



1° Rapporto Censis-Eudaimon sul  
**welfare aziendale**

**Sintesi dei principali risultati**

---

*con il contributo di:* 

---





1° Rapporto Censis-Eudaimon sul  
**welfare aziendale**

**Sintesi dei principali risultati**



# indice

---

1.	Il quadro reale del settore oggi e in prospettiva	5
2.	Il punto di vista di lavoratori e cittadini	6
3.	Il profilo di imprese e lavoratori	14
4.	Rischio <i>downgrading</i> da pilastro del welfare a mercato di <i>benefit</i> indifferenziati	19
5.	Le sfide e le soluzioni possibili	21

1° Rapporto Censis-Eudaimon sul  
**welfare aziendale**

**Sintesi dei principali risultati**



# ■ 1. Il quadro reale del settore oggi e in prospettiva

---

Il *Primo Rapporto Censis-Eudaimon* delinea lo stato reale e le potenzialità di crescita del welfare aziendale, di cui evidenzia anche alcune contraddizioni la cui soluzione gli consentirebbe di svolgere un ruolo di primo piano per il benessere e la sicurezza sociale dei lavoratori.

Dalla Legge di Bilancio 2016, grazie alla fiscalità favorevole, il settore sta vivendo una fase di grande vitalità, anche se al momento è fatta più di annunci che di numeri reali, ancora piuttosto ridotti.

Tuttavia se gli aspetti contraddittori saranno affrontati per bene e per tempo il welfare aziendale è destinato a vivere un reale decollo, rispondendo alle nuove aspettative di sicurezza dei lavoratori e alle esigenze di buone performance delle aziende, e contribuendo anche alla soluzione della più generale crisi del welfare italiano.

Come riferimento per una stima del beneficio tangibile per i lavoratori che può essere generato dal welfare aziendale si può partire dalle esperienze di alcune aziende *best in class* e dal relativo valore monetario di quanto il lavoratore percepisce sotto forma di welfare, come contributo diretto messo in campo dall'azienda (le spese per i fondi sanitari integrativi, per i servizi per i minori, per spese scolastiche varie ecc.) e come risparmi negli acquisti di determinati beni e servizi direttamente dai fornitori, grazie agli sconti ed alle varie agevolazioni contrattate e ottenute dall'azienda.

In prospettiva il valore di servizi e prestazioni del welfare aziendale per tutti i lavoratori del settore privato può essere stimato in circa 21 miliardi di euro, un contributo potenzialmente rilevante al loro benessere che richiede che il welfare aziendale si affermi come un *pilastro del welfare per tutti i lavoratori*, e non come un premio che finisce per avvantaggiare i livelli alti.

## ■ 2. Il punto di vista di lavoratori e cittadini

Dall'indagine di popolazione su aspettative e punti di vista di lavoratori e altri cittadini sono emersi i seguenti risultati:

- **I buchi neri informativi.** E' ridotta la quota di lavoratori che ha conoscenza precisa di finalità e contenuti del welfare aziendale: *tra i lavoratori* il 17,9% ha una conoscenza precisa del welfare aziendale, il 58,5% per grandi linee, il 23,6% non sa cosa sia. *Tra gli altri cittadini* il 10,1% sa bene cosa sia, il 49,3% a grandi linee e il 40,6% non ne ha conoscenza (**tab. 1**). Minore conoscenza si registra tra i lavoratori con più bassa scolarità (47% di quelli con al più la licenza media) con bassi redditi (44,6%), con mansioni esecutive e manuali (36,7%), tra le lavoratrici (30,1%) e anche tra i genitori single (40,3%) (**tab. 2**).

