo ma indica l'inizio di un cambiamento storico. Il 31 dicembre 2019, infatti, viene segnalato un gruppo di casi di polmonite dall'origine ignota in Cina, più precisamente a Wuhan. A distanza di pochi giorni i ricercatori cinesi riescono a identificare tali casi in una nuova forma di coronavirus trasmissibile da uomo a uomo. Questa nuova malattia virale prende il nome di Covid-19. Il 23 gennaio 2020 per la prima volta nella storia la Cina dichiara l'inizio di un lockdown di massa dove circa 60 milioni di persone sono costrette a rimanere nelle proprie abitazioni. Il virus viene identificato anche in Italia per la prima volta il 21 febbraio in un soggetto rientrante dalla Cina per poi diffondersi rapidamente fino a raggiungere 325 casi. Inizia così la prima devastante ondata per l'Italia. L'8 marzo 2020 segna l'inizio del primo lockdown nazionale italiano, proclamato dal governo Conte. Tutto questo però non basta per contenere la diffusione del virus che continua a diffondersi rapidamente, rendendo l'epidemia sempre più fuori controllo. L'11 marzo 2020 viene dichiarato ufficialmente lo stato di pandemia dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). Il mondo intero si ferma per settimane, strade deserte, uffici e scuole chiuse e supermercati svuotati nel giro di poche ore. L'intero pianeta cade sotto la morsa del virus. L'Italia risulterà uno dei paesi maggiormente colpiti dalla pandemia e questo con conseguenze disastrose per l'economia di un paese già in difficoltà.

L'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare come il welfare state, e più nello specifico il welfare aziendale, abbia contribuito alla lotta

all'emergenza Covid-19, ponendo l'attenzione sulle iniziative e sulle proposte rivolte ai lavoratori. Una particolare attenzione verrà posta sul territorio marchigiano.

## CAPITOLO 1: IL WELFARE AZIENDALE ALL'INTERNO DEL WELFARE STATE

### 1.1 – NASCITA E STORIA DEL WELFARE STATE

Il welfare state è un sistema di politiche sociali, nato in Europa alla fine del XIX secolo, che predispone interventi e introduce diritti nel caso di eventi prestabiliti, imponendo anche specifici doveri di contribuzione finanziaria (Ferrera, 1993). Alla base vi è l'idea che lo stato debba proteggere e garantire certi bisogni essenziali del cittadino, come ad esempio la salute fisica o l'istruzione, attraverso interventi pubblici. Il contesto in cui il welfare state si sviluppa è un'Europa fortemente colpita dai problemi sociali causati dall'industrializzazione e dall'urbanizzazione delle città dove sempre più persone decidono di lasciare le campagne e il lavoro agricolo, in cerca di fortuna e di un cambiamento sociale. È sotto la spinta dei primi movimenti operai che si fa strada l'idea di una cittadinanza sociale integrativa a quella civile e politica per far fronte alle problematiche nate con la diffusione di nuove tipologie di lavori e nuovi bisogni che le famiglie si trovano a dover fronteggiare. Questa idea diventa sempre più forte con la fine della Seconda guerra mondiale. Il conflitto lascia infatti l'Europa in uno stato di devastazione dove l'ignoranza e l'analfabetismo, la povertà e la diffusione di malattie si propagano sempre più velocemente. Nel 1942 in Inghilterra con il rapporto Beveridge si pongono le basi per quello che sarà un piano di sicurezza sociale destinato a combattere questi nuovi rischi sociali e al miglioramento delle condizioni di vita di tutti i cittadini. Il rapporto è incentrato su tre pilastri fondamentali: i sussidi alle famiglie, l'assistenza sanitaria e le politiche di pieno impiego. La novità più importante risiede nel fatto che la previdenza sociale deve

essere globale e riguardare ogni cittadino, senza distinzione di classe sociale di appartenenza. Questa nuova concezione rappresenta un cambiamento rivoluzionario in quanto ogni uomo e donna, dal più povero al più ricco, può godere degli stessi diritti e della stessa protezione sociale da parte dello stato. Quest'ultimo si fa carico dei bisogni dei suoi cittadini ponendosi l'obiettivo del raggiungimento del benessere sociale e intervenendo nella correzione di quelli che secondo J. M. Keynes (1936) sono i "fallimenti del mercato".

## 1.2 – LA CRISI DEL WELFARE STATE TRADIZIONALE E IL SECONDO WELFARE

Sebbene in un primo momento l'attuazione dei sistemi di welfare state ha portato benefici notevoli, come la crescita costante del Pil e il rafforzamento della classe media, una serie di crisi iniziate negli anni Settanta e culminate con la crisi economica del 2008 iniziano a minarne l'efficienza. La spesa pubblica di molti paesi subisce un'eccessiva crescita che porta quest'ultimi ad attuare manovre per il suo contenimento. Al tempo stesso, però, i profondi cambiamenti culturali e demografici conducono alla nascita di nuovi rischi sociali. Lo sviluppo tecnologico avvenuto negli anni determina una distinzione sempre più netta tra i lavoratori specializzati, altamente remunerati, e quelli meno formati, i quali percepiscono retribuzioni nettamente inferiori. Cresce così il numero delle persone meno abbienti che si avvicinano al livello della povertà. D'altra parte, l'invecchiamento della popolazione, dovuto all'aumento dell'aspettativa di vita, e una sanità sempre più costosa mettono in crisi i meccanismi di protezione sociale. Sostenere il welfare diventa così troppo costoso e non è più possibile finanziarlo attraverso la

