

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE  
E STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Triennale* in Scienze politiche, Relazioni internazionali, Diritti Umani



IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA:  
VANTAGGI, CRITICITA' E PROSPETTIVE  
FUTURE TRA PUBBLICO E PRIVATO

*Relatore:* Prof. MARIO POMINI

*Laureando:* GIORGIA SCOMPARIN  
Matricola N. 2140307

A.A. 2024/2025

## **Indice**

### Introduzione

#### I. Capitolo - Il welfare aziendale: origini, definizioni e contesto normativo

1. Definizione
2. Origini storiche
3. Quadro normativo
4. Welfare pubblico vs. welfare aziendale

#### II. Capitolo - Vantaggi e criticità del welfare aziendale

1. Vantaggi per lavoratori e imprese
2. Disuguaglianze tra lavoratori e territori
3. Rischio di sostituzione del welfare pubblico
4. Welfare aziendale come strumento aziendalistico
5. Il costo fiscale per lo Stato

#### III. Capitolo - Prospettive future: verso un welfare aziendale più equo e sostenibile

1. Personalizzazione e digitalizzazione
2. Integrazione tra welfare pubblico e privato
3. Il ruolo della contrattazione collettiva
4. Proposte per un welfare più inclusivo

### **Conclusioni**

### **Bibliografia**

## Introduzione

Negli ultimi anni, il welfare aziendale ha assunto un ruolo sempre più rilevante all'interno delle strategie organizzative di molte imprese italiane.

Nato come strumento integrativo rispetto al welfare pubblico, si è trasformato in un vero e proprio sistema di benefit volto a migliorare il benessere dei lavoratori, aumentare la produttività e fidelizzare il personale a un costo inferiore per le aziende rispetto alle normali erogazioni salariali.

L'attenzione crescente al work-life balance e alla qualità della vita lavorativa, ha reso il welfare aziendale una leva strategica sempre più diffusa, incentivata anche dal legislatore attraverso vantaggi fiscali.

Tuttavia, accanto ai benefici, emergono anche importanti criticità. In particolare, la natura selettiva di questo modello rischia di creare disuguaglianze tra lavoratori, territori e settori produttivi.

Inoltre, l'esenzione fiscale concessa ai benefit aziendali comporta una perdita di gettito per lo Stato, con potenziali ricadute sul finanziamento del welfare pubblico e non incide sulla misura delle future pensioni dei lavoratori interessati che rimane un problema non ancora risolto. (Le future pensioni per chi ha iniziato a lavorare dopo il 1996 saranno calcolate interamente con il sistema contributivo e nella migliore delle ipotesi, avranno un tasso di sostituzione pari al 60% delle retribuzioni.)

Questa tesi si propone di analizzare il fenomeno del welfare aziendale in Italia, partendo dalla sua definizione ed evoluzione normativa (Capitolo 1), esaminando vantaggi e criticità (Capitolo 2), per poi proporre alcune prospettive di sviluppo sostenibile ed equo (Capitolo 3), nella convinzione che solo un'integrazione virtuosa tra pubblico e privato possa garantire diritti sociali efficaci e accessibili per tutti.

La scelta di dedicare questa tesi al welfare aziendale nasce anche da motivazioni personali. Da un lato, l'esperienza maturata all'interno dell'azienda familiare, in cui mi occupo direttamente del rapporto con i dipendenti, mi ha permesso di osservare da

vicino l'importanza che strumenti di welfare possono avere nel migliorare il clima lavorativo e nel sostenere concretamente i bisogni quotidiani dei lavoratori e delle loro famiglie.

Dall'altro, la mia esperienza personale di madre di tre figli ha reso questo tema particolarmente vicino alla mia sensibilità: so quanto le politiche di conciliazione vita-lavoro, i servizi di sostegno alla genitorialità e le misure di welfare possano incidere sulla qualità della vita e sul benessere complessivo delle famiglie. Questi due aspetti – la prospettiva professionale e quella personale – hanno rafforzato in me l'interesse a indagare il fenomeno del welfare aziendale, non solo come leva gestionale per le imprese, ma soprattutto come strumento capace di produrre un impatto sociale tangibile e di contribuire a costruire un modello di lavoro più equo e sostenibile.

