

Voci di Valore

Nr. 85
Luglio 2026
Anno II

"L'intervento delle imprese in risposta ai bisogni, anche in accordo con gli enti locali e le diverse fondazioni che operano a livello locale, renderebbe il welfare aziendale una parte importante dei servizi complessivamente offerti sul territorio per migliorare la qualità della vita e il benessere delle persone."



Intervista con:

PATRIZIA BATTILANI

Professoressa ordinaria di Storia economica presso il
Dipartimento di scienze economiche dell'Università di Bologna

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

PATRIZIA BATTILANI, Prof.ssa ordinaria di Storia economica presso l'Università di Bologna dove ha diretto il Centro di studi avanzati sul turismo (2018-2021). È stata visiting scholar presso le Università di Sidney (2013) e di Glasgow (2018 e 2019). Ha pubblicato molti libri, fra i quali "Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa" (con S. Conca Messina e V. Varini), "L'economia italiana dal 1945 ad oggi" (con F. Fauri). Ha partecipato a innumerevoli progetti europei, tra i quali Column, Recolor, RurAllure, Fabroutes e altri.

Il Welfare Aziendale ha, in Italia, una lunga storia che risale all'800 e attraverso vari passaggi ne determina la maturazione nel corso del '900. È però solo da un decennio o poco più che il Welfare Aziendale è diventato uno dei temi più dibattuti nell'ambito delle strategie di people management e nello sviluppo del rapporto di lavoro, come ben testimoniato dalla sua crescente ed ormai solida presenza nella contrattazione nazionale ed in quella di secondo livello. Parafrasando il titolo di un suo libro ("Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa", scritto con Silvia Conca Messina e Valerio Varini, edito da Il Mulino) potremmo chiederci se nelle imprese prevalga la ricerca dell'"immagine pubblica" o se - anche grazie alla lunga storia del Welfare Aziendale - sia maturata una reale propensione all'attenzione verso i bisogni sociali dei lavoratori e delle loro famiglie. In sostanza: il Welfare Aziendale contemporaneo poggia ancora su solide basi storico-culturali che ne esprimono il ruolo in senso sociale o c'è il rischio di una sua "mercificazione" (piattaforme, gift card, ecc.) con la

conseguenza dell'ulteriore rischio di una sua "banalizzazione" ?

Il ruolo del welfare aziendale nella società contemporanea va compreso all'interno del contesto istituzionale e strategico in cui esso si concretizza. Infatti, oggi esso gode di importanti incentivi fiscali che lo rendono un'importante integrazione al reddito dei lavoratori ad un costo inferiore a quello di un aumento salariale. Inoltre, esso è sicuramente parte delle strategie di gestione delle risorse umane, soprattutto nell'ottica di fidelizzare un personale che è sempre più attento alle opportunità offerte dal mercato del lavoro e meno propenso a restare per tutta la vita nella medesima azienda. I lavoratori, soprattutto quelli più giovani, sono molto attenti ai servizi integrativi, non solo al reddito monetario che le aziende offrono. Questa seconda motivazione, seppur coniugata in forme differenziate, ha accompagnato tutta la storia del welfare aziendale. Ad esempio, agli albori della rivoluzione industriale, uno dei problemi delle imprese era di attirare lavoratori dalle campagne, ma per fare questo occorreva aiutarli, anche economicamente, a trovare un alloggio nelle vicinanze degli stabilimenti. I tanti villaggi operai realizzati fra otto e novecento sia in Italia sia nel resto del mondo occidentale, rispondevano essenzialmente a questa esigenza. Dopo la Seconda guerra mondiale, anche per l'influenza dei modelli statunitensi, in alcune imprese il welfare aziendale diventa parte di una più articolata strategia di gestione delle risorse umane, incentrata sull'assunto che la produttività del lavoro richiedesse il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro del personale. Quindi il welfare aziendale di oggi è sicuramente in continuità con la tradizione di gestione delle risorse umane e di ricerca della forza lavoro che lo ha caratterizzato anche in passato. Non va inoltre dimenticato, che esso è anche materia di confronto e contrattazione con le rappresentanze dei lavoratori e quindi esso è anche l'occasione per mantenere un dialogo costruttivo con i propri dipendenti. La domanda alla quale, oggi come allora, resta più difficile rispondere è quella del ruolo sociale che le imprese possono svolgere fornendo questi servizi ai loro dipendenti. Esso,