tassazione a causa della povertà e dalla disgregazione del ceto medio. Per affrontare questa situazione si fa strada l'idea di un nuovo welfare non più soltanto di natura pubblica ma garantito da soggetti privati, come ad esempio imprese, organizzazioni o fondazioni, da integrare al già esistente welfare state. Questo insieme di politiche sociali di natura non pubblica prende il nome di Secondo Welfare. La natura volontaria sta alla base del secondo welfare, nel quale rientrano forme di protezione sociale integrative e quei servizi che il settore pubblico non è in grado di garantire. Come detto, il secondo welfare non deve sostituire ma essere integrativo al primo nel quale infatti rientrano le prestazioni ed i servizi considerati essenziali per la sopravvivenza. All'interno del secondo welfare rientra il welfare occupazionale. Questo termine è usato per la prima volta da Richard Titmuss nel 1958, per indicare un insieme di prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori sulla base del contratto lavorativo che vi è tra i due soggetti (Natali, et al., 2018). Al suo interno si fa spesso ricondurre il welfare aziendale, altro termine associato al ruolo dei datori di lavoro in termini di politiche di welfare. Secondo Farnsworth (2012) per welfare aziendale si intende un insieme di prestazioni e servizi, concessi da una azienda ai propri dipendenti, che aiutano ad accrescere il loro benessere personale e lavorativo. Sono due le forme in cui può essere erogato:

- volontaria: il datore di lavoro decide volontariamente di concedere welfare aziendale ai propri dipendenti senza che vi sia alcuna specifica contrattuale;
- obbligatoria (contrattuale): il datore di lavoro eroga il welfare aziendale a seguito di un accordo sindacale o di un regolamento unilaterale.

I beni e servizi non monetari offerti ai lavoratori attraverso meccanismi di welfare aziendale vengono definiti "flexible

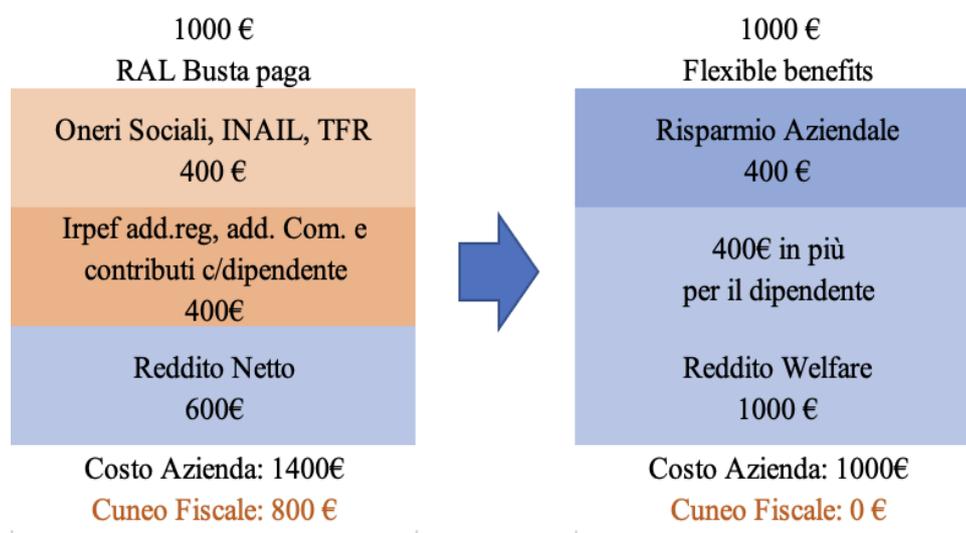
benefits” (Treu, 2020). Tramite i flexible benefits si ha l’azzeramento del cuneo contributivo fiscale sulla premialità (costo aziendale = netto percepito dal dipendente). Il datore di lavoro assegna solitamente un budget di spesa ai dipendenti (credito di welfare) che possono poi liberamente scegliere il tipo di bene o servizio che preferiscono tra quelli proposti in un paniere di beni predefinito (fonte: Nostra intervista all’azienda Welfarebit). Tra quelli più frequenti che caratterizzano i piani di welfare, si possono trovare:

- prestazioni e servizi erogati dal datore di lavoro con finalità di educazione, istruzione, assistenza sociale o sanitaria;
- rimborsi per l’acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico del dipendente o in alcuni casi dei suoi familiari a carico;
- somme, servizi e prestazioni erogate dal datore di lavoro per l’istruzione dei familiari dei dipendenti;
- assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti;
- contributi di assistenza sanitaria.

Sono quindi molte le conseguenze positive derivanti dall’adozione di welfare in azienda, sia dal lato dei dipendenti che del datore di lavoro. Da un lato l’azienda con lo strumento del welfare ha numerose agevolazioni fiscali: non paga i contributi INPS, i premi INAIL e porta in deduzione il costo della base imponibile Irpef/Ires (Art.95/100 TUIR). In secondo luogo, attraverso il welfare aziendale si ha un ritorno concreto in termini di produttività e di efficienza complessiva. Numerosi studi, infatti, dimostrano che un maggiore livello di soddisfazione dei dipendenti ha alte probabilità di generare un maggiore attaccamento all’azienda e una maggiore collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Treu, 2020).