Ho intervistato inoltre mio padre che per anni è stato dirigente regionale della CISL del Veneto.

Infine, per la redazione della tesi, ho avviato un contatto diretto con i responsabili della piattaforma TreCuori al fine di raccogliere informazioni utili e una testimonianza diretta sul funzionamento e sulle prospettive future di questo modello di Welfare.



## **I. Capitolo - Origini, definizioni e quadro normativo**

### **1. Definizione**

Il «welfare aziendale» – cioè l’insieme di beni, opere, somme e servizi erogati senza finalità retributive dal datore di lavoro ai dipendenti e, ove consentito dalla normativa, ai loro familiari – rappresenta sempre più una leva strategica, decisamente efficiente in termini di costo e altrettanto efficace dal punto di vista dei risultati ottenuti dalle aziende che lo implementano, per attrarre, ingaggiare, motivare e trattenere il personale nel complesso e competitivo mercato del lavoro<sup>1</sup>.

Tali misure possono includere assicurazioni sanitarie integrative, piani di previdenza complementare, servizi per la genitorialità (asili nido, congedi), buoni per l’acquisto di beni o servizi, formazione professionale, e interventi per la conciliazione vita-lavoro. Dal punto di vista fiscale, la maggior parte di queste prestazioni sono soggette a regimi di esenzione o agevolazione, condizioni che ne hanno favorito la diffusione.

### **2. Origini storiche**

Per quanto riguarda la storia del welfare in Italia, basta risalire al ‘700 e con maggior esattezza alla seconda metà, quando il re Carlo di Borbone, sovrano dei regni di Napoli e di Sicilia, scopre i vantaggi degli interventi a favore dei dipendenti della Real Colonia di San Leucio.

Si tratta di una seteria fatta costruire vicino a Caserta dove ai dipendenti viene assegnata un’abitazione all’interno della colonia ed è offerta l’istruzione gratuita per i figli.

Sono le prime esperienze di welfare che si moltiplicano nell’800. Con la rivoluzione

---

<sup>1</sup> Baghin, S. Welfare aziendale: quali sono I vantaggi fiscali per I datori di lavoro, IPSOA Quotidiano, 4 settembre 2025

industriale una larga fetta della popolazione si trasferisce dalle campagne alle città per andare a lavorare nelle fabbriche e con questo spostamento si perde il tradizionale sistema di sostegno familiare tipico delle campagne.

I grandi imprenditori del tessile, settore trainante per l'economia nazionale, sentono l'esigenza sociale di intervenire per ricreare una rete di aiuto con l'obiettivo di migliorare il benessere dei propri dipendenti.

Sono gli anni dei “villaggi operai”, tra i quali il celebre villaggio Crespi d'Adda in Lombardia, (nato nel 1878) dove vengono messi a disposizione degli addetti le strutture di riferimento sociale come oltre alla casa, la scuola, la chiesa, i luoghi dello svago.

Dopo la “pausa” del fascismo, che prova a centralizzare e statalizzare le iniziative a favore degli operai con iniziative come l'Opera nazionale dopolavoro, nata per organizzare il loro tempo libero, nel Secondo Dopoguerra l'Italia conosce uno delle più illuminate avanguardie del welfare aziendale in forma moderna.

A Ivrea, Adriano Olivetti consolida e organizza l'assistenza ai dipendenti in tutti gli aspetti della vita. A partire dal 1945, istituisce una serie di servizi e benefit che spaziano dagli asili nido alle biblioteche, dai servizi di ristorazione agli ambulatori medici.

L'azienda dedica una particolare attenzione al sostegno della maternità e dell'infanzia, favorendo l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro: in quegli anni una grande novità. Un altro punto cardine del welfare aziendale di Olivetti è l'istruzione professionale dei dipendenti, attraverso un centro di formazione per i meccanici. Non manca l'attenzione agli aspetti più ricreativi della vita dei dipendenti, come per esempio con i gruppi sportivi.

Tra le idee nuove di Olivetti c'è quella del Consiglio di gestione, che coinvolge direttamente i dipendenti nelle scelte sulla gestione dell'azienda e ovviamente sui piani di welfare per il benessere dei dipendenti. Un approccio che si traduce in una forza lavoro più serena, produttiva e fidelizzata.

