

Voci di Valore

numero **trentuno**
Maggio 2025

“Tutti i livelli del welfare – pubblico, contrattuale e aziendale – devono dialogare e concorrere a costruire un sistema capace di generare un impatto sociale concreto e duraturo”.



Intervista con:

STEFANO CASTRIGNANÒ

Direttore dell'Osservatorio Italian Welfare

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

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

STEFANO CASTRIGNANÒ, Autore di numerose pubblicazioni scientifiche, è docente nei master executive di diverse Università e Business School, collabora con il Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università "La Sapienza" di Roma. È Vicepresidente del Fondo Pensione Telemaco, Consigliere di Amministrazione del Fondo Pensione Astri. È Consigliere di Amministrazione di Open Venture Spa—società di venture capital. È Direttore Generale del Fondo Pensione dei Dirigenti RAI e del Fondo Pensione Dipendenti Autobrennero Spa.

Dal "big bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

In un Paese come il nostro dove ogni tentativo di modificare lo status quo rischia di sollevare cori di scetticismo, su qualsiasi tema, in effetti l'apertura a uno scambio che vedesse l'azienda non solo fornire sussistenza economica, ma anche strumenti di welfare deve essere correttamente definito come una conquista. Magari non è stata una vera e propria deflagrazione, in ragione del fatto che gli albori hanno visto poche e virtuose esperienze in tal senso, con aperture da parte dei grandi gruppi industriali italiani. Con gli anni le conquiste sono state tante, dai ticket sostitutivi della mensa al sostegno al reddito in casi di problemi di salute. Via via sono sorte esperienze nuove, mutate in quasi tutti i settori produttivi. Resta il

vulnus della eccessiva frammentazione del sistema aziendale italiano che se per un lunghissimo periodo ha costituito la fortuna delle imprese, dal punto di vista del welfare sconta la esigua capacità di somme da destinare a tali opzioni, al netto di quelle previste dai CCNL. E quindi se la grande azienda è in grado di sperimentare, di fare da apripista su prestazioni moderne e ambiti di welfare all'avanguardia, le piccole e piccolissime aziende (cioè che hanno meno di 10 dipendenti e costituiscono il 79% di quelle totali) fanno fatica a stare al passo. Per motivi meramente economici, spesso, ma sovente anche per ragioni di natura culturale. Non si riconosce il valore di un welfare evoluto, paradossalmente considerandolo un costo accessorio da evitare.

Come si è evoluta la posizione delle OO.SS. per come essa traspare dalla contrattazione, sia di primo che di secondo livello?

L'avvento della contrattazione di secondo livello è stato il germe che ha generato le prime sensibilità in materia di welfare. Le esperienze iniziali riguardavano soprattutto il riconoscimento di buoni pasto/mensa e la costruzione di una sussidiarietà in campo sanitario, ricreativo e infine previdenziale. In ogni caso non è stato un percorso semplice e scontato. Sin dai suoi esordi, specie a causa delle differenti sensibilità delle diverse confederazioni, il tema del welfare è

stato in taluni casi accolto con scetticismo o con graduale tolleranza. Prescindendo dai vari ambiti fin qui accennati, il rischio intravisto era una lesione del legame “prestazione-salario” di secolare memoria, a favore di un più moderno paradigma che vede il tassello principale nella retribuzione. Ma che non esaurisce con essa e con gli assetti normativi la logica contrattualistica, ma vede un nuovo schema di prestazioni concordate a seconda dei settori (se a livello nazionale) o tarate sulle reali necessità e opportunità aziendali (se di secondo livello). Un modello che guarda al benessere più complessivo del lavoratore in quanto non più “prestatore di manodopera” ma “persona e cittadino”

Visione che racconta di quanto un sindacato moderno debba ambire a rappresentare lavoratrici e lavoratori nella loro dimensione non solo di dipendenti ma di madri, padri, figli, soggetti con bisogni culturali e ricreativi, formativi, di tutela sanitaria e previdenziale integrativa, consumatori, e così via.

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare e possibilmente irrobustire l'impatto dei piani di Welfare Aziendale?