In fine, il welfare aziendale può diventare un elemento fondamentale per l'accesso ai benefici riservati alle imprese dotate di un bilancio sociale, in quanto virtuose e attente ai bisogni dei propri dipendenti. Anche per quest'ultimi il welfare aziendale porta numerosi vantaggi. Il dipendente ha infatti un maggiore potere di acquisto, maggiori sconti su beni e servizi, e può risolvere problemi relativi alla conciliazione vita-lavoro. Non ultimo, il dipendente trae anche vantaggi fiscali, in quanto il welfare non si somma al reddito da lavoro dipendente e quindi i lavoratori rimangono al di sotto di soglie retributive utili ai fini Isee, assegni per il nucleo familiare, scaglioni di reddito, detrazioni familiari a carico (fonte: Nostra intervista a Welfarebit).

Tab.1- Come funziona il welfare aziendale



Fonte: Presentazione Welfarebit

### 1.3 - WELFARE AZIENDALE NELLE GRANDI AZIENDE E NELLE PICCOLE-MEDIE IMPRESE

Il welfare aziendale è principalmente diffuso nelle aziende di grandi dimensioni, ovvero quelle con più di 250 dipendenti. Circa il 95,2% di esse offre almeno un intervento di welfare, mentre se si escludono le pensioni complementari la percentuale delle grandi aziende interessate è di oltre l'80% (Pavolini, et al., 2013)

Tab.2 – La natura degli interventi di welfare offerti nelle aziende di grandi dimensioni in Italia (anno 2012)

Prestazioni di welfare	Aziende con al proprio interno interventi (%)
<b>Fondo pensione complementare</b>	87,5
<b>Fondo Sanitario Integrativo</b>	60,6
<b>Prestiti Agevolati</b>	39
<b>Disponibilità congedi extra</b>	27,6
<b>Agevolazioni al consumo</b>	24,4
<b>Sostegno al reddito</b>	23,3
<b>Borse di studio</b>	23,1
<b>Servizi di cura per l'infanzia</b>	18,5
<b>Fondo LTC</b>	9,4
<b>Alloggi</b>	6,7

*Fonte: Pavolini et al., 2013, pg. 170*

Analizzando le prestazioni presenti nella tabella 1, gli interventi di welfare possono essere classificati in tre categorie:

- *prestazioni ad alta diffusione*: nel 87% delle grandi aziende i lavoratori sono coperti da un fondo previdenziale

complementare, mentre nel 60% dei casi da un fondo sanitario integrativo;

- *prestazioni a media diffusione*: il 39% delle grandi aziende prevedono piani per l'accesso a prestiti agevolati e in media più del 20% delle aziende offrono interventi nel campo della conciliazione cura-lavoro e nel sostegno al reddito e agevolazioni al consumo;
- *prestazioni a bassa diffusione*: sono interventi nel campo della non autosufficienza e dell'accesso all'abitazione

Il welfare aziendale è largamente diffuso e strutturato nelle imprese del Centro-Nord, mentre si registra ancora un ritardo nelle regioni del Sud e delle isole (Barazzata, 2017).

Per quanto riguarda le piccole e medie imprese la situazione risulta ancora poco sviluppata. Due sono le cause principali di questa arretratezza: la scarsa diffusione della presenza sindacale in queste realtà e la minore conoscenza e disponibilità da parte dei responsabili aziendali nell'adottare politiche di gestione del personale non tradizionali. Negli ultimi anni l'implementazione di contratti collettivi nazionali nelle PMI ha previsto l'erogazione di misure di previdenza e di sanità integrativa per i lavoratori, accelerando così lo sviluppo del welfare aziendale anche in queste realtà.

Il Rapporto 2020 di Welfare Index PMI mostra quelle che sono le aree maggiormente interessate dal welfare aziendale nelle piccole e medie imprese. Quest'ultime sono:

- *previdenza integrativa*, dove le principali iniziative adottate sono di previdenza complementare attraverso fondi pensioni istituiti dai CCNL;
- *sanità integrativa*, oltre all'adesione al fondo sanitario di categoria molte imprese attuano iniziative interne come, ad

esempio, una polizza sanitaria aziendale o fondi di secondo livello;

- *servizi di assistenza*, riguardano iniziative di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti e ai bambini dei dipendenti;
- *sostegno economico*, spesso sono somme erogate o rimborsate dal datore di lavoro per sostenere l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico oppure per le spese per l'istruzione dei familiari dei dipendenti. In molti casi vengono concessi buoni pasto o ticket restaurant;
- *interventi per la conciliazione vita-lavoro*, rientrano misure rivolte alla flessibilità nell'organizzazione del lavoro in modo da venire incontro alle esigenze familiari, sostegni alla genitorialità attraverso, ad esempio, la concessione di permessi retribuiti aggiuntivi rispetto a quelli già previsti dal contratto, oppure supporti di facilitazione del lavoro.