L'imprenditore di Ivrea è il massimo rappresentante di uno spirito che inizia a essere molto diffuso negli anni del miracolo economico italiano.

Altri esempi nel Veneto si possono trovare a Valdagno dove la Marzotto costruì il paese a propria immagine garantendo una serie di servizi pubblici diffusi come le poste, la

scuola, la chiesa, ecc., esempi dopo ripetuti in altri comuni dove sono presenti gli stabilimenti della Marzotto (Fossalta di Portogruaro in provincia di Venezia).

Mentre le aziende intensificano i propri interventi di sostegno ai dipendenti, lo Stato allarga sempre più il suo sistema di welfare pubblico. Tanto che negli anni '60 e '70 l'espansione dell'iniziativa pubblica, soprattutto in ambito assistenziale e previdenziale, è così forte da rendere meno necessario il welfare aziendale.

Questo, infatti, tende a diventare un'esperienza marginale nelle imprese italiane che si limitano a riconoscere esclusivamente il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL). Il welfare aziendale si risolleva però a partire dagli anni '80 in una forma nuova, importata in Italia dalle grandi multinazionali americane: sono i piani di fringe benefit per i dipendenti<sup>2</sup>.

Sono però iniziative che riguardano solo i dirigenti e i dipendenti più qualificati.

Anche nell'Italia degli anni 2000 ci sono però aziende che sperimentano forme nuove di sostegno ai dipendenti.

Come Luxottica che nel 2009, nel pieno delle grandi crisi mondiale, costruisce il suo Sistema Welfare.

E proprio Luxottica possiamo dire sia stata l'azienda che ha fatto da apripista verso questa nuova forma atta ad incentivare i lavoratori a collaborare agli obiettivi aziendali. Una modalità che anticipa di poco la tendenza degli ultimi anni, con molte aziende che si stanno impegnando in iniziative di welfare aziendali nuove, che vanno dal sostegno alla genitorialità a piani di formazione personale e professionale.

---

<sup>2</sup> Edenred Italia, blog, La storia del welfare in Italia: dal 700' ai giorni nostri, 20 febbraio 2025

## 2. Quadro normativo e fiscale

Il quadro fiscale che regola il welfare aziendale in Italia trova il suo riferimento principale nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi (D.P.R. 917/1986, c.d. TUIR), in particolare negli articoli che disciplinano il reddito di lavoro dipendente e le esenzioni per determinate prestazioni. Questa esenzione da imposte e contributi era concessa per un imponibile pari a 500.000 Lire, trasformata poi nel 2002 in 258,23 € e poteva essere riconosciuta dalle aziende a favore dei propri lavoratori come liberalità a fronte di specifiche ricorrenze aziendali (S. Patrono, compleanno del fondatore, fusione aziendale, solo per citare alcuni esempi)

Negli ultimi anni il legislatore ha introdotto misure specifiche per incentivare l'erogazione di beni e servizi non monetari: il comma 3-bis dell'art. 51 del TUIR disciplina l'erogazione tramite voucher, stabilendo che il voucher deve corrispondere a un unico bene o servizio per il suo intero valore nominale.

Le somme erogate come premi di produttività possono beneficiare di una tassazione agevolata (5 per mille, per il triennio 2025-2027) se legate a specifici miglioramenti di performance.

I dipendenti possono scegliere di trasformare il proprio premio di produttività in servizi di welfare, beneficiando di una totale esenzione fiscale e contributiva su tali importi (art. 1, c.184, L. 208/2015).

Inoltre, la Legge di Bilancio 2025 (L. n. 207/2024) ha confermato un innalzamento delle soglie di defiscalizzazione dei fringe benefit, prevedendo l'esenzione fino a 1.000 euro annui per tutti i dipendenti e fino a 2.000 euro per i dipendenti con figli a carico (misura valida per il triennio 2025–2027).<sup>3</sup>

Per gli altri benefit di welfare (es. servizi sanitari o assistenziali, previdenza

---

<sup>3</sup> Edenred Italia, blog, Normativa sul welfare aziendale, 27 gennaio 2025

complementare, spese per istruzione) l'azienda può stabilire un budget più alto, con un proprio limite di deducibilità per l'azienda pari al 5 per mille delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, se non formalizzati da accordi. Con accordi aziendali invece la deduzione non è soggetta al 5 per mille ma è del 100%.