infatti, non è una forma di mecenatismo o di beneficenza, ma si colloca all'interno delle dinamiche fra l'impresa e i suoi dipendenti. Questo ovviamente non significa che esso non sia chiamato a svolgere una funzione importante anche per l'intera comunità locale in cui l'azienda opera. Da questo punto di vista la scelta dei servizi offerti è cruciale. Infatti, il welfare aziendale può assumere la forma voucher per piattaforme di vendita al dettaglio, dove i lavoratori possono acquistare ogni sorta di bene durevole. In questo caso prevale una visione opportunistica, vale a dire offrire un'integrazione al reddito, sfruttando i vantaggi fiscali, che ha ben poche ricadute sui territori. Oppure esso può assumere una connotazione quasi pedagogica, indirizzando i lavoratori verso nuove categorie di servizi. Mi riferisco ad esempio, alla scelta fatta da molte aziende di offrire voucher per i servizi di supporto psicologico, aiutando i propri dipendenti a riconoscere ed individuare bisogni che spesso restano non identificati, nonostante siano molto importanti per il benessere individuale ed anche sociale. Oppure la creazione di asili nido aziendali, che contribuisce ad aumentare l'offerta complessiva a livello territoriale di un servizio fondamentale per le famiglie. Ma si potrebbero citare molti altri esempi. In sostanza, il ruolo sociale del welfare aziendale viene disegnato attraverso la scelta dei servizi da offrire.

Il problema del "senso" del lavoro è la vera emergenza con cui le aziende si confrontano. La cultura dei manager delle Direzioni HR si orienta verso (ma riesce poi a creare?) relazioni capaci di generare retention, engagement e "senso" del (e nel) lavoro. A quali condizioni il Welfare Aziendale, guardando anche alla sua storia, può essere un valido strumento per ridare al lavoro ed ai suoi luoghi un significato "umano", relazionale e comunitario?

È evidente che una delle emergenze delle imprese oggi è quello di fidelizzare i dipendenti, soprattutto quelli che portano

competenze importanti e che il welfare aziendale è uno degli strumenti a disposizione. Però su questo occorre fare chiarezza. Esso è uno strumento, anche importante, che però va inserito in una strategia chiara e di medio periodo di gestione delle risorse umane. Solo se fa parte di una storia più ampia, vale a dire le relazioni complessivamente costruite fra l'azienda e il suo personale, e anche fra l'azienda e il territorio in cui opera, esso diventa uno strumento efficace ed importante per dare significato ed identità al lavoro. Diversamente ritorna ad essere un reddito integrativo non tassato.

"Se il welfare aziendale fa parte di una storia più ampia, vale a dire le relazioni costruite fra l'azienda e il suo personale, e anche fra l'azienda e il territorio in cui opera, diventa uno strumento efficace per dare significato ed identità al lavoro."

Che suggerimento si potrebbe dare alle imprese per innovare e possibilmente irrobustire i piani di Welfare Aziendale al fine di accrescere l'efficacia delle risposte ai bisogni sociali, individuali e familiari, dei lavoratori? E per accrescere il sostegno economico offerto dai tradizionali benefit che ruolo può avere l'integrazione, nei piani di Welfare Aziendale, delle misure previste dal Welfare Pubblico ed in particolare di quelle che sono ormai definite come i "Public Benefit" (bonus monetari di fonte statale, regionale e comunale)?

Il modo migliore per rispondere ai bisogni sociali dei lavoratori è sicuramente quello di instaurare un dialogo con loro e con le loro rappresentanze all'interno dell'azienda. Spesso le aziende si rivolgono a consulenti esterni per avere suggerimenti, e questo consente loro di scoprire soluzioni innovative, ma credo che questo non debba sostituire il dialogo con i propri dipendenti. L'epoca in cui viviamo si caratterizza per una difficoltà da parte del pubblico a finanziare e coprire tanti bisogni essenziali. È evidente che per le imprese si aprono spazi importanti per coprire

tali bisogni, limitatamente ai loro dipendenti, ma anche per rendere tali interventi parte di un disegno complessivo finalizzato al miglioramento della qualità della vita di tutti coloro che vivono in un territorio. Pensiamo ad esempio al tema della casa, che oggi nelle città medio grandi è un'emergenza assoluta. In molte città, enti locali e fondazioni stanno disegnando incentivi per rendere possibile ai giovani neo-assunti

trasferirsi e soprattutto pagare affitti che in genere sono molto alti rispetto alla remunerazione del lavoro. Un intervento delle imprese in risposta ai bisogni, anche in accordo con gli enti locali e le diverse fondazioni che operano a livello locale, renderebbe il welfare aziendale una parte importante dei servizi complessivamente offerti sul territorio per migliorare la qualità della vita e il benessere delle persone.



«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
- Seguici su 
- Contatti: info@bonoos.it

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