#### 1.4 - IL WELFARE AZIENDALE NELL'EMERGENZA COVID-19

Come già osservato nell'introduzione a questa tesi, il Covid-19 ha avuto un impatto devastante per l'Italia. Il primo lockdown ha infatti provocato un forte indebolimento dell'economia italiana causando conseguenze differenti tra le varie classi sociali. Tra le aziende più colpite e a rischio di chiusura risultano le microimprese (aziende con meno di 10 dipendenti), seguite dalle piccole-medie imprese (tra 10 e 50 dipendenti). In questo contesto il welfare aziendale si è ricavato un ruolo fondamentale nella lotta all'emergenza. Molte imprese hanno capito l'importanza del loro ruolo sociale ponendosi come soggetti di rilievo all'interno di un sistema in netta difficoltà, supportandolo

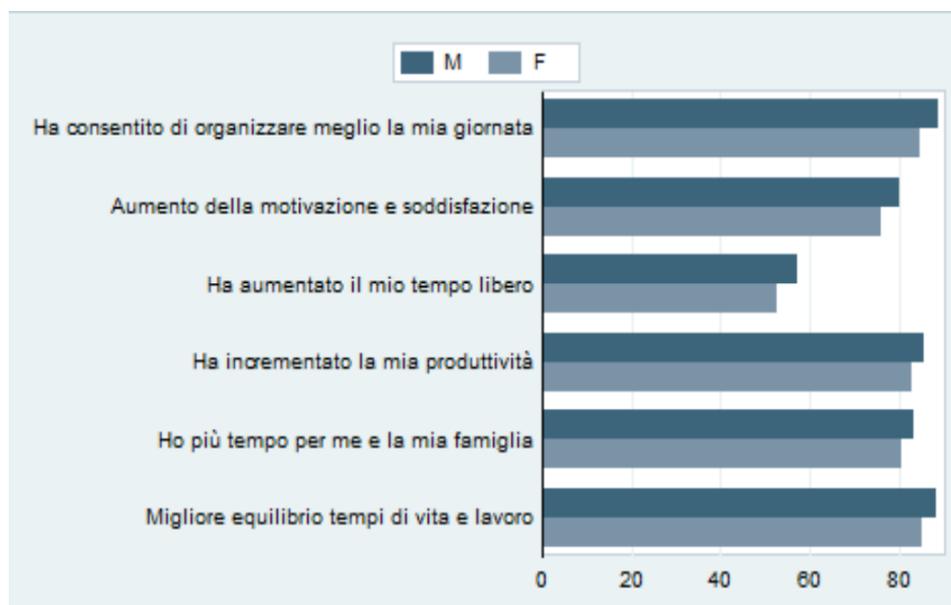
attraverso iniziative rivolte principalmente alla salute e alla sicurezza dei lavoratori. In una situazione di emergenza totale come quella che si è appena vissuta è stato fondamentale non lasciare il dipendente solo in una condizione di isolamento e disorientamento. Molti sono stati i servizi di assistenza psicologica a distanza. Infatti, una delle principali conseguenze legate alla pandemia e al lockdown è stato un incremento del disagio emotivo generato da una parte dalle preoccupazioni economiche per il lavoro e dall'altra l'ansia per la malattia e per la paura del contagio (Bersani, 2020). Il tema della sicurezza e delle protezioni dei dipendenti dai rischi di contagio è stato alla base nella gestione aziendale dell'ultimo anno. Tra i vari strumenti che maggiormente hanno avuto impatto nella fase più acuta della pandemia risulta lo smart working, il quale ha risposto ad una pluralità di scopi ed esigenze. La prima, di carattere economico, è stata la continuazione dell'attività delle imprese a cui, per tutelare la sicurezza dei lavoratori, era stato impedito di continuare a lavorare presso i propri stabilimenti, evitando così in molti casi il ricorso alla cassa integrazione. Si stima che più di 8 milioni di persone abbiano lavorato da casa nei mesi di marzo e aprile 2020 (Manzi e Lucifora, 2020).

Una seconda esigenza riguarda l'aspetto cura-lavoro. Con la sospensione delle attività didattiche, dagli asili nidi alle scuole d'infanzia fino a quelle di grado superiore e con l'impossibilità di lasciare i figli ai nonni per non sottoporli al rischio di contagio, sono aumentate le esigenze di conciliazione. Con l'utilizzo dello smart working e, quindi, con i genitori che lavorano da casa si è riuscito in parte a dare una risposta a questa esigenza. In questo contesto va aperta, però, una parentesi. È altresì vero, infatti, che in molti casi lo smart working ha avuto effetti opposti nel tema della conciliazione cura-lavoro andando ad affaticare l'equilibrio, già in difficoltà, di

molte famiglie. Si pensi, ad esempio, alle difficoltà che un bambino piccolo può comportare ad un genitore che, durante il lavoro agile, deve preoccuparsi di seguire suo figlio e allo stesso tempo portare avanti la sua professione. Non è da sottovalutare, inoltre, il disagio causato dai ridotti spazi nell'abitazione. Infatti, non tutte le famiglie hanno la possibilità di avere stanze per ogni componente del nucleo familiare e questo comporta inevitabilmente una condivisione forzata degli spazi tra genitori e figli che può anche portare all'impossibilità di praticare il contemporaneo svolgimento di entrambe le attività, smart working da un lato e didattica a distanza dall'altro. Tutto questo si traduce in una frammentazione della prestazione lavorativa ed un prolungamento dell'attività oltre l'orario d'ufficio, con conseguente aumento del disagio, riduzione del livello di concentrazione e aumento dello stress. Questo contesto, purtroppo, ha contribuito ad accentuare una divisione tradizionale dei ruoli all'interno delle famiglie dove è ancora la donna, in molti casi, a dover accentrare maggiormente su di sé il carico del lavoro domestico e di cura.