### **3. Welfare pubblico vs welfare aziendale**

Il Welfare Pubblico si riferisce al sistema di protezione sociale messo in atto da un governo per garantire il benessere e la sicurezza economica dei suoi cittadini. Tale sistema può comprendere una serie di servizi e programmi pubblici, tra cui assistenza sanitaria, sussidi di disoccupazione, pensioni, assistenza sociale, istruzione pubblica e altri programmi di sostegno.<sup>4</sup>

L'obiettivo del Welfare Pubblico è quello di ridurre la povertà, promuovere la giustizia sociale e garantire un livello minimo di benessere per tutti i membri della società, specialmente per coloro che sono vulnerabili o in difficoltà economica.

Il welfare aziendale, al contrario, è finanziato dalle singole imprese e tende ad essere selettivo: ne beneficiano i dipendenti dell'azienda che eroga le prestazioni, spesso in modo differenziato a seconda della dimensione aziendale, del settore e dell'area geografica. L'obiettivo principale del Welfare aziendale è il miglioramento del benessere dei dipendenti, aumentare la soddisfazione del posto di lavoro e incrementare la fedeltà e produttività del personale.

Per questo motivo, l'integrazione tra strumenti pubblici e privati e la promozione di standard minimi e di accordi contrattuali sono politiche chiave per ridurre le disuguaglianze potenziali.

---

<sup>4</sup> Eudaimon, blog, Welfare pubblico e privato: la comunicazione tra I due mondi è possibile, 23 aprile 2024



## **II. Capitolo - Vantaggi e criticità del welfare aziendale**

### **1. Vantaggi per lavoratori e imprese**

Il welfare aziendale rappresenta un investimento strategico che produce effetti benefici su più livelli.

Per i lavoratori, i vantaggi sono sia materiali che immateriali. Sul piano materiale, la possibilità di usufruire di servizi sanitari integrativi, buoni pasto, contributi per l'istruzione o rimborsi per trasporto riduce le spese familiari e aumenta il potere d'acquisto. Sul piano immateriale, il welfare contribuisce a migliorare la qualità della vita, riducendo stress e conflitti legati alla conciliazione vita-lavoro.

La percezione di essere sostenuti dall'azienda rafforza il senso di appartenenza e di lealtà verso l'impresa.

Dal lato delle imprese, il welfare aziendale migliora il clima organizzativo, riduce il turnover e rende più attrattiva l'azienda nel mercato del lavoro.

In un contesto di “Great Resignation” e difficoltà nel trattenere i talenti, la presenza di un piano welfare può rappresentare un fattore decisivo nella scelta del lavoratore.

Secondo l'Osservatorio Edenred 2024, le imprese che hanno introdotto piani welfare registrano un aumento medio della produttività pari al 13% rispetto a quelle prive di tali misure.<sup>5</sup>

Un ulteriore beneficio riguarda l'immagine esterna: aziende come Barilla o Ferrari hanno sviluppato piani welfare molto articolati, che includono sostegno alla genitorialità, smart working, percorsi di formazione e servizi sanitari, diventando esempi virtuosi di responsabilità sociale d'impresa.

---

<sup>5</sup> Osservatorio Welfare Edenred Italia, 2025

## 2. Disuguaglianze tra lavoratori e territori

Nonostante i benefici, il welfare aziendale non è distribuito in maniera uniforme. I dati mostrano che i lavoratori delle grandi imprese e quelli occupati nel Nord Italia godono di maggiori opportunità rispetto a chi lavora in PMI del Sud. Ad esempio, nel 2023 il 70% delle grandi imprese del Nord offriva un piano welfare strutturato, contro appena il 20% delle piccole imprese del Sud.<sup>6</sup>

Queste differenze creano una forma di dualismo sociale: i lavoratori di alcune aree e settori godono di un vero e proprio “secondo pilastro” di welfare, mentre altri restano esclusi. La conseguenza è una frammentazione della cittadinanza sociale, che rischia di minare il principio di uguaglianza sostanziale sancito dalla Costituzione italiana (art. 3).

