

Voci di Valore

numero **ventitré**
Aprile 2025

“Il welfare aziendale è solido se si regge sul sistema di public benefit già esistente e su un impianto bilaterale e contrattuale consolidato. Perché sia efficace deve integrarsi con le risorse già disponibili”.



Intervista con:

DAMIANA MASTANTUONO

CEO Welfare Nest Srl SB
Dean della Fondazione Interuniversitaria Marchetti

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

DAMIANA MASTANTUONO, Avvocato, specialista in diritto del lavoro, relazioni industriali e welfare, con una consolidata esperienza nel welfare pubblico, privato e nella sanità integrativa. Dopo un percorso accademico tra studio e ricerca, ha sviluppato la sua carriera come responsabile e poi dirigente dell'area welfare e sanità in una società istituzionale del MEF, attiva nel settore.

Nel 2024 ha avviato la sua attività libero professionale come CEO di Welfare Nest, realtà dedicata allo sviluppo di soluzioni innovative in ambito welfare. Nello stesso anno è stata nominata Dean della Fondazione Interuniversitaria Marchetti, nata per favorire la creazione di nuove professioni e affrontare, in chiave innovativa, il mismatch tra offerta formativa e competenze richieste dal mercato del lavoro.

Dal "big bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

Le aziende - anche di medie dimensioni - e i lavoratori sono sempre più consapevoli del welfare. A spingerne la diffusione sono stati la contrattazione collettiva, soluzioni di mercato innovative, la pandemia che ha rimesso al centro la persona, un contesto politico ed economico focalizzato sulla sostenibilità, lo sviluppo del terzo settore e il crescente bisogno di tutela della salute. Questi fattori hanno reso il

welfare più conosciuto e "appealing", superando la tradizionale logica del total reward delle multinazionali. Tuttavia, permangono criticità: pur coinvolgendo sempre più lavoratori e famiglie e affermandosi come una nuova metrica del lavoro, il welfare resta regolato da una normativa datata, priva di un quadro strutturato. Questo lo rende un fenomeno fragile, complesso e legato alle incertezze della legge di bilancio

In questo lungo periodo di sviluppo delle prassi, com'è cambiato invece l'approccio degli HR Manager?

Negli ultimi anni, la gestione del welfare aziendale ha subito un'evoluzione significativa, coinvolgendo sempre più direttamente gli HR Manager. Anche quando non formalmente riconosciuti come welfare manager, questi professionisti sono chiamati non solo a ottimizzare i modelli di welfare, ma anche a comunicarli efficacemente ai dipendenti che oggi si dimostrano più interessati e ricettivi rispetto al passato. L'engagement del personale è diventato una sfida chiave, spingendo gli HR a mettersi in gioco in prima persona. Tuttavia, restano criticità: previdenza, formazione, work-life balance, partecipazione aziendale, supporto ai grandi rischi e al caregiving sono spesso gestiti da figure diverse in azienda, senza un coordinamento chiaro. Il welfare manager deve invece avere una visione trasversale, capace di coinvolgere sia il datore di lavoro che i dipendenti, valorizzando il welfare non solo come beneficio aziendale, ma

come leva sociale. Su questo fronte, soprattutto in ambito formativo, c'è ancora molto da fare.

Data la sua esperienza nell'ambito della sanità integrativa le chiediamo quale sia lo "stato di salute" del welfare contrattuale ed aziendale su questo aspetto fondamentale del benessere.

Tempo fa, Emmanuele Massagli [Presidente AIWA, N.d.R.] paragonò il welfare aziendale a un adolescente. Riprendendo questa idea in chiave sanitaria, potremmo definirlo un giovane in salute, ma impulsivo, che sottovaluta la prevenzione e le conseguenze di una visione non olistica del proprio benessere. La vera sfida per il futuro del welfare in ambito sanitario è quella di sviluppare una prospettiva sistemica che parta non tanto dalla soluzione immediata (adozione di quel nuovissimo sistema di telemedicina o di quell'innovativo piano di prevenzione), ma metta al centro il reale bisogno dei lavoratori. Un bisogno che non può essere

astratto e che deve essere gestito e monitorato e deve essere valutato avendo a riferimento i servizi già a disposizione, non solo quelli previsti dalla contrattazione collettiva e dai fondi di welfare contrattuale, ma anche quelli pubblici messi a disposizione dal sistema sanitario e socio-sanitario. La salute e il benessere devono essere al centro di una pianificazione integrata. Non basta puntare alla quantità: servono appropriatezza e sostenibilità nel tempo.

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?

Questo è un tema particolarmente stimolante. Rafforzare il sistema attraverso un'integrazione pubblico-privato è al centro della mia visione professionale in tutti gli ambiti del welfare. Tuttavia, affinché il welfare aziendale sia davvero sostenibile, robusto e coerente nel tempo, non possiamo prescindere dalle fondamenta su cui si costruisce. Un welfare aziendale solido si regge su un sistema di public benefit già esistente e su un impianto bilaterale e contrattuale consolidato. Perché sia efficace, deve partire da questa base, integrandosi con le risorse già disponibili. Nella programmazione degli interventi che pongono al centro il benessere delle persone, ancor

prima del business, è essenziale valutare non solo la domanda, ma anche l'offerta esistente, soprattutto quando questa è già finanziata. Solo così il welfare può evolversi in un modello realmente inclusivo, sostenibile e capace di rispondere ai bisogni di lavoratori e aziende.

"Il welfare manager deve avere una visione trasversale, capace di coinvolgere sia il datore di lavoro che i dipendenti, valorizzando il welfare non solo come beneficio aziendale, ma come leva sociale".

**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
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: info@bonoos.it

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