■ **Tab. 1 - La conoscenza del welfare aziendale (val. %)**

<i>Lei sa cosa è il welfare aziendale?</i>	Lavoratori	Altri cittadini	Totale
<b>Sì</b>	76,4	59,4	67,9
di cui:			
- in modo preciso	17,9	10,1	14,0
- a grandi linee	58,5	49,3	53,9
<b>No</b>	23,6	40,6	32,1
<b>Totale</b>	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2018

■ **Tab. 2 - Lavoratori con più bassa conoscenza del welfare aziendale (val. %)**

<i>Non conosce il welfare aziendale:</i>	Val. %
Al più la licenza media inferiore	47,0
Redditi familiari bassi	44,6
Famiglie monogenitoriali	40,3
Con mansioni esecutive (operaio, bidello, commesso)	36,7
Donne	30,1
Famiglie con non autosufficienti	28,8
Residenti nel Sud-Isole	27,5
<b>Totale</b>	<b>23,6</b>

Fonte: indagine Censis, 2018

- ***Sì alle prestazioni di welfare come materializzazione di aumenti retributivi.*** Informati della possibilità di trasformare quote premiali della retribuzione in prestazioni di welfare, tra i lavoratori il 58,7% si è dichiarato favorevole, il 23,5% contrario e il 17,8% non ha una propria opinione in merito; tra gli altri cittadini, il 56,1% è favorevole, il 18,9% contrario il 25% senza opinione definita in merito (**tab. 3**). Più favorevoli sono i dirigenti e i quadri direttivi (73,6%), quelli con bambini fino a 3 anni (68,2%), i laureati (63,5%) e quelli con redditi familiari medio alti (62,2%) (**tab. 4**).

- **Dal welfare la spinta al buon clima aziendale.** Riguardo alle ragioni della positiva valutazione della trasformazione di aumenti retributivi in prestazioni di welfare da parte dell'azienda, il 47,7% dei lavoratori è favorevole perché migliora la loro condizione e migliora il clima in azienda e il 16,8% perché fa aumentare la produttività del lavoro (**tab. 5**). L'effetto positivo sul clima aziendale è la ragione prevalente richiamata dai lavoratori favorevoli. D'altro canto, spicca il fatto che i contrari sono di più tra i lavoratori a redditi bassi (46,9%) e, inoltre, la quota di coloro che ritengono più importante avere soldi piuttosto che soluzioni di welfare è particolarmente elevata tra gli operai e i lavoratori manuali (il 41,3%) e anche tra gli impiegati (36,5%).

■ **Tab. 3 - Opinioni degli italiani sulla possibilità di beneficiare di aumenti retributivi/ premi sotto forma di prestazioni di welfare (val. %)**

Se avesse diritto ad un aumento retributivo e/o a un premio per la produttività, e Le venisse offerto sotto forma di una o più prestazioni di welfare, Lei sarebbe:		Lavoratori	Altri cittadini	Totale
Favorevole		58,7	56,1	57,4
Contrario		23,5	18,9	21,2
Non saprei		17,8	25,0	21,4
<b>Totali</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2018

■ **Tab. 4 - Lavoratori più favorevoli ad aumenti retributivi/premi sotto forma di prestazioni di welfare (val. %)**

<i>È favorevole a aumenti retributivi o premi di produzione sotto forma di prestazioni di welfare:</i>	Val. %
Dirigenti, quadri, direttivi	73,6
Famiglie con bambini fino a 3 anni	68,2
Laureati	63,5
Redditi familiari medio-alti	62,2
Coppie con figli	61,5
Millennials (18-34enni)	60,1
Maschi	59,9
Residenti al Centro	59,6
<b>Total</b>	<b>58,7</b>

Fonte: indagine Censis, 2018

■ **Tab. 5 - Opinioni degli italiani sulla erogazione di aumenti retributivi/premi sotto forma di prestazioni di welfare (val. %)**

<i>Secondo Lei l'offerta da parte di un'azienda di servizi di welfare piuttosto che di aumenti o premi retributivi è positivo o negativo?</i>	Lavoratori	Altri cittadini	Totale
<b>Positivo</b>	<b>64,5</b>	<b>64,2</b>	<b>64,3</b>
di cui:			
- perché fa aumentare la produttività del lavoro	16,8	17,3	17
- perché migliora il clima in azienda e aumenta la soddisfazione dei lavoratori	47,7	46,9	47,3
<b>Negativo</b>	<b>35,5</b>	<b>35,8</b>	<b>35,7</b>
di cui:			
- sempre meglio avere un po' di soldi, anche se i servizi potrebbero essere utili	28,8	27,9	28,3
- è un modo paternalistico di trattare con i lavoratori	6,7	7,9	7,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2018