Inoltre, vi sono differenze legate al tipo di contratto: i dipendenti a tempo indeterminato hanno maggior accesso ai benefit, mentre i precari o i collaboratori esterni ne restano generalmente esclusi. Questo aspetto apre una questione di giustizia sociale: il welfare aziendale, se non regolamentato, rischia di aumentare le disuguaglianze anziché ridurle.

Si registra inoltre un interesse maggiore per il welfare aziendale da parte dei lavoratori “maturi” rispetto ai giovani lavoratori in quanto la tipologia delle prestazioni favorisce i lavoratori con famiglia. Per i lavoratori con famiglia risultano particolarmente importanti la copertura sanitaria e benefit aziendali a sostegno delle spese per i figli quali: l’abbonamento dei trasporti, l’acquisti dei libri scolastici, le spese dentistiche, occhiali, bonus per la nascita dei figli, bonus pannolini o latte in polvere. Si tratta di necessità che i giovani generalmente non devono affrontare.

Per questi motivi le aziende nel tempo hanno modificato le tipologie di Welfare

---

<sup>6</sup> Maino F, Agire Insieme, Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare, Sesto rapporto sul secondo welfare, Milano, 2023

aziendale passando dai Fringe benefit al Flexible Benefit.

A differenza dei fringe benefit che sono erogazioni abbastanza standardizzate e che vengono stabilite dalla singola azienda, i flexible benefit sono personalizzabili dal dipendente, che può utilizzarli come un "carrello della spesa" per servizi come borse di studio, assicurazioni sanitarie, previdenza complementare, abbonamenti a trasporti o corsi di lingua utilizzando una piattaforma messa a disposizione ai dipendenti da un soggetto terzo (provider). L'azienda versa gli importi variabili legati ad incrementi di produttività, qualità, ed altri elementi di competitività, previsti dalla contrattazione collettiva, su questa piattaforma e il lavoratore ha una molteplicità di prestazioni da poter scegliere fino a capienza dell'importo a disposizione.

## **Esempi di flexible benefit**

- Assistenza sanitaria e prevenzione
- Asili nido e servizi di assistenza ai familiari
- Borse di studio e formazione
- Previdenza complementare
- Abbonamenti per il trasporto pubblico
- Attività sportive e di benessere
- Buoni acquisto o buoni pasto
- Viaggi, corsi di studio....

### **3. Rischio di sostituzione del welfare pubblico**

Un tema centrale è il rischio che l'espansione del welfare aziendale possa, sostituire funzioni che spettano al settore pubblico, erodendo il principio di universalità.

Uno dei nodi più delicati è il rischio che il welfare aziendale diventi sostitutivo e non integrativo rispetto a quello pubblico. Se prestazioni come la sanità o la previdenza vengono progressivamente affidate alle imprese, si rischia di creare un sistema “a doppia velocità”: i lavoratori delle aziende più solide godono di coperture estese, mentre gli altri dipendono esclusivamente da un welfare pubblico spesso sottofinanziato.

Un esempio concreto si trova nell'ambito sanitario: le polizze integrative aziendali consentono tempi rapidi e cure private di qualità, ma rischiano di sottrarre risorse e fiducia al Servizio Sanitario Nazionale. L'espansione di questo modello può generare un circolo vizioso, dove i cittadini più tutelati si affidano al privato e la spesa pubblica si concentra solo sui più deboli.

### **4. Il costo fiscale per lo Stato**

Il welfare aziendale è reso possibile anche grazie a un regime fiscale di favore. Tuttavia, questa scelta comporta un costo per lo Stato, stimato in diverse centinaia di milioni di euro annui di minori entrate.

La questione centrale è: questo investimento fiscale produce un ritorno sociale sufficiente?

Alcuni studi sostengono che il vantaggio indiretto – minore pressione sulla sanità pubblica, maggiore produttività e occupazione – compensa la perdita di gettito.

Altri ritengono che i benefici siano distribuiti in modo iniquo, privilegiando le categorie già forti del mercato del lavoro.

Una possibile soluzione potrebbe essere quella di collegare le agevolazioni fiscali a criteri di inclusività: ad esempio, concedere sgravi solo alle imprese che garantiscono welfare anche a lavoratori precari, part-time o con contratti atipici.

## **5. Il welfare aziendale come strumento aziendalistico**

Oltre al suo valore sociale, il welfare è spesso utilizzato come strumento strategico aziendale. Le imprese lo sfruttano per migliorare la reputazione, rafforzare il legame con i dipendenti e aumentare la competitività.