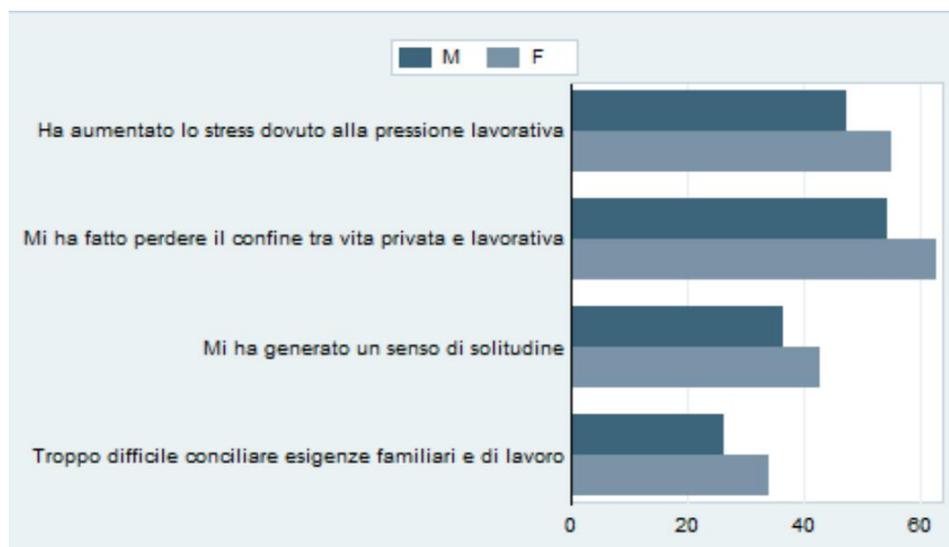
Di seguito sono riportate due tabelle con alcuni dati estrapolati da un'indagine condotta dall'Inps e relativi all'utilizzo dello smart working. In questo caso, è stato intervistato un campione di lavoratori, diviso in base al genere, cui è stato chiesto di esprimere un'opinione circa l'utilizzo di questo strumento, sulla base della loro esperienza diretta. Dalla seconda tabella si nota come siano maggiormente le donne a risentire delle difficoltà nel conciliare esigenze familiari e lavorative, a conferma di quanto detto precedentemente. Salta all'occhio anche l'impatto negativo che lo smart working genera in chi vive da solo. La riduzione delle interazioni con i colleghi e l'aumentare delle ore che si passa in solitudine nella propria abitazione va a peggiorare lo stato psicologico delle persone.

Tab.3 - Aspetti positivi (% di "D'accordo" e "Molto d'accordo" su totale di risposte valide)



Fonte: Inps, 2021

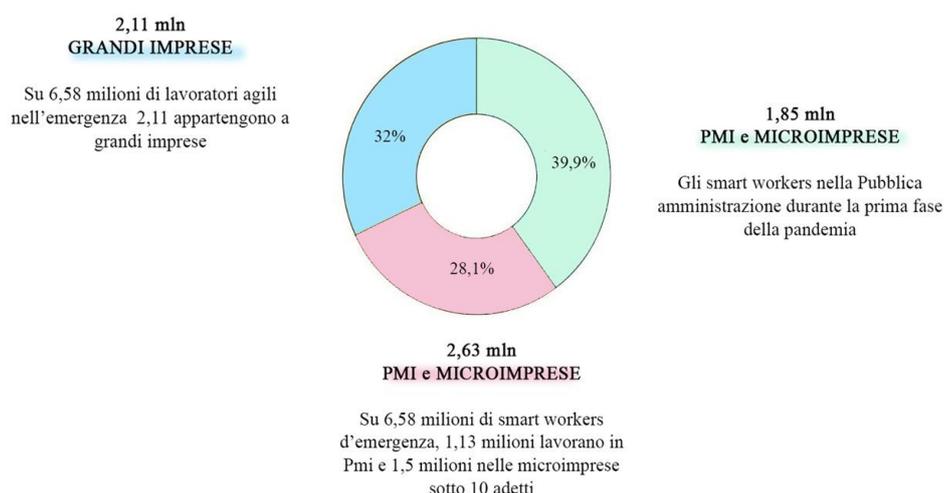
Tab.4 - Aspetti negativi (% di "D'accordo" e "Molto d'accordo" su totale di risposte valide)



Fonte: Inps, 2021

Per agevolare lo smart working numerose aziende hanno provveduto all’acquisto di materiale informatico e tecnologico (come ad esempio pc, monitor, abbonamenti ad internet) da concedere ai propri dipendenti. Infatti, non tutte le famiglie possono permettersi uno o più dispositivi elettronici all’interno delle proprie abitazioni e nella maggior parte dei casi con i figli in didattica a distanza non è possibile garantire la contemporanea operatività di entrambe le situazioni.