- 
- **Servizi e prestazioni più apprezzati.** Tra le prestazioni più attese dai lavoratori prevalgono quelle afferenti all'area della salute e della sanità (53,8% dei lavoratori), seguite da quelle relative alla previdenza integrativa (33,3%), poi buoni pasto e mensa aziendale (31,5%), trasporto da casa al lavoro (ad esempio abbonamento per i trasporti pubblici) (23,9%), convenzione per acquisti convenienti presso negozi, buoni acquisto (21,3%), asilo nido, campus centri vacanze, rimborsi spese scolastiche per figli, ecc. (20,5%) (**tab. 6**). Le prestazioni di welfare propriamente intese, dalla sanità alla previdenza, vincono su quelle di integrazione del reddito, mentre la presenza di minori in famiglia fa apprezzare particolarmente le prestazioni relative a infanzia e genitorialità.

L'analisi delle caratteristiche sociodemografiche e professionali di favorevoli e contrari al welfare aziendale evidenzia un punto decisivo: i dirigenti e i quadri direttivi, i lavoratori con più alto reddito familiare e i laureati sono i più favorevoli alle soluzioni di welfare aziendale, al contrario i lavoratori a più basso reddito, con funzioni operaie o esecutive e manuali sono i meno favorevoli. Spicca poi il parere favorevole dei lavoratori con figli minori, in particolare con figli fino a tre anni.

Il discriminio tra lavoratori dei livelli alti e dei livelli bassi della piramide reddituale e dei lavori è un vero e proprio macigno sul futuro del welfare aziendale italiano, che è prioritario affrontare.

E' poi di grande valore il favore verso il welfare aziendale espresso dai lavoratori con figli, visibilmente alle prese con un colossale buco della rete di welfare pubblico che sperano il welfare aziendale li aiuterà a colmare. E' forse l'esempio più potente del ruolo di integrazione che il welfare aziendale deve giocare rispetto alla copertura dei fabbisogni sociali dei cittadini, lasciati appunto scoperti da un welfare pubblico in ritirata e che non eroga servizi in linea con i fabbisogni dei cittadini.

In generale, emerge un quadro del settore del welfare aziendale più complesso di quello enfatizzato da molta comunicazione mediatica, in cui spicca il consenso ridotto di cui ad oggi beneficia il welfare aziendale tra operai, lavoratori esecutivi, lavoratori a più basso reddito, alle prese con un forte deficit retributivo. Dare vantaggi fiscali alla trasformazione di premi o aumenti retributivi in prestazioni di welfare è oggi utile per dare una spinta al settore, ma nel medio-lungo periodo deve fare i conti con la fame arretrata di reddito dei livelli bassi e inoltre la trasformazione di quote percentuali di reddito finisce per avvantaggiare i redditi alti, piuttosto che consentire l'erogazione di servizi e prestazioni a chi più ne ha bisogno.

■ **Tab. 6 - I servizi e le prestazioni più utili secondo i lavoratori, per la loro età (val. %)**

<i>Se la sua azienda le offrisse prestazioni di welfare, quali tra le seguenti sarebbero per Lei più utili?</i>	Millennials (18-34 anni)	Baby boomers (35-64 anni)	Totale lavoratori
Assicurazione malattia, non autosufficienza, infortuni	49,5	55,4	53,8
Previdenza complementare	17,8	37,9	33,3
Mensa aziendale/buoni pasto	34,7	30,7	31,5
Trasporto casa-lavoro (es. abbonamento ai mezzi di trasporto)	21,8	24,7	23,9
Convenzioni per acquisti a prezzi convenienti con negozi, buoni acquisto (abbigliamento, elettronica ecc.)	22,8	20,9	21,3

<i>Se la sua azienda le offrisse prestazioni di welfare, quali tra le seguenti sarebbero per Lei più utili?</i>	Millennials (18-34 anni)	Baby boomers (35-64 anni)	Totale lavoratori
Asilo nido aziendale/convenzionato, campus centri vacanze, rimborsi spese scolastiche per i figli	28,7	18,6	20,5
Consulenza legale, fiscale (es. caf aziendale)	13,9	18,3	17,7
Supporto nello svolgimento delle attività quotidiane (es. baby sitter, badante)	13,9	14,7	14,5
Palestra, spazi benessere aziendali o convenzionati	23,8	11,1	13,7
Eventi ricreativi e eventi culturali (visite guidate, teatro, cinema ecc.)	12,9	9	10,2
Finanziamento e prestiti erogati dall'azienda	10,9	8,2	8,6