Un esempio emblematico è Luxottica, che nel 2009 ha introdotto un piano welfare molto ampio comprendente borse di studio, convenzioni sanitarie, contributi per trasporto e sostegno alle famiglie fragili. Questo modello è stato un riferimento per altre aziende e ha dimostrato come il welfare possa diventare un elemento centrale della cultura aziendale.<sup>7</sup>

Tuttavia, resta il rischio che le aziende utilizzino il welfare solo come leva di marketing, privilegiando misure “visibili” e popolari (come i buoni acquisto) rispetto a servizi di reale impatto sociale (come assistenza alla non autosufficienza).

Una esperienza estremamente positiva può essere considerata quella che riguarda i lavoratori dipendenti di aziende artigiane in Veneto che sono oltre 140.000. A tutti questi soggetti viene garantito una Welfare Regionale erogato tramite EBAV (Ente Bilaterale Artigianato Veneto).

L’Ente è stato costituito con accordo Regionale tra le Associazioni Venete dell’Artigianato (Confartigianato, CNA, CASA Artigiani) e le Organizzazioni

---

<sup>7</sup> Cardenà S, Luxottica e il futuro del lavoro: il welfare che fa scuola, 13 marzo 2025

Sindacali CGIL- CISL -UIL del Veneto. Da sottolineare che ai lavoratori dell'artigianato Veneto viene riconosciuta in seguito a un importante accordo sindacale sottoscritto dalle medesime Associazioni di cui sopra, una copertura sanitaria integrativa attraverso SANI IN VENETO.

Le Assicurazioni Sanitarie Integrative oramai sono molto diffuse in tutte le categorie produttive dell'Industria e del Terziario in Italia e regolamentate dai rispettivi CCNL.

### **III. Capitolo - Prospettive future: verso un welfare aziendale più equo e sostenibile**

#### **1. Personalizzazione e digitalizzazione**

La diffusione di piattaforme digitali e di soluzioni di flexible benefit consente la personalizzazione dell'offerta welfare.

Le piattaforme agevolano la scelta individuale, la tracciabilità delle prestazioni e l'analisi dell'impatto, promuovendo anche economie di scala per le PMI tramite soluzioni aggregate.

Secondo una ricerca AIWA 2024, oltre il 60% delle aziende italiane utilizza già piattaforme digitali per erogare welfare. La personalizzazione diventa così un elemento distintivo, in grado di attrarre talenti in un mercato del lavoro competitivo.

Le principali piattaforme di welfare aziendale sono:

- Endered Welfare

Uno dei principali player a livello internazionale che offre piattaforme digitali di flexible benefits (sanità, mobilità, buoni spesa, formazione)

- TreCuori

Piattaforma italiana che valorizza il legame con il territorio ed offre alle imprese la possibilità di destinare risorse welfare da parte di esercizi commerciali e servizi locali (negozi, farmacie, palestre, scuole) in questo modo si avvia un circolo virtuoso a favore delle aziende del territorio.

- Easy Welfare

Piattaforma leader nel settore, offre alle aziende di ogni dimensione la possibilità di portali personalizzabili.

- Jointly

Piattaforma molto usata dalle aziende attente ed impegnate al welfare sociale e alla parità di genere.

- Soldo Welfare

Piattaforma molto utilizzata per la gestione di fringe benefit e rimborsi (es: carburante, trasporto pubblico, istruzione).

## **2. Integrazione tra welfare pubblico e privato**

Per prevenire l'accentuarsi delle disuguaglianze è necessario un disegno di policy che incentivi l'integrazione: strumenti di co-finanziamento, incentivi per l'adozione da parte delle PMI e standard minimi di erogazione.

Accordi territoriali e infrastrutture di offerta di servizi locali possono favorire l'accesso universale.

L'integrazione virtuosa tra welfare pubblico e aziendale è una delle sfide centrali. Il welfare aziendale deve essere visto non come sostituto, ma come complemento del sistema pubblico.

Alcuni esperimenti di “welfare territoriale” hanno mostrato che la collaborazione tra aziende, enti locali e terzo settore può generare modelli inclusivi, in grado di raggiungere anche lavoratori delle PMI o autonomi.

