

# Voci di Valore

numero **ventisette**  
Maggio 2025

*“Semplificare l'accesso ai benefit di origine pubblica che troppo spesso rimangono un tesoro nascosto per chi ne avrebbe più bisogno non è solo un atto di responsabilità, ma un segno di intelligenza organizzativa”.*



**Intervista con:**

**PAOLA LIBERACE**

Dirigente Area Risorse Umane e Academy  
AGID Agenzia per l'Italia Digitale

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

**PAOLA LIBERACE,** Dirigente Responsabile dell'Area Risorse Umane e Academy dell'Agenzia per l'Italia Digitale. Allieva della Scuola Normale Superiore di Pisa e della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, è laureata in Filosofia e ha un dottorato in Scienze della Comunicazione presso "La Sapienza" di Roma. Ha maturato la sua esperienza di ricercatrice, formatrice e manager nei settori dei media digitali, delle telecomunicazioni e della consulenza. Giornalista pubblicitaria e TedX Speaker, ha pubblicato saggi, numerosi paper e articoli su media, digitale e trasformazione del lavoro.

**Nonostante il grande sviluppo del Welfare Aziendale il grado di conoscenza di questa materia sia in numerose imprese - specialmente quelle di piccola e media dimensione - sia presso gli stessi lavoratori è ancora basso: solo in una percentuale minoritaria essi dichiarano di ben conoscere le misure messe a loro disposizione dalle aziende per le quali lavorano (si tratta del 30,8% come indica l'ultimo Rapporto Censis da poco pubblicato). Dal tuo angolo visuale, anche considerando i tuoi trascorsi di comunicatrice e formatrice, cosa si dovrebbe fare in azienda e da parte delle organizzazioni sindacali per migliorare il grado di conoscenza e quindi di accesso alle diverse iniziative di Welfare Aziendale?**

Mi sembra essenziale adottare un approccio multidimensionale. La comunicazione delle organizzazioni sul tema oggi è raramente chiara e costante: sono pochissime quelle che utilizzano insieme newsletter, piattaforme intranet e sessioni informative regolari per mantenere i dipendenti informati sui benefici

disponibili, e ancora meno quelle che prevedono workshop e seminari, supportati da materiali completi come brochure e video tutorial. La multidimensionalità si riferisce anche agli attori coinvolti: sono convinta che i sindacati svolgano un ruolo cruciale in questo sforzo, collaborando con le organizzazioni per sviluppare e diffondere contenuti informativi e fornendo ulteriori touch point per ricevere supporto, in modo da colmare efficacemente il divario di conoscenza. Mi sembrerebbe corretto che i dipendenti stessi possano essere chiamati a guidare il miglioramento continuo dei programmi di welfare, formando gruppi di lavoro con loro rappresentanti e raccogliendo feedback attraverso sondaggi periodici.

**La tecnologia ha svolto e continua svolgere un ruolo propulsivo nella diffusione del Welfare Aziendale: il riferimento è ovviamente alle piattaforme web-based offerte dai numerosi Provider esistenti, ma anche ad alcuni operatori del settore fin-tech che sono entrati nel mercato dei servizi di supporto per la gestione dei Piani di Welfare Aziendale. Dalla tua prospettiva di esperta dei processi di digitalizzazione ti sembra più evidente qualche rischio (ad esempio una certa spersonalizzazione dei servizi ed anche una possibile più forte deriva consumeristica) o l'innovazione tecnologia farà comunque prevalere i vantaggi, anche sul piano del rispetto delle finalità sociali che il Welfare Aziendale deve pur sempre esprimere?**

Il trade-off tra digitalizzazione e "umanizzazione" è uno di quelli cruciali del nostro tempo, e sotto questo specifico rispetto resta certamente da sorvegliare. Dovremmo ricordare che "welfare" significa anzitutto benessere, da promuovere anche e soprattutto attraverso il senso di comunità e l'interazione umana. Sono convinta che la facilità di accesso ai servizi e la possibilità di personalizzazione siano indispensabili

per raggiungere la popolazione aziendale e assicurare l'efficacia dell'offerta; sarebbe assurdo trascurare i benefici dell'automazione, come la riduzione dei tempi d'attesa, e la flessibilità della fruizione. Va ricordato tuttavia che parliamo di mezzi, non di fini: se gestiti con attenzione e responsabilità, possono amplificare il valore trasmesso attraverso le iniziative di welfare, assicurando che le finalità sociali restino al centro.

**Le Pubbliche Amministrazioni, rispetto alle imprese private, sono in generale in una posizione più arretrata nello sviluppo di pratiche di wellbeing e di benessere organizzativo. Tuttavia, non mancano indicazioni che sembrano andare verso una diffusione del welfare integrativo anche nel pubblico impiego. Cosa si percepisce nelle realtà pubbliche, sul piano culturale e manageriale, in relazione a questo importante tema?**

È vero, le Pubbliche Amministrazioni possono sembrare meno attente al benessere organizzativo e al welfare integrativo: ma grazie anche alla nuova prospettiva adottata dall'attuale Ministro della Pubblica Amministrazione, per una PA con le persone al centro, questi temi stanno guadagnando sempre più attenzione. Si sta sviluppando una maggiore consapevolezza dell'importanza del benessere dei dipendenti come fattore chiave per migliorare la produttività e la qualità dei servizi offerti ai cittadini. Non soltanto le amministrazioni pubbliche stanno iniziando a riconoscere che investire nel benessere dei dipendenti rappresenta una strategia efficace per ridurre l'assenteismo, aumentare la motivazione e migliorare il clima organizzativo, ma anche nei nuovi CCNL sembra affacciarsi questo tipo di consapevolezza - basti pensare al superamento del limite del lavoro da remoto e dell'apertura alla settimana lavorativa di quattro giorni.

***“Sarebbe corretto che i dipendenti stessi possano essere chiamati a guidare il miglioramento continuo dei programmi di welfare, formando gruppi di lavoro con loro rappresentanti e raccogliendo feedback attraverso sondaggi periodici”.***

**Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare e irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione dei Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) che restano per lo più sconosciuti ai potenziali beneficiari pur rappresentando un rilevante giacimento di risorse economiche per i lavoratori e le loro famiglie?**

Per raggiungere questo risultato bisogna passare dalla formazione dei dirigenti e dei responsabili delle risorse umane, affinché possano promuovere e gestire efficacemente le iniziative di benessere organizzativo. È essenziale che i leader non siano solo sensibilizzati e formati sulle migliori pratiche di welfare, ma che si preparino a un vero e proprio cambio di prospettiva: da mera erogazione di benefit a investimento strategico sul capitale umano. In quest'ottica, il ruolo delle Direzioni del Personale si eleva a quello di veri e propri "navigatori" nel complesso mare delle opportunità, capaci di informare, supportare e, idealmente, semplificare l'accesso ai benefit di origine pubblica, che troppo spesso rimangono un tesoro nascosto per chi ne avrebbe più bisogno. In fondo, riconoscere e facilitare l'accesso a ciò che già esiste non è solo un atto di responsabilità, ma un segno di intelligenza organizzativa.

**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](mailto:press@bonoos.it)

- Leggi le altre interviste e scopri di più su [bonoos.it](https://www.bonoos.it)
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: [info@bonoos.it](mailto:info@bonoos.it)

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