

Voci di Valore

numero **cinquantatré**
Novembre 2025

“Un’integrazione del Welfare Pubblico con il Welfare Aziendale è non solo auspicabile ma anche da incoraggiare, poiché i due ambiti sono complementari e indirizzati ad una medesima finalità che è la cura e il benessere delle persone”.



Intervista con:

ALBERTO DELL'ACQUA

Professore Ordinario di Finanza Aziendale presso l'Università Mercatorum di Roma, Responsabile Scientifico Osservatorio Corporate Welfare Lab e Direttore Luiss Business School Milano

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

ALBERTO DELL'ACQUA, Direttore dell'Hub di Milano della Luiss Business School e Professore Ordinario di ruolo di Finanza Aziendale presso l'Università Mercatorum di Roma dal 2025. Vanta oltre 20 anni di esperienza in ambito accademico, con incarichi di docenza e ricerca presso Università e Business School nazionali e internazionali, tra queste: SDA Bocconi School of Management, Università Commerciale L. Bocconi, Libera Università del Mediterraneo Giuseppe De Gennaro, École Supérieure des Affaires Beirut (Libano), American University of Bulgaria Sofia (Bulgaria), University of Benghazi (Libia), University of Technology Sydney (Australia). Le sue ricerche si concentrano su temi di corporate finance, private equity e venture capital, corporate governance, ESG finance e welfare aziendale. Autore di numerosi saggi e articoli, i suoi lavori sono stati pubblicati su riviste scientifiche internazionali quali Business Strategy and the Environment, European Financial Management, Corporate Governance International Journal of Business in Society, International Review of Financial Analysis, Journal of International Financial Management and Accounting, Applied Financial Economics, Corporate Social Responsibility and Environmental Management e Eurasian Business Review. Ha conseguito la Laurea in Economia Aziendale a pieni voti presso l'Università Bocconi e un Dottorato in Finanza Aziendale presso l'Università degli Studi di Trieste.

Dal cd. "Big Bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016 e dai successivi sviluppi della contrattazione nazionale ed aziendale, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

Certamente una conquista è rappresentata dalla maggiore diffusione ad una più ampia platea aziendale della conoscenza degli strumenti di welfare attivabili ed una maggiore consapevolezza sul ruolo strategico che il welfare aziendale può svolgere per migliorare il benessere organizzativo, l'attrazione e ritenzione di persone di qualità, il miglioramento del clima aziendale, tutti elementi propedeutici ad una migliore performance aziendale sul piano economico. Una perdurante debolezza è ancora rintracciabile nella scarsa diffusione e adozione del welfare aziendale nel segmento delle piccole e medie imprese.

Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni del Personale? Il Welfare Aziendale è uno strumento di saving e di scambio economico o c'è anche chi ne ha colto in profondità la portata "sociale"?

La cultura delle Direzioni del Personale, soprattutto nelle aziende-medio grandi, sta evolvendo verso una nuova interpretazione più "alta" del ruolo dell'HR Manager: da semplice funzione a supporto delle altre direzioni a funzione strategica per il conseguimento degli obiettivi aziendali, attraverso la cura e l'attenzione alle persone, lungo il loro ciclo di vita professionale e umano. Ci sono molti casi di chi ha saputo cogliere la portata "sociale" del welfare aziendale quale leva strategica, da affiancare ad altre di tipo economico-finanziario, al fine del perseguimento delle finalità aziendali di medio-lungo termine, orientate ad una performance economica sostenibile, con risultati misurati e condivisi con la direzione aziendale e con l'ambiente esterno.

Se volessimo trarre tre insight dalle vostre attività di ricerca quali segnalerebbe agli HR Manager come linee-guida per la predisposizione o il miglioramento del Piano di Welfare Aziendale?

La prima imprescindibile linea guida afferisce all'ascolto delle persone, al fine di identificare gli ambiti più appropriati su cui fondare il disegno di un piano di welfare aziendale. Il secondo insight è il

monitoraggio dei risultati derivanti dall'implementazione del welfare aziendale attraverso appositi key performance indicators (KPI). Il terzo insight, "last but not least", è l'importanza di elevare il welfare aziendale ad una dimensione strategica, come elemento fondante della cultura e dell'attività aziendale e della sua comunicazione verso l'esterno.

Un tema spesso evocato è quello dell'integrazione del Welfare Aziendale con le misure previste dal Welfare Pubblico e ciò anche per evitare duplicazioni e sprechi. Su questo aspetto si registra un crescente interesse da parte delle imprese: che ruolo può avere l'integrazione dei "Public Benefit" (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) nell'ambito delle iniziative di Welfare Aziendale?

"La cultura delle Direzioni del Personale sta evolvendo verso un'interpretazione più 'alta' del ruolo dell'HR Manager: da semplice funzione di supporto a funzione strategica per il conseguimento degli obiettivi aziendali, attraverso la cura e l'attenzione alle persone".

Un'integrazione del Welfare Pubblico con quello Aziendale è non solo auspicabile ma anche da incoraggiare, poiché i due ambiti sono complementari e indirizzati

ad una medesima finalità che è la cura e il benessere delle persone. Vi sono ambiti non delegabili da parte del Welfare Pubblico, come i servizi socio-assistenziali e previdenziali, ma dove il welfare aziendale può coadiuvare efficacemente l'attore pubblico nel migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi resi. In ragione di ciò, il disegno congiunto di soluzioni di welfare da parte di attori pubblici e privati, sia in una dimensione nazionale che locale, può permettere di individuare determinate problematiche di ordine sociale, come ad esempio la mobilità o la carenza di strutture e forme di sostegno alle persone anziane, che

possono trovare una risposta altrettanto congiunta nel coordinamento tra il welfare pubblico e quello privato.