GRAFICO 3 – Lavoratori in smart working “forzato” a marzo 2020



Fonte: nostra elaborazione su dati de Il Sole24ore del 22 marzo 2021

Numerosi studi, tra cui quello effettuato dal Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, con il centro Dondena dell’Università Bocconi, hanno evidenziato come l’introduzione del lavoro agile abbia portato effetti positivi sulla produttività dei lavoratori, migliorando il loro benessere e favorendo un miglioramento del bilanciamento tra lavoro e famiglia. Inoltre, è emerso che i lavoratori in smart working sono più soddisfatti della loro vita sociale, riescono a gestire meglio il loro tempo e a ridurre

notevolmente lo stress e la mancanza di sonno. Altre implicazioni importanti derivanti dall'utilizzo del lavoro agile possono essere, come già anticipato, una riduzione dei tempi e dei costi degli spostamenti dei lavoratori e una riduzione dei rischi di infortunio. Nello specifico, l'eliminazione degli spostamenti verso i luoghi di lavoro aziendali può comportare in molti casi un guadagno di tempo che il lavoratore può sfruttare per la gestione dei propri interessi personali. È proprio per questa motivazione che, anche dopo la prima fase dell'emergenza, molte aziende hanno permesso ai dipendenti di continuare a lavorare da remoto, programmando di rendere questa modalità di lavoro stabile anche in futuro, almeno parzialmente.

Molti contratti collettivi nazionali hanno cominciato a stabilire delle regole sullo smart working del futuro, ad esempio indicando espressamente fasce orarie entro cui il lavoratore deve svolgere la prestazione e fasce in cui risultare contattabile facendolo generalmente coincidere con l'orario normale di lavoro (Melis, 2021).

Oltre all'adozione e implementazione dello smart working, rientrano tra le misure di welfare aziendale finalizzate alla conciliazione vita-lavoro e protezione/sicurezza del personale:

- l'adattamento degli orari e dei turni per favorire una migliore distribuzione del lavoro in condizione di sicurezza, in modo da limitare la presenza di personale all'interno degli uffici;
- l'integrazione da parte dell'azienda di permessi e ferie, soprattutto in relazione ai lavoratori impiegati in aree aziendali colpite da forti cali di attività, per ridurre l'utilizzo della cassa integrazione.

Si può certamente affermare che grazie al lavoro agile, e quindi alla conseguente riduzione del personale nei luoghi di lavoro, si è riuscito a contenere in maniera significativa le possibilità di contagio. La

riduzione degli spostamenti dalle abitazioni ai luoghi di lavoro, e quindi una diminuzione dell'utilizzo delle autovetture, ha contribuito a dare un impatto positivo all'ambiente. Negli ultimi anni si è iniziato ad investire concretamente sul tema della sostenibilità sociale e, anche a seguito della pandemia, la Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI) ha assunto una valenza importante. Il Libro verde della Commissione UE (2001) la definisce *«l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»* le imprese *«decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società (...), assumendo le necessarie responsabilità nei confronti dei dipendenti e, più in generale, di tutte le parti interessate all'attività dell'impresa ma che possono a loro volta influire sulla sua riuscita»*. Le imprese però non possono agire da sole. Nel dicembre 2019, la Commissione Europea ha adottato il Green Deal, ovvero *una nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'Ue in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva* (Commissione Ue, 2019). L'obiettivo del Green Deal è quello di raggiungere un impatto climatico zero entro il 2050 grazie ad interventi mirati a sostenere l'industria dell'innovazione, investendo in tecnologie volte al rispetto dell'ambiente, introducendo forme di trasporto privato e pubblico più pulite, economiche e sane, decarbonizzando il settore energetico e garantendo una maggiore efficienza energetica degli edifici. È soltanto attraverso una collaborazione fattiva tra paesi, imprese e cittadini, però, che l'obiettivo può essere raggiunto.

## CAPITOLO 2: IL CASO MARCHIGIANO - WELFAREBIT

Welfarebit è un'azienda marchigiana con sede a Senigallia, in provincia di Ancona, che si pone nello scenario dei provider di welfare aziendale come una realtà dove la flessibilità e l'adattamento sono i punti centrali di un progetto di welfare.

In origine, Welfarebit nasce su iniziativa di un gruppo di consulenti piemontesi che, dopo l'introduzione delle agevolazioni fiscali e contributive con la legge di stabilità del 2016 a favore delle aziende e dei dipendenti, hanno intuito il forte sviluppo che ci sarebbe stato in questo settore negli anni successivi. Questa intuizione li spinge a creare un'iniziativa aziendale con lo scopo di offrire soluzioni di welfare ai clienti dei propri studi, in un primo momento, per poi estenderle anche a tutti i clienti del territorio circostante, in particolar modo a quelli piemontesi.

È con l'ingresso di due società marchigiane, la Namirial e il Caf TFDC, che l'azienda e il progetto iniziano ad assumere una forma più imprenditoriale. Infatti, si decide di investire in una piattaforma digitale di proprietà, basata su un'architettura blockchain<sup>1</sup> a garanzia della sicurezza e della tracciabilità delle transazioni. Tramite questa nuova piattaforma i dipendenti hanno accesso ad un paniere di fornitori convenzionati, variegato in tutte le voci di spesa previste dalla normativa, tramite cui possono usufruire del proprio credito welfare. Inoltre, tramite la rete distributiva dei due nuovi soci

---

<sup>1</sup> La Blockchain (letteralmente "catena di blocchi") sfrutta le caratteristiche di una rete informatica di nodi e consente di gestire e aggiornare, in modo univoco e sicuro, un registro contenente dati e informazioni (per esempio transazioni) in maniera aperta, condivisa e distribuita senza la necessità di un'entità centrale di controllo e verifica. La Blockchain è quindi un insieme di tecnologie, in cui il registro è strutturato come una catena di blocchi contenenti le transazioni e il consenso è distribuito su tutti i nodi della rete. Tutti i nodi possono partecipare al processo di validazione delle transazioni da includere nel registro.

marchigiani, estesa su tutta l'Italia, l'azienda può ampliare il proprio raggio di intervento su tutto il territorio nazionale.