*Il totale non è uguale a 100,0 perché erano possibili più risposte*

Fonte: indagine Censis, 2018

D'altro canto, le preferenze dei lavoratori sulle prestazioni indicano che il valore reale del welfare aziendale è legato al ritrarsi del welfare pubblico e alla connessa crescita della spesa sociale privata in capo ai lavoratori: pertanto, vera grande sfida per il welfare aziendale è di interpretare il ruolo di nuovo pilastro della protezione sociale capace di contribuire ad invertire il restringersi delle tutele, restituendo così maggior sicurezza a tutti i lavoratori e alle loro famiglie.

# ■ 3. Il profilo di imprese e lavoratori

---

Il welfare aziendale non può ridursi a moltiplicatore di generici e indifferenziati benefits, ma deve diventare una piattaforma:

- di ridistribuzione intertemporale di risorse per innalzare la copertura rispetto ai grandi rischi sociali, dalla malattia alla vecchiaia all'inabilità;
- per alleviare la pressione quotidiana sui lavoratori, specialmente le donne che sono le più esposte nel cure ai familiari vulnerabili dai figli ai parenti più fragili o non autosufficienti.

Per assolvere a questo ruolo, però, il welfare aziendale deve misurarsi in primo luogo con le caratteristiche vecchie e nuove della struttura produttiva e occupazionale del nostro paese in piena evoluzione anche a seguito degli effetti della lunga e intensa crisi e con le dinamiche retributive che condizionano pesantemente il punto di vista dei lavoratori.

Gli aspetti da tenere in conto sono:

- **L'antica e mai superata prevalenza di micro e piccole imprese:** le micro imprese sino a 9 addetti sono il 94,7% del totale delle imprese malgrado la riduzione di circa 40 mila unità tra 2008 e 2016. Le piccole imprese sono il 4,6%, con +62 mila unità nello stesso periodo. Sono aumentate anche le medie imprese (di oltre 2 mila unità) e le grandi imprese (di oltre 4 mila unità). In termini di addetti in 20 anni è aumentata la quota nelle grandi imprese dal 20% al 24%, ma il 40% è ancora occupato nelle micro imprese e il 21% nelle piccole imprese. Di fatto il 61% degli occupati è in micro e piccole imprese, ed è questa un grande sfida per ogni meccanismo di protezione sociale per i lavoratori.

- 
- **La persistente crescita del terziario, mentre il settore industriale decresce.** Nel periodo 2011-2016 l'industria ha perso oltre 116 mila imprese attive (-8,4%) e oltre 583 mila addetti (-9,8%), nello stesso periodo il terziario ha registrato un incremento di oltre 73 mila imprese attive (+2,4%) e di circa 569 mila addetti (+5,9%). Al di là di fattori congiunturali, il lavoro tende sempre più a concentrarsi nelle imprese dei servizi, ed anche questa è una sfida epocale per la protezione sociale, inclusa quella del welfare aziendale.
  - **Più lavoro cognitivo, spesso serializzato** Con la terziarizzazione cresce la quota di lavoratori che svolge attività cognitive, anche se sempre più spesso serializzate dalle nuove tecnologie. Tende a ridursi la quota di lavoratori che svolge funzioni operaie più tradizionali, con la parallela crescita di lavoratori manuali nei servizi particolarmente penalizzati per redditi e condizioni di lavoro. Aumentano le tipologie contrattuali sempre meno stabili: cioè gli occupati a tempo determinato e a tempo parziale.
  - **Più donne, più single, più anziani, più stranieri: il nuovo profilo dei lavoratori italiani .** A mutare in dieci anni è soprattutto la composizione di genere e sociodemografica dei lavoratori, che comporta una profonda ridefinizione del sistema di bisogni sociali (**tab. 7**). Nel mercato del lavoro nel periodo 2006-2016 si è avuto un incremento di donne (+5,8%), single (+43,9%), stranieri (+84,8%) e lavoratori con età media più alta (la quota di lavoratori con 55 anni è passata dal 10,9% al 19,4). Una *diversity* con fabbisogni sociali molto articolati che richiede una gamma di offerta di servizi e prestazioni ampia e altamente differenziata.
  - **La fame arretrata di reddito di operai, lavoratori esecutivi e manuali.** Il welfare aziendale ha ancora lo stigma di un meccanismo puramente premiale e/o comunque più rivolto a dirigenti, quadri, lavoratori a più alto reddito. D'altro canto, il mercato del lavoro è attraversato da differenze retributive rilevanti e più ancora da un pericoloso schiacciamento in basso dei redditi dei lavori operai, esecutivi, manuali. E allora non sorprende che ci sia un balzo in alto della povertà assoluta tra persone che lavorano: tra 2008 e 2016 le *famiglie operaie e di lavoratori assimilati in povertà assoluta* sono praticamente triplicate come incidenza