Le figure preposte alla gestione delle Risorse Umane sono oramai, soprattutto nelle grandi e medie aziende, molto consapevoli della utilità, anzi della necessità, di aprire le

imprese allo scambio non solo di denaro, come accennato nella risposta precedente. Il vantaggio che comporta tale apertura è anzitutto un miglioramento del clima che rende i lavoratori più contenti e soddisfatti. Se poi si amplia l'offerta in modo sartoriale, oseremmo dire a misura della composizione anagrafica e familiare dei propri dipendenti, allora migliorerà anche lo spirito e l'orgoglio di appartenere a quella specifica comunità lavorativa. È una strada oramai inevitabile per tutte le imprese, anche in ragione della sempre più scarsa offerta qualificata di competenze da parte del mercato del lavoro. Per cui un welfare aziendale valido può costituire la differenza facendo apparire più

attrattivo un lavoro piuttosto che un altro. In breve, innovazione e consolidamento dei piani di welfare aziendale non possono essere un frutto occasionale, ma divenire un pensare continuo e quotidiano, possibilmente con l'aiuto di soggetti terzi, come le società di consulenza che possono apportare professionalità e suggerimenti specifici.

La tecnologia ha aiutato la diffusione delle prassi: è un merito che va riconosciuto ai Provider. Questi operatori sono oggi sfidati dai nuovi player del settore fin-tech. Questo scenario cosa può apportare (o togliere) al Welfare Aziendale?

La tecnologia ha rappresentato un

“L'integrazione dei Public Benefit rappresenta un tassello importante. Tuttavia, è necessario che tali strumenti vengano coordinati con il welfare contrattuale e con le iniziative promosse dalle singole imprese”.

importante fattore abilitante per la diffusione delle buone prassi nel Welfare Aziendale. È un merito che va sicuramente riconosciuto ai Provider i quali hanno saputo integrare strumenti digitali per rendere più accessibili, tracciabili e personalizzabili i servizi di welfare. Tuttavia, oggi questo ecosistema si arricchisce - o si complica - con l'ingresso dei nuovi player del settore fin-tech, che portano con sé logiche più snelle, approcci data-driven e piattaforme innovative. Questo scenario, secondo il nostro osservatorio, rappresenta senza dubbio un'opportunità di sviluppo. I player tecnologici stanno infatti ampliando l'offerta, introducendo nuovi strumenti di pagamento, modelli di fruizione più flessibili e soluzioni in grado di coinvolgere maggiormente i dipendenti. Ma al tempo stesso, comporta dei rischi se non si è in grado di scegliere in maniera consapevole i partner con cui collaborare. Il mercato si sta muovendo velocemente, e non tutte le proposte garantiscono la stessa solidità, trasparenza o attenzione al benessere reale delle persone. Per questo motivo, è fondamentale adottare un approccio strategico nella selezione di provider e aziende fin-tech valutandone non solo le soluzioni tecnologiche, ma anche l'affidabilità, la capacità di adattarsi al contesto aziendale e la coerenza con gli obiettivi di lungo termine del welfare. In sintesi, la tecnologia è e sarà sempre più un motore di sviluppo per il welfare, ma è la qualità delle scelte a determinare se porterà valore oppure frammentazione.

Come Direttore dell'Osservatorio Italian Welfare sta portando avanti una prospettiva avanzata sul tema del welfare d'impresa: quella del "Global Welfare" che punta all'innalzamento del "benessere globale" del cittadino-lavoratore. L'integrazione dei Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) va in questa direzione?

Il concetto di "benessere globale" promosso dall'Osservatorio Italian Welfare non si esaurisce nella semplice somma degli strumenti messi a disposizione dalle singole aziende per rispondere ai fabbisogni dei propri dipendenti. Al contrario, si tratta di una visione più ampia e integrata, in cui tutti i livelli del welfare - pubblico, contrattuale e aziendale - devono dialogare e concorrere a costruire un sistema capace di generare un impatto sociale concreto e duraturo. In quest'ottica, l'integrazione dei Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) rappresenta certamente un tassello importante. Tuttavia, non basta. È necessario che tali strumenti vengano coordinati con il welfare contrattuale - che garantisce prestazioni e diritti universalistici per i lavoratori - e con le iniziative promosse dalle singole imprese, che possono e devono agire in maniera complementare, in base alle proprie possibilità e specificità. L'Osservatorio ha rilevato chiaramente come i modelli di welfare delle grandi aziende stiano evolvendo rapidamente, tracciando strade interessanti e innovative. La vera sfida, però, è riuscire a far sì che questi modelli non restino casi isolati, ma possano contaminare positivamente l'intero tessuto produttivo, anche attraverso il rafforzamento del welfare contrattuale. È su questo terreno che si gioca la possibilità di ridurre le disuguaglianze, livellare i livelli di accesso al welfare e costruire un sistema più equo, inclusivo e sostenibile.

**Voci di
Valore**

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

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

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