Per concludere, la peculiarità di Welfarebit è quella di consentire un vero e proprio welfare aziendale attraverso il servizio di "convenzionamento on demand": le imprese possono chiedere di convenzionare fornitori locali, senza costi aggiuntivi e in modalità gratuita per il fornitore stesso, così da consentire ai dipendenti di non modificare le abitudini di spesa e agevolare la spendibilità del credito welfare

Insieme all'amministratore unico della Welfarebit si è ragionato su come il Covid-19 e l'emergenza sanitaria abbiano cambiato la richiesta di welfare da parte dei clienti. È emerso quanto segue.

Si è notato come il Covid-19 abbia modificato lo scenario degli ultimi periodi in termini di attenzione dei beneficiari alle voci di consumo previste dalla normativa. Viene posta maggiore attenzione a quei servizi che sono orientati alla cura della salute e alla conciliazione vita-lavoro del dipendente, come ad esempio l'assistenza sanitaria integrativa, i servizi orientati a favore i processi di mobilità oppure quelli legati alla genitorialità, come la possibilità di avere accesso ai servizi di baby-sitting. Come era prevedibile, il forte calo è avvenuto maggiormente nella richiesta di buoni vacanza o abbonamenti alle palestre, fino al sostanziale annullamento di numerose attività già pianificate. Nonostante lo scenario di difficoltà economica in cui le aziende stanno vivendo, molti datori di lavoro hanno cercato di confermare i crediti welfare e in alcuni casi, dove l'azienda ha la fortuna di non operare in quei settori maggiormente colpiti dalla crisi economica, alcuni hanno addirittura implementato le cifre da destinare ai propri dipendenti.

Nell'offrire questi servizi di welfare aziendale, va fatta però una distinzione tra il modo di operare dei diversi datori. Vi sono casi in cui sono state vincolate le diverse voci di spesa e gli importi in modo da dare una indicazione ben precisa su come il dipendente avrebbe dovuto spendere il suo credito. Nella maggior parte dei casi però, i datori hanno deciso di confermare o aumentare le cifre messe a disposizione al dipendente, lasciando che fosse quest'ultimo a scegliere come usufruirne e dando a tutti una copertura di base, come ad esempio la polizza Covid. Questa differenza nella modalità di azione permette di porsi una domanda interessante a cui si è cercato di dare una risposta: "il dipendente deve essere libero di poter decidere quali sono i suoi bisogni, tra quelli previsti nella normativa, o deve essere il datore di lavoro ad indirizzare e decidere quali beni, servizi o rimborsi il dipendente può richiedere?"

Si è arrivati alla conclusione che, al di là che l'azienda dia dei valori comuni e persegua delle finalità sociali, il dipendente debba avere libertà di scelta, ritenendo che solo in questo modo possa apprezzare fino in fondo lo sforzo economico che il datore di lavoro mette a disposizione degli stessi. Un grado più alto della soddisfazione del dipendente può tradursi in fidelizzazione e ad un maggiore attaccamento all'azienda, determinando quindi un impegno maggiore degli stessi che può portare ad un incremento della produttività aziendale. Infine, ci potrebbero essere casi in cui la scelta del datore non rispecchi la volontà o i bisogni dei suoi dipendenti. La libertà di scelta deve essere un grande valore lasciato al dipendente, tenendo soprattutto conto che il legislatore ha già provveduto a limitare la possibilità di spesa a quelle voci ritenute congrue alle finalità di utilità sociale.

Negli ultimi anni il welfare aziendale ha avuto uno sviluppo che ha seguito una crescita esponenziale. Ci si sta rendendo conto che questo

è uno strumento indispensabile per una corretta politica Human Resource verso i dipendenti. L'emergenza sanitaria non ha rallentato lo sviluppo del welfare aziendale e paradossalmente la diminuzione delle disponibilità economiche delle aziende ha reso più evidente l'importanza di questo strumento. Il welfare aziendale, come visto nel corso di questo lavoro, permette di aumentare il potere di acquisto del dipendente senza incidere in maniera rilevante sull'azienda, la quale può beneficiare dell'azzeramento del cuneo fiscale. Questo permette anche alle imprese con minore disponibilità economica di approcciare al welfare aziendale.

Il welfare aziendale può e deve diventare anche uno strumento per lo sviluppo delle economie territoriali. Infatti, se il maggiore poter di acquisto, di cui si è fin ora parlato, si traduce in spesa di beni e servizi offerti da soggetti locali si può instaurare un percorso virtuoso che porta alla creazione di un'economia circolare dove la ricchezza torna al territorio di riferimento che ne trae giovamento.

### CAPITOLO 3: CONCLUSIONI

Al momento della redazione di questa tesi si sta iniziando finalmente a vedere uno spiraglio di luce in fondo al tunnel e, grazie ai vaccini, il numero dei contagi e dei decessi sta sempre più diminuendo. Il 4 giugno 2021 è stato chiuso il reparto Covid a Codogno, prima città a riportare un caso e una delle più colpite, dopo che l'ultimo paziente guarito è stato dimesso.

Ma se da un lato si sta uscendo dalla morsa del Covid dall'altro bisogna ancora fare i conti con le conseguenze economiche che la pandemia ha portato.