(dal 4,5% al 12,6%), sono ormai quasi 600 mila con +178% tra 2008 e 2016. Sono persone che se vivono in periferie urbane da soli dispongono di al massimo 680 euro al mese e se in coppia con 2 figli minori di un reddito familiare di al massimo 1.400 euro al mese. Il rischio è che sul welfare aziendale si scarichino aspettative di adeguamento dei redditi che, ovviamente, possono trovare in esso solo una soluzione parziale e indiretta. Inoltre, è fondamentale che nella percezione collettiva e nella pratica concreta il welfare aziendale sia percepito e vissuto come *il welfare di tutti i lavoratori* e non come un benefit premiale incapace di dare supporto a chi più ne ha bisogno.

■ **Tab. 7 - Profilo degli occupati in Italia, 2016 (val. %, diff. ass., var. %)**

	2016	Diff ass 2006-2016	Var % 2006-2016
<b>Genere</b>			
Uomini	58,1	-522	-3,8
Donne	41,9	+523	+5,8
<b>Posizione professionale</b>			
Dipendenti	76,1	+563	+3,4
tempo determinato	10,7	+231	+10,5
tempo indeterminato	65,4	+331	+2,3
Indipendenti	23,9	-562	-9,4

	2016	Diff ass 2006-2016	Var % 2006-2016
<b>Tempo occupazione</b>			
tempo pieno	81,2	-1.249	-6,3
tempo parziale	18,8	+1.249	+41,3
<b>Ruolo in famiglia</b>			
Figlio/a	14,6	-1.219	-26,8
Genitore	54,7	+17	+0,1
Genitore in coppia	49,9	-289	-2,5
Monogenitore	4,7	+306	+39,8
Single	13,9	+961	+43,9
Coniuge/convivente senza figli	15,0	+229	+7,2
Altro (diverso da figlio, genitore, single o coniuge/convivente senza figli)	1,9	+12	+2,9
<b>Cittadinanza</b>			
italiano/a	89,5	-1.102	-5,1
straniero/a	10,5	+1.102	+84,8
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	-	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

---

Alla luce degli aspetti citati diventa fondamentale:

- come soluzione alla proliferazione di micro e piccole aziende, uno sviluppo potente di meccanismi riaggreditivi in grado di andare oltre la pura dimensione aziendale. Il *welfare aziendale* deve andare oltre se stesso, provare a diventare componente del welfare territoriale, di comunità, contemporando così la sostenibilità economica con il contributo alla creazione di valore economico e sociale a livello locale;
- la riaggregazione può essere territoriale o anche, utilizzando i più contemporanei meccanismi connettivi, interaziendale, perché i meccanismi di riaccorpamento della domanda innalzano il potere d'acquisto delle risorse messe in campo da lavoratori e aziende e favoriscono la diffusione delle *best practice*, migliorando la qualità complessiva dei servizi;
- non fare del welfare aziendale la risposta alla *fame arretrata di reddito* così forte nei livelli operai, esecutivi e manuali, ma farlo operare come un fattore integrativo delle retribuzioni, altamente utile purché sia percepito come *di tutti i lavoratori* e non come un puro specchio delle differenze retributive, sganciato dai reali fabbisogni di tutela.