Un esempio è il progetto “Welfare Insieme” avviato in Emilia-Romagna, che ha coinvolto cooperative sociali e piccole imprese locali per offrire servizi di cura e formazione condivisi.

SANI IN VENETO (il Fondo Sanitario per i dipendenti delle aziende artigiane in Veneto) ha sottoscritto una convenzione con l'ULSS BERICA e dà la possibilità ai dipendenti artigiani della provincia di Vicenza di scegliere alle stesse condizioni del privato, anche il servizio pubblico, per tutte le prestazioni sanitarie coperte dal Fondo Sanitario Regionale. In questo caso le risorse erogate non sono più ad esclusivo beneficio del settore privato ma pure per quello pubblico.

### **3. Il ruolo della contrattazione collettiva**

La contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale) può svolgere un ruolo cruciale nel definire diritti, criteri di accesso e coperture minime.

Promuovere la contrattazione come canale per la diffusione armonizzata dei piani, può ridurre le discrepanze tra settori e territori.

La contrattazione collettiva è uno strumento fondamentale per garantire l'universalità del welfare aziendale. Attraverso accordi aziendali e territoriali è possibile standardizzare i pacchetti minimi di benefit, evitando che solo alcune categorie di lavoratori possano accedervi.

Secondo la Fondazione Di Vittorio (CGIL), il 40% degli accordi di secondo livello firmati nel 2023 include almeno una misura di welfare. Questo dimostra come la contrattazione sia diventata un canale sempre più importante per diffondere il fenomeno in maniera equilibrata.

#### **1. Proposte operative**

Perché il welfare aziendale possa evolvere da strumento selettivo a leva di inclusione sociale, è necessario introdurre una serie di correttivi e innovazioni.

Le proposte più significative possono essere così riassunte:

- Incentivi specifici e fondo di supporto per le PMI per abbattere i costi di adesione a piattaforme welfare, proprio perché il tessuto produttivo italiano è caratterizzato da una prevalenza di piccole e medie imprese, spesso prive delle risorse necessarie per accedere a piani di welfare. Sarebbe auspicabile che le loro Associazioni di rappresentanza non lasciassero sole le aziende in balia del mercato ma che individuassero alcune piattaforme di Welfare con le quali hanno in precedenza sottoscritto accordi per garantire le migliori condizioni possibili offerte dal mercato;
- Regole di trasparenza e reporting obbligatorio per le aziende che erogano piani welfare per monitorare equità e impatto. Inoltre, una normativa stabile e di lungo periodo permetterebbe alle aziende di pianificare investimenti in welfare con maggior sicurezza.
- Strumenti sperimentali di ‘welfare territoriale’ che coinvolgano imprese, enti locali e terzo settore. Le esperienze di welfare territoriale, già avviate in regioni come Emilia-Romagna e Lombardia, hanno dimostrato l’efficacia di un approccio collaborativo: comuni, aziende, sindacati e terzo settore uniscono risorse per offrire servizi condivisi (asili nido, assistenza agli anziani, sportelli di supporto psicologico). Estendere questi modelli a livello nazionale potrebbe garantire un accesso più equo ed universale.

## Conclusioni

Il percorso svolto in questa tesi ha permesso di evidenziare come il welfare aziendale in Italia rappresenti oggi una leva fondamentale di benessere, produttività e competitività.

L'analisi dei dati più recenti e delle pratiche diffuse nel nostro Paese mostra un settore in crescita, sostenuto da incentivi fiscali e da una crescente sensibilità delle imprese verso il tema della responsabilità sociale.

Tuttavia, sono emersi anche i limiti e le criticità di questo modello: la distribuzione diseguale tra Nord e Sud, tra grandi imprese e PMI, tra lavoratori stabili e precari.

Inoltre, il rischio che il welfare aziendale si trasformi in un sostituto del welfare pubblico impone una riflessione attenta sul ruolo dello Stato e sulla necessità di garantire l'universalità dei diritti sociali.

Il futuro del welfare aziendale passa dunque per tre punti principali:

- la personalizzazione resa possibile dalla digitalizzazione;
- l'integrazione con il welfare pubblico e territoriale;
- l'adozione di criteri di inclusività che rendano i benefici accessibili a tutti i lavoratori, indipendentemente dal contratto o dal settore di appartenenza.

