

Voci di Valore

numero **dieci**
Marzo 2025

“Il welfare aziendale è per sua natura ‘evolutivo’: cambia con il cambiamento delle aziende, della cultura degli HR manager e dei bisogni dei dipendenti”.



Intervista con:

MARCO BARBIERI

Direttore wewelfare.it

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

MARCO BARBIERI, classe 1958, giornalista da più di 40 anni. Dopo esperienze in molti quotidiani (dal "Giornale" al "Sole-24Ore"), dopo aver fondato e diretto il primo quotidiano dedicato al mondo della comunicazione ("Com") e dopo una lunga attività al vertice della comunicazione dell'Inps (dove è stato direttore centrale della Comunicazione, responsabile dell'Ufficio stampa e portavoce del Presidente), oggi è direttore della testata online wewelfare.it. Collabora con il Messaggero e con Sussidiario.net. Svolge attività di consulenza editoriale per Covip e per Ania.

Essere un giornalista e l'autore di pubblicazioni dedicate al Welfare Aziendale offre una prospettiva molto ampia per l'analisi del fenomeno. Quali scenari si stanno delineando nell'evoluzione delle iniziative adottate dalle imprese per favorire un maggiore benessere nei luoghi di lavoro?

Dopo il "boom" successivo alla Legge di Bilancio 2016, il welfare aziendale ha goduto di una rinnovata attenzione. Ha assunto per certi versi l'allure di una moda essenziale. Con tutti i rischi di coltivare una nobile retorica che non sempre si traduce in realtà. Anche parlarne serve. E (anche) parlandone si è passati da un welfare aziendale di nicchia (con storiche e illuminate esperienze aziendali) a un welfare aziendale di massa, come disse tra i primi Tiziano Treu. L'obiettivo del benessere nei luoghi di lavoro è stato evocato sempre più spesso, articolandolo, anche in questo caso, secondo alcune mode del momento. Benessere è stato per molto tempo la

possibilità di consumare un sano pasto in azienda (mensa) o in un bar vicino all'azienda (buoni pasto), oggi "benessere" è sempre più spesso percepito come cura dell'equilibrio psico-fisico dei dipendenti: psicologo e training sportivo sono le tendenze più recenti. Il welfare aziendale è per sua natura "evolutivo": cambia con il cambiamento delle aziende, della cultura degli HR manager e dei bisogni dei dipendenti.

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"?

Durante e dopo la pandemia chi non ha sentito ripetere il mantra della "centralità delle risorse umane" in azienda? E il direttore del personale, spesso relegato a seconda o terza fila del management aziendale, ha goduto di un nuovo e positivo protagonismo. Che cosa è rimasto? L'affermazione della centralità del "buono spesa" (pasto, benzina, etc.) nelle pratiche adozioni di welfare aziendale. La portata sociale del welfare aziendale rischia di restare patrimonio delle grandi aziende (e in Italia sono poche) o di qualche illuminata Pmi, dove peraltro - più di quanto si creda - l'imprenditore è il più stretto e diretto conoscitore del suo dipendente/collaboratore. I casi di scuola di Luxottica sono diventati di massa? Non credo. Ma c'è un tessuto imprenditoriale - prima che manageriale - che è molto meglio di quanto si dica. Nella provincia italiana l'azienda di piccole o medie dimensioni è da sempre una seconda famiglia. Finché resiste la dimensione della Pmi. E questa è premessa di welfare aziendale "sociale".

I Provider censiti dall'ultima edizione del Report annuale curato da ALTIS sono 108. Tanta concorrenza ha fatto bene alla qualità? E gli sviluppi tecnologici - introdotti anche dall'ingresso di alcuni operatori fin-tech - potrebbero snaturare le finalità originarie del Welfare Aziendale?

La concorrenza fa bene sempre, per definizione. La temono solo quelli che si accontentano di non cercare di essere migliori. Il tessuto produttivo in Italia forse richiede un "fornitore" di soluzioni di welfare aziendale "taylor made". Il provider, quindi, deve differenziarsi per territorio, per tipologia aziendale, per categoria sociale, etc. Vale per l'Italia quello che diceva De Gaulle per la Francia: "Come volete governare un Paese con ottocento formaggi diversi?". I campanili in Italia sono più dei formaggi. È giusto che ci siano tanti provider. Il problema è se il mercato consente a tutti questi operatori di assicurare un valore aggiunto e una remunerazione adeguata. Prevarranno - prima o poi - le soluzioni ingegnerizzate da operatori fin-tech e dall'immane Intelligenza Artificiale? Forse. Ma questo andrà di pari passo con una omologazione sociale, che, se si verificherà, coinvolgerà tutto, non solo il sistema produttivo e le soluzioni di welfare aziendale.

Le Direzioni del Personale delle aziende più avvedute sono sempre alla ricerca di soluzioni in grado di irrobustire i piani di Welfare Aziendale. Che ruolo può avere l'integrazione del Welfare Pubblico pensando, in particolare, all'apporto dato dai Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) rispetto all'obiettivo di un maggiore sostegno al reddito e di una più completa risposta ai bisogni sociali dei lavoratori e delle loro famiglie?

"Esiste una tale moltiplicazione di offerte di "welfare pubblico" non utilizzato (o sottoutilizzato), che può costituire premessa inevitabile per ogni piano di welfare aziendale"

Senza piaggeria, per chi ha promosso questa riflessione, è certo che in Italia esiste una tale moltiplicazione di offerte di "welfare pubblico" non utilizzato (o sottoutilizzato), che può costituire premessa inevitabile per ogni piano di welfare aziendale. Ma il "public benefit" fa parte del welfare aziendale "sociale" o più semplicemente sollecita un'accelerazione verso quello strumento di saving e di scambio economico che si traduce nella politica dei voucher (buoni spesa)? La domanda è una piccola provocazione, ma chi la pone non crede a quella presunta aporia che la presuppone. Il benessere in azienda è fatto da un miglior equilibrio tra vita privata e lavoro, che comprende anche la possibilità di poter contare su qualche risorsa economica aggiuntiva, soprattutto in un mercato del lavoro dove la produttività è spesso sottostimata. Tra l'obiettivo di un maggiore sostegno al reddito e una più completa risposta ai bisogni sociali dei lavoratori e delle loro famiglie esiste un vero aut/aut? La migliore risposta ai "bisogni sociali" non può prescindere da una politica più integrata di sostegno al reddito.

**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](#)
- Contatti: info@bonoos.it

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