## ■ 4. *Rischio downgrading da pilastro del welfare a mercato di benefit indifferenziati*

---

Il quadro complessivo che emerge del welfare aziendale oggi in Italia è positivo, ma per ora soprattutto sul piano delle potenzialità per il futuro prossimo; è però alto il rischio di un downgrading del settore se prevarrà una rincorsa verso la moltiplicazione di benefit magari attrattivi nell'immediato, ma che né attivano accumulazione intertemporale di risorse per mutualizzare i rischi, né alleviano i lavoratori dal peso delle incombenze familiari per colmare i vuoti della rete di protezione sociale.

La rincorsa del welfare aziendale, la sua nuova storia dopo decenni di oblio e marginalità è agli inizi e affinché possa proseguire proficuamente, occorre che siano fluidificati i trend più virtuosi individuati, altrimenti vivrà una crescita ad alta vulnerabilità di fronte alla domanda di nuova sicurezza sociale che già oggi gli rivolgono i lavoratori e che dovrà sempre più essere la sua reale mission.

Infatti, il welfare aziendale è oggi un *revenant* per molti aspetti inatteso che si è mostrato capace di ridefinirsi adeguandosi al nuovo contesto. Tuttavia presenta fondamenta fragili:

- in relazione all'identità socioculturale del settore, che ancora oggi è troppo spesso considerato nella percezione collettiva come una sorta di protagonista molto minore del welfare e, per alcuni, come un infiltrato non autorizzato o più ancora una specie di cavallo di troia della erosione progressiva del welfare stesso. Di fronte alla crescente insicurezza sociale, decisiva sarà la sua capacità di contribuire a restituire tutele e quindi sicurezze ai lavoratori;

- 
- a seguito di dinamiche pratiche e commerciali che derivano dalla durissima competizione in atto sul mercato, con una moltiplicazione di pacchetti di offerta che finiscono per includere una gamma di prodotti e servizi molto ampia e che soprattutto tende a perdere di vista il senso vero del settore, sfumandone in modo preoccupante il profilo di ambito decisivo del welfare del prossimo futuro. In altre parole, il rischio è che le traiettorie attuali portino il welfare aziendale al di fuori dallo specifico della tutela sociale dei lavoratori, per divenire un mercato di benefits genericamente intesi. Anche ciò contribuisce alla minaccia per il welfare aziendale di una frammentazione verso il basso di profilo, contenuto e significato.

Se vincerà la corsa a pacchetti indefiniti di benefit piuttosto che quella di una offerta di welfare integrativo del welfare pubblico e di quello non aziendale, allora è alto il rischio di non conquistare quella *social reputation* indispensabile per imporsi come nuovo rilevante pilastro del sistema di protezione sociale italiano.

# ■ 5. Le sfide e le soluzioni possibili

---

I risultati del Primo Rapporto evidenziano il contesto reale in cui deve inserirsi il welfare aziendale, al di là di semplificazioni o annunci puramente mediatici, garantendosi consenso, efficacia e sostenibilità. E allora di certo lo sviluppo del welfare aziendale richiede:

- una intensificazione dei flussi informativi, rivolti in particolare ai lavoratori che meno ne hanno conoscenza, anche perché dalla presente ricerca emerge che più è alta la conoscenza, più il welfare aziendale è valutato positivamente. *Più lo conosci, più lo apprezzi*, questa la logica che vince tra i lavoratori;
- una attenzione specifica verso i lavoratori a redditi più bassi e dalle mansioni operative ed esecutive che ad oggi meno conoscono e meno apprezzano il welfare aziendale, anche perché più toccati e quindi più concentrati sulle proprie carenze retributive. Va evitato il rischio di un welfare aziendale conosciuto e apprezzato in prevalenza da dirigenti e lavoratori dalle alte retribuzioni, promuovendolo come uno strumento di tutela di tutti i lavoratori, a cominciare da quelli che più ne hanno bisogno;
- il superamento del rischio di rispecchiare *tali e quali* le differenze retributive tra lavoratori, trovando il modo di operare come un meccanismo di contenimento o riduzione delle disuguaglianze e, più ancora, di risposta efficace ai bisogni reali di tutela e di servizi dei lavoratori. Il welfare aziendale non potrà e non dovrà conservare troppo a lungo il volto del *welfare fiscale* emerso dalle Leggi di Bilancio, altrimenti rischia di perdere la sua anima di pilastro del welfare propriamente detto la cui mission è fatta di tutela per le persone che più hanno bisogno e sono in maggior difficoltà, e contenimento degli esiti delle disuguaglianze retributive generate dalla dinamica del mercato del lavoro. Un welfare fiscale premiale nel lungo periodo depotenzia la capacità di ridurre le disuguaglianze e di dare supporto diretto e indiretto a chi ha bisogno;

