

Voci di Valore

Nr. 93
Ottobre 2026
Anno II

“L'integrazione tra Welfare Aziendale e Welfare Pubblico appare un passaggio non solo auspicabile, ma di fatto imprescindibile, secondo una prospettiva che superi lo storico dualismo tra soggetto privato e pubblico.”



Intervista con:

DAVIDE FEDREGHINI

Centro Studi Expert Confindustria Brescia

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

DAVIDE FEDREGHINI, Expert presso il Centro Studi di Confindustria Brescia dove svolge attività di ricerca economica applicata al contesto territoriale. Nel corso della sua esperienza professionale ha maturato competenze in diversi ambiti, tra cui l'analisi congiunturale e strutturale dell'industria, la demografia, le dinamiche economico-finanziarie delle imprese, il mercato del lavoro, il credito, i processi di internazionalizzazione, il turismo e la sostenibilità aziendale. È professore a contratto nella sede di Brescia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove insegna "Metodi e Strumenti per le Decisioni" e "Comunicazione Digitale e Corporate Heritage".

Il problema della riscoperta del "senso" del lavoro è una delle emergenze con le quali le aziende si confrontano. Il Welfare Aziendale può essere una valida risposta per ridare al lavoro ed ai suoi luoghi un significato "umano", relazionale e comunitario e quindi favorire quella riscoperta ?

È ormai assodato che i dipendenti - non solo quelli più giovani - sono sempre più propensi a valutare il proprio lavoro secondo una prospettiva che supera quella della retribuzione meramente monetaria. Infatti, il nuovo paradigma che caratterizza l'attuale fase storica mette al centro la qualità dell'intera esperienza lavorativa e il cosiddetto "total reward", in cui welfare e wellbeing rappresentano un pilastro fondamentale. In tale contesto, a fare la differenza sono elementi come la strutturazione del piano di welfare erogato dall'impresa, la chiarezza nelle politiche di assegnazione e l'offerta di soluzioni che abbracciano le sfere più personali e familiari del collaboratore che vanno oltre le misure più tradizionali, come i fringe benefit. L'adozione di tali leve strategiche consente alle imprese di rispondere in modo compiuto alle nuove aspettative sul "senso" del lavoro: le organizzazioni evolvono per divenire luoghi in cui

trovano spazio azioni di welfare attente anche al benessere delle persone e alle esigenze di conciliazione vita-lavoro.

Il tessuto industriale bresciano è certamente un interessante terreno di valutazione dell'andamento di alcune dinamiche del lavoro e dell'organizzazione delle imprese ed in questo ambito anche di prassi strategiche come il Welfare Aziendale. Quali sono le principali caratteristiche del welfare d'impresa in provincia di Brescia rispetto ai dati più generali, nazionali e lombardi?

La struttura settoriale dell'economia bresciana è fortemente orientata verso la componente manifatturiera, in particolare di matrice metalmeccanica. Complice anche la crescita dei prezzi al consumo registrata in questi anni e l'elevato cuneo fiscale, il welfare aziendale diviene sempre più un importante strumento di supporto dei redditi reali dei lavoratori. La presenza maggioritaria sul territorio di realtà metalmeccaniche è, da questo punto di vista, un elemento di forza: non va infatti dimenticato che il CCNL Metalmeccanici - Industria è stato il primo a introdurre in Italia, oramai una decina di anni fa, una quota obbligatoria e generalizzata di welfare aziendale / flexible benefit direttamente nel trattamento contrattuale. Ciò ha fatto in modo che una porzione significativa di lavoratori bresciani potesse accedere a questo innovativo istituto. Si è trattato di un vero e proprio cambio di paradigma, un modello poi adottato da altri contratti nazionali.

Sul piano delle risposte ai bisogni personali e familiari dei lavoratori e circa l'orientamento di questi ultimi tra le diverse opzioni possibili offerte dai piani di welfare attivati dalle imprese, cosa emerge dall'ultima edizione della vostra "HR Dashboard"?

Nel 2025 l'assistenza sanitaria integrativa si conferma lo strumento più diffuso fra le aziende lombarde, anche grazie ai Fondi di assistenza sanitaria integrativa costituiti nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale: il 61% delle imprese che erogano welfare offrono tale strumento. Si tratta di un servizio

particolarmente gradito dai dipendenti che, in questo modo, possono accedere a visite specialistiche con un rimborso (almeno parziale) delle spese sostenute. Al secondo posto si attestano i cosiddetti "altri fringe benefit" (58%), categoria che, nell'indagine condotta annualmente da tutto il Sistema Confindustria, interpreta in modo estensivo quanto previsto dall'art. 51 del TUIR, includendo un'eterogenea gamma di beni e servizi concessi al dipendente. Tra questi ricordo auto aziendale a uso promiscuo, fabbricati in locazione, in uso o in comodato, prestiti agevolati, ecc. Seguono il carrello della spesa / buoni carburante (55%) e i buoni pasto (52%): strumenti sempre più apprezzati dai lavoratori, che vedono sostenuto il proprio potere d'acquisto, in questi anni eroso dall'inflazione.

Per 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 Fringe&Flexible Benefit che ruolo può avere la sempre più diffusa integrazione nei piani di Welfare Aziendale anche delle misure previste dal Welfare Pubblico ed in particolare dei cd. "Public Benefit" (bonus monetari e agevolazioni

di fonte statale, regionale e comunale)?

L'integrazione tra Welfare aziendale e Welfare pubblico appare un passaggio non solo auspicabile, ma di fatto imprescindibile, secondo una prospettiva che superi lo storico dualismo tra soggetto privato e pubblico. In tale contesto, mi preme citare l'importante contributo offerto dalla Rete Welfare Responsabile (RWR), iniziativa nata presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e successivamente, estesasi a ricercatori sparsi su tutto il territorio nazionale (24 le sedi universitarie coinvolte). RWR promuove il cosiddetto "welfare responsabile", che si caratterizza in primo luogo per il deciso superamento di un'impostazione unidirezionale,

dove interviene un singolo attore (Stato o mercato o Terzo settore), oppure più attori non coordinati tra loro. Il modello proposto adotta una prospettiva inclusiva orientata alla sinergia tra i diversi portatori di interesse a tutti i livelli e nei differenti ambiti operativi. Questo approccio comporta l'inserimento in una logica di rete, fondata sull'impegno a integrare e raccordare in modo armonico e coeso gli attori sociali. Ciò si attua mediante una specifica forma di governance, la quale pone priorità alle relazioni orizzontali rispetto ai modelli di tipo verticale.

"È ormai assodato che i dipendenti - non solo quelli più giovani - sono sempre più propensi a valutare il proprio lavoro secondo una prospettiva che supera quella della retribuzione meramente monetaria."