Credo inoltre che sarebbe necessario sensibilizzare le generazioni più giovani che utilizzano limitatamente il Welfare aziendale, ad aderire in primis, ad una forma di previdenza complementare e in seconda battuta a destinare parte delle risorse offerte dal Welfare Aziendale per la previdenza complementare in modo di aumentare il tasso di sostituzione delle future pensioni che se rimane fermo al 60% un domani avremmo una società di pensionati poveri e questo è un problema non solo per i diretti interessati,

ma per tutto il paese.

Accanto a questa riflessione teorica e normativa, desidero sottolineare anche la dimensione più personale che ha guidato la scelta di questo tema. La mia esperienza diretta nell'azienda familiare, in cui seguo i dipendenti e ne conosco le esigenze quotidiane, mi ha fatto comprendere quanto il welfare possa incidere concretamente sul clima aziendale e sulla vita delle persone.

Concludendo, il welfare aziendale può essere interpretato come un punto di incontro tra esigenze economiche e valori sociali, tra impresa e comunità, tra presente e futuro. La sfida per i prossimi anni sarà quella di trasformarlo in un modello più equo, inclusivo e sostenibile, capace di rispondere non solo ai bisogni delle aziende, ma soprattutto a quelli delle persone e delle famiglie.

## Bibliografia

- AIWA (Associazione Italiana Welfare Aziendale). 2024. Rapporto sul welfare aziendale
- Assolombarda. 2023. Osservatorio Welfare 2023. Milano: Centro Studi Assolombarda.
- Barilla. 2024. Bilancio di sostenibilità 2024. Parma: Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.
- Baghin, S. Welfare aziendale: quali sono I vantaggi fiscali per I datori di lavoro, IPSOA Quotidiano, 4 settembre 2025
- Cardenà S, Luxottica e il futuro del lavoro: il welfare che fa scuola, 13 marzo 2025
- Censis. 2023. Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro. Roma: Fondazione Eudaimon.
- CGIL, Fondazione Di Vittorio. 2023. Rapporto sul welfare contrattuale. Roma: FDV.
- Edenred Italia, blog, La storia del welfare in Italia: dal 700' ai giorni nostri, 20 febbraio 2025
- Edenred Italia. 2024. Osservatorio Welfare 2024. Milano: Edenred.
- Edenred Italia, blog, Normativa sul welfare aziendale, 27 gennaio 2025
- Eudaimon, blog, Welfare pubblico e privato: la comunicazione tra I due mondi è possibile, 23 aprile 2024
- Eurostat. 2023. “Labour Market and Welfare Indicators.” Bruxelles: Eurostat.
- INPS (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale). 2023. Relazione annuale 2023. Roma: INPS.
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica). 2023. Censimento permanente delle imprese 2023. Roma: ISTAT.
- Italian Republic. 1986. D.P.R. 917/1986: Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). Roma: Gazzetta Ufficiale.
- Italian Republic. 2024. Legge 30 dicembre 2024, n. 207: Legge di Bilancio 2025. Roma: Gazzetta Ufficiale.
- La Repubblica. 2024. “Welfare aziendale e lavoro.” La Repubblica, 12 marzo 2024.

- Luxottica. 2009. Protocollo Welfare 2009. Agordo: Luxottica Group.
- Maino F, Agire Insieme, Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare, Sesto rapporto sul secondo welfare, Milano, 2023
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2022. Well-being and Public Policies. Paris: OECD Publishing.
- Olivetti, Adriano. 1950. Scritti sul welfare aziendale. Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Osservatorio Welfare Edenred Italia, 2025
- Razetti, Giulia, e Fabio Santoni. 2022. “Welfare aziendale e distribuzione territoriale.” *Economia & Lavoro*, n. 1: 45–63.
- SDA Bocconi School of Management. 2023. Rapporto su welfare e produttività in Italia. Milano: Università Bocconi.
- Secondo Welfare. 2024. “Come va il welfare aziendale in Italia: i nuovi dati di Edenred.” Torino: Centro Studi e Ricerche Secondo Welfare.
- Sole 24 Ore. 2024. “Fringe benefit e contrattazione aziendale.” Il Sole 24 Ore, 5 giugno 2024.