- 
- la capacità di mettere in campo una offerta ampia e articolata di servizi e prestazioni di welfare in linea con l'articolazione molecolare di bisogni e aspettative, facilitando la personalizzazione in relazione ai bisogni reali dei lavoratori. Garantire ai lavoratori supporto *per le e nelle difficoltà* è il meccanismo che conduce a percepire l'azienda come una comunità di interessi e non il semplice luogo di lavoro o addirittura un contesto conflittuale;
  - l'incentivo a processi di riaggregazione tra aziende, sul territorio e/o attraverso nuovi strumenti di community. Andare oltre la dimensione della singola azienda, tanto più in un tessuto produttivo ancora molto frammentato, è un presupposto per dare a tutti i lavoratori una copertura aggiuntiva, che parte dall'occupazione ma si sviluppa sul territorio, intrecciandosi magari con i servizi del territorio stesso. Welfare aziendale come welfare di tutti i lavoratori che sono in una comunità o che formano una comunità di cura e protezione proprio grazie all'interazione tra aziende diverse;
  - lo stimolo ad una selezione virtuosa tra gli operatori del welfare aziendale a beneficio di quelli in grado di favorire la personalizzazione dell'accesso ai benefici, di promuovere riaggregazioni territoriali o interaziendali, di orientare la domanda verso pacchetti di servizi di welfare propriamente detto rispetto a benefit che sono consumi immediati, e di esercitare forme di verifica e accreditamento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate;
  - il pieno riconoscimento per le aziende che promuovere welfare aziendale è un indicatore di grande modernità nella gestione delle imprese, perché orienta verso rapporti più cooperativi che conflittuali, e perché può contribuire a costruire una comunità aziendale in cui le performance, gli obiettivi siano il presupposto per il benessere di tutti i componenti e non un moltiplicatore di disparità. Ecco perché nel medio periodo, dalla fiscalità alle pratiche aziendali, è indispensabile riportare il welfare aziendale alla sua vera anima, eli-

---

minando i meccanismi che oggi al suo interno riflettono le disuguaglianze nell'accesso alle prestazioni, ed evitando di attribuire al welfare aziendale un compito a cui può dare un contributo indiretto ma che non può certo essere la sua missione primaria, e cioè sanare le profonde disparità retributive e le retribuzioni troppo basse di tanti lavoratori che invece dipendono fondamentalmente dalle politiche retributive dentro e fuori le aziende.



**Eudaimon** dal 2002 è il principale provider italiano specializzato nei servizi di Welfare Aziendale e nella progettazione e gestione dei Piani di Welfare destinati al benessere dei dipendenti. Grazie alla lunga esperienza maturata al fianco delle principali aziende italiane, Eudaimon è l'unica società in Italia con una proposta completa per il Welfare Aziendale, sia per le grandi imprese, sia per le PMI.

Socio fondatore di AIWA-Associazione Italiana Welfare Aziendale. Partner di numerose Unioni Industriali per la realizzazione di Piani di Welfare Territoriale dedicati alle PMI.



Il **Censis** svolge da oltre cinquant'anni una costante e articolata attività di ricerca, consulenza e assistenza tecnica in campo socio-economico. Tale attività si è sviluppata nel corso degli anni attraverso la realizzazione di studi sul sociale, l'economia e l'evoluzione territoriale, programmi d'intervento e iniziative culturali nei settori vitali della realtà sociale: la formazione, il lavoro e la rappresentanza, il welfare e la sanità, il territorio e le reti, i soggetti economici, i media e la comunicazione, il governo pubblico, la sicurezza e la cittadinanza.