In una lettera pubblicata su Repubblica, l'economista bengalese e premio Nobel per la pace Muhammed Yonus (2020) scrive: *“All'improvviso il Coronavirus ha cambiato radicalmente il contesto delle cose e i dati spiccioli (...). Tutto quello che andrà fatto nella ripresa dovrà portare alla creazione di un'economia consapevole per il singolo Paese e per il mondo intero a livello sociale, economico, ambientale.”*

Su queste frasi sorge spontaneo interrogarsi su qual è il modo migliore di ricominciare ora che la pandemia sta terminando. Sicuramente questa esperienza ha messo tutti di fronte ai limiti dell'uomo, evidenziando quanto l'essere umano può essere impotente contro calamità naturali improvvise.

Il Coronavirus ha inevitabilmente cambiato il modo di percepire il welfare evidenziandone però l'importanza. Infatti, come si è visto, questo strumento è stato determinante nell'aiuto ai lavoratori sotto molti aspetti, dalla conciliazione cura-lavoro, ad esempio, con la flessibilità degli orari e lo smart working, ai veri e propri aiuti economici messi a disposizione dai datori di lavoro ai dipendenti.

Il welfare può essere un mezzo attraverso cui ripartire, cambiando un sistema fino ad ora troppo arretrato.

Un primo passo potrebbe essere quello di estendere il welfare aziendale a tutte le forme di contratto, implementando così il suo raggio d'azione. In Italia il welfare aziendale è ancora troppo poco diffuso tra le PMI, le quali incontrano difficoltà a realizzare dei propri piani all'interno dell'azienda, spesso per mancanza di risorse economiche. Per fare ciò le piccole aziende presenti sul territorio possono aggregare le competenze e le risorse economiche creando così reti di imprese. In questo modo si potrà creare un vantaggio anche al territorio in cui esse operano sviluppando un forte welfare territoriale.

Un secondo passo potrebbe essere quello di creare una maggiore collaborazione tra welfare privato e pubblico. Il pubblico non è in grado di soddisfare tutti i bisogni ma allo stesso modo anche il welfare dei privati non può coprire tutte le situazioni. Una giusta integrazione tra i due elementi può favorirne certamente lo sviluppo.

Infine, per troppo tempo la salvaguardia dell'ambiente è stato un tema sottovalutato. In questo ambito emerge l'importanza del ruolo sociale dell'impresa e della sua responsabilità. Una maggiore attenzione alle condizioni dei dipendenti, alla sicurezza dei luoghi di lavoro, alla tutela dei lavoratori più fragili e alla salvaguardia dell'ambiente può essere una delle chiavi per una buona ripartenza e un futuro più sostenibile.

## Riferimenti bibliografici

- Barazzata E. (2017), *Dal welfare state al secondo welfare: sinergie per un nuovo modello di protezione sociale*, Centro Einaudi e Università degli studi di Milano, disponibile al sito [urly.it/3dkd6](http://urly.it/3dkd6)
- Bersani G. (2020), *Stressa da covid-19. Gestirlo si può. Intervista al Prof. Giuseppe Bersani*, UPMC Salvator Mundi International Hospital, disponibile al sito [urly.it/3dkg1](http://urly.it/3dkg1)
- Commissione Ue (2001), *Libro Verde*, COM(2001)366, Bruxelles.
- Commissione Ue (2019), *Il Green Deal europeo*, COM(2019) 640 final, Bruxelles, disponibile al sito [urly.it/3dkd5](http://urly.it/3dkd5)
- Farnsworth K. (2012), *Social versus Corporate Welfare*, Palgrave, MacMillan.
- Ferrera M. (1993), *Modelli di solidarietà. Politica e riforme sociali nelle democrazie*, Bologna, Il Mulino.
- Inps, Direzione Centrale Studi e Ricerche (DCSR) (2021), *Rapporto di Ricerca. Indagine sullo Smart Working*, disponibile al sito [urly.it/3dkd4](http://urly.it/3dkd4)
- Keynes J.M. (1936), *General Theory of Employment, Interest and Money*. New York, Macmillan.
- Manzi C. e Lucifora C. (2020), *articolo de Il Sole 24 Ore del 4 dicembre 2020*, disponibile al sito [urly.it/3dkd2](http://urly.it/3dkd2)
- Melis V. (2021), *articolo de Il Sole 24 Ore del 22 marzo 2021 – N.79*
- Natali D., Pavolini E., Vanhercke B. (2018), *Occupational Welfare in Europe. Risks, opportunities and social partner involvement*, Brussels, Etui.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende*, Bologna, Il Mulino.
- Titmuss R.M. (1958), *Essays on the welfare state*, London, Allen and Unwin.
- Treu T. (2020), *Welfare Aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer.
- Welfare Index PMI (2020), *Rapporto 2020*, disponibile al sito [urly.it/3dkd1](http://urly.it/3dkd1)
- Yonus M. (2020), *articolo de La Repubblica del 18 aprile 2020*, disponibile al sito [urly.it/3dkgv](http://urly.it/3dkgv)

## Sitografia:

La Blockchain spiegata in maniera semplice  
[https://blog.osservatori.net/it\\_it/blockchain-spiegazione-significato-applicazioni](https://blog.osservatori.net/it_it/blockchain-spiegazione-significato-applicazioni)