

Voci di Valore

numero **quarantaquattro**
Settembre 2025

“Le imprese che combinano partecipazione organizzativa e welfare aziendale trasformano l’esperienza di lavoro, migliorano la comunicazione interna, riducono turnover e assenze e favoriscono l’adozione di innovazioni di processo”.



Intervista con:

STEFANO PASSERINI

Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale Umano di ASSOLOMBARDA

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

STEFANO PASSERINI, Direttore settore Lavoro, Welfare e Capitale Umano di Assolombarda, precedentemente Direttore dell'Area Sindacale di Assolombarda. È stato direttore HR di una nota azienda metalmeccanica produttrice di piccoli elettrodomestici e di un'azienda del settore chimico/farmaceutico produttrice di principi attivi. È Consulente del Lavoro e docente di Sociologia del Lavoro presso l'Università del Piemonte Orientale UPO.

Collabora come esperto di relazioni industriali in vari Master universitari.

Dal cd. "Big Bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016, sono passati dieci anni. Nel frattempo, le iniziative si sono moltiplicate e ampliate grazie alla contrattazione nazionale ed a quella aziendale e territoriale. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

Sicuramente dopo la Legge di Stabilità del 2016 tra le "conquiste" del welfare aziendale possiamo riscontrare anzitutto l'espansione della contrattazione collettiva. Abbiamo infatti registrato una crescita di accordi collettivi a livello nazionale, aziendale e territoriale che hanno definito strumenti e regole per attivare il welfare. Contestualmente si è assistito ad una diversificazione degli strumenti, in modo particolare dei benefit (es. buoni, servizi di cura, assistenza, formazione, premi di

produttività, smart working, spazi e servizi per il benessere). La tassazione favorevole su alcune componenti del welfare è quindi ascrivibile sia alle conquiste dirette del welfare aziendale che a quelle indirette, tra cui un accesso diffuso anche nelle PMI che ha favorito l'inclusione di più ampie categorie di lavoratori. Il welfare ha favorito anche lo sviluppo di una cultura del benessere, nonché una maggior attenzione alla motivazione e alla retention, con potenziale impatto positivo sulla produttività. Tra i suoi effetti benefici il welfare ha poi focalizzato l'attenzione sui servizi sociali e assistenziali: cura dei figli, assistenza agli anziani, supporto per le difficoltà familiari, formazione continua e sviluppo delle competenze. Per contro tra le debolezze segnalato come ancora l'ecosistema del welfare, forse proprio anche a causa della sua progressiva espansione, è spesso frammentato tra contratti nazionali, aziendali e territoriali, con regole diverse e complesse da comprendere per i dipendenti. Risulta inoltre difficile misurarne in modo scientifico l'impatto favorevole per le aziende, il suo payback ovvero il cd. ROI del welfare. Le imprese, infatti, riscontrano difficoltà nel valutare in modo chiaro l'efficacia reale delle iniziative che mettono in campo. Anche i cambiamenti frequenti delle norme fiscali e di welfare possono generare incertezza per aziende e lavoratori; questi ultimi inoltre, talvolta, lamentano il fatto che le misure non raggiungono tutte le categorie di lavoratori in modo equo (es. lavoratori part-time, contratti atipici, interinali, sedi diverse). Infine, va rilevato come molto del welfare dipende da accordi collettivi e dove manca una forte contrattazione non si sviluppano strumenti adeguati. In questo senso sono auspicabili sostegni in termini di ulteriore incentivazione alla contrattazione con particolare riguardo a quella di secondo livello.

Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni del

Personale? Il Welfare Aziendale è visto principalmente solo come uno strumento di saving e di scambio economico o c'è anche chi ne ha colto in profondità la portata "sociale"?

Riscontriamo come sempre più gli HR manager diventano partner strategici, integrando il welfare nelle strategie di talento, leadership e cultura organizzativa. In particolare, questi manager si stanno sempre più facendo portatori della cultura del benessere e della sostenibilità attraverso l'implementazione di servizi orientati alla crescita del benessere psicofisico, alla cura della salute mentale, al work-life balance e a pratiche di responsabilità sociale. Gli HR manager, inoltre, hanno sempre più un approccio data-driven mediante l'utilizzo di metriche (ROI del welfare, engagement, retention, assenteismo) per misurare l'impatto delle iniziative e guidare investimenti. Le politiche di welfare stanno aiutando anche i processi di collaborazione cross-funzionale interni alle imprese, attraverso strumenti di welfare intrecciato con formazione, diversity & inclusion, internal communications e employee experience. Con riguardo alla sua percezione, il welfare è sicuramente considerato uno strumento di valore sociale e reputazionale: molti HR lo vedono come leva per migliorare retention, engagement, motivazione e soddisfazione, oltre che come esito sociale (famiglia, cura, comunità). Rilevante rimane l'ottica

"Può essere utile mappare i Public Benefit disponibili a livello statale, regionale e locale e valutarne l'uso strategico (...) evitando così ridondanze e ottimizzando costi".

dell'ottimizzazione dei costi, offrire benefit fiscalmente agevolati e contenere turnover costoso e va detto che, fortunatamente, una parte crescente dei manager riconosce la portata sociale del welfare (cure, supporto alle persone, sviluppo delle competenze), oltre al mero aspetto economico. Stiamo pertanto assistendo ad una maturazione del welfare aziendale che è sempre più visto come leva integrata di strategia HR e di responsabilità sociale, non solo come strumento di saving, pur rimanendo ancora presente una fascia di imprese che privilegia l'aspetto economico.

La partecipazione dei lavoratori, per la prima volta in Italia, è da quest'anno oggetto di una di una legge (L. 76/2025). Tralasciando il giudizio sulla robustezza dell'impianto normativo e sulla sua reale capacità di incidere sul piano dell'innovazione organizzativa nelle imprese, Assolombarda - proprio su questo tema - si era impegnata ben prima della recente novità legislativa attraverso uno specifico Accordo interconfederale territoriale (ottobre 2019) che mirava anche a dare attuazione al "Patto della Fabbrica" del 2018 che alla partecipazione, come al Welfare Aziendale, aveva fatto espresso riferimento includendo i due istituti tra le "priorità" che le parti sociali avrebbero dovuto porre ad oggetto di "specifiche intese". Posto che la partecipazione, soprattutto quella organizzativa (diretta), ha

certamente anche un riflesso welfaristico, impattando positivamente sul vissuto del lavoro e sull'engagement delle persone, dall'angolo visuale del tessuto produttivo rappresentato da Assolombarda e considerando le buone prassi che avete sin qui accompagnato nel loro sviluppo, si può notare qualche reciproco rinforzo tra Welfare Aziendale e l'introduzione di meccanismi di partecipazione?

L'introduzione di pratiche partecipative (decision making condiviso, comitati di welfare, gruppi di lavoro su benessere e work-life balance) tende a potenziare engagement e motivazione, traducendosi in un maggiore utilizzo dei programmi di welfare e in una cultura di responsabilità sociale. I processi di partecipazione interna strutturati possono sicuramente contribuire a creare le condizioni per allineare i servizi di welfare alle esigenze reali dei dipendenti (es. servizi di cura, flessibilità, formazione) e migliorare l'accessibilità e l'equità delle misure.

Tra le imprese associate ad Assolombarda, ne abbiamo alcune che hanno sottoscritto accordi con il sindacato contenenti elementi di partecipazione organizzativa dei lavoratori, anche se va riconosciuto che ancora moltissimo c'è da fare in termini di espansione del fenomeno. Nelle esperienze sinora riscontrate si è potuto in ogni caso osservare come le imprese che combinano partecipazione organizzativa e welfare trasformano l'esperienza di lavoro, migliorano la comunicazione interna, riducono turnover e assenze e favoriscono l'adozione di innovazioni di processo.

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare ed irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione dei "Public Benefit" (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) nel quadro delle iniziative

di sostegno al reddito dei lavoratori?

In concreto, per rafforzare i piani di welfare aziendale occorre anzitutto allineare i programmi di welfare agli obiettivi di talent management (retention, sviluppo competenze, inclusione) e alla cultura aziendale nonché definire KPI chiari (utilizzo, soddisfazione, impatto su assenteismo e turnover, engagement) e monitorarli regolarmente. Ritengo inoltre fondamentale il coinvolgimento dei dipendenti, rappresentanze e tutor aziendali nella progettazione dei benefit (co-creazione di librerie di servizi, priorità locali, criteri di eleggibilità) anche mediante l'istituzione di tavoli di welfare, comitati di investimenti e processi di feedback strutturato. Può inoltre essere utile mappare i Public Benefit disponibili a livello statale, regionale e locale (bonus, voucher, buoni per servizi, agevolazioni fiscali) e valutarne l'uso strategico creando un modello di governance per selezionare quali benefit pubblici utilizzare, evitando così ridondanze e ottimizzando costi. I Public Benefit possono infatti ampliare la capacità di sostegno al reddito senza gravare eccessivamente sul costo del workforce: si pensi, ad esempio, all'utilizzo di voucher e agevolazioni per servizi essenziali (trasporti, istruzione, assistenza), che riducono il costo netto per i dipendenti e aumentano il potere di acquisto. Oppure si può pensare al co-finanziamento (ad es.: l'azienda integra una parte del beneficio pubblico) per massimizzare l'impatto senza compromettere la sostenibilità.

**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)
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: info@bonoos.it

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