

Voci di Valore

numero **trentasette**
Luglio 2025

“Informare e ‘fare cultura’ sulle possibilità del welfare pubblico – quindi sui bonus e sulle agevolazioni – è una forma di welfare importante”.



Intervista con:

VALENTINO SANTONI

Ricercatore di Percorsi di secondo welfare

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

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

VALENTINO SANTONI, ricercatore dal 2016 presso il Laboratorio "Percorsi di secondo welfare". Ha conseguito la Laurea Magistrale in "Sociologia e Ricerca Sociale" presso l'Università di Bologna e la Scuola di Alta formazione in "Gestire un'impresa sociale". Nel corso degli ultimi anni è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi e di consulenza. È docente per alcuni Master di II livello, tra cui "Management del welfare aziendale" dell'Università degli Studi Niccolò Cusano e "Welfare: Fondamenti teorici e Data Analysis" del Collegio Carlo Alberto di Torino.

Dal cd. "Big Bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016 e dagli sviluppi della contrattazione nazionale, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

Negli ultimi anni è sicuramente aumentata l'attenzione di imprese e parti sociali verso il welfare aziendale. Tante organizzazioni hanno sviluppato una cultura importante in tema di welfare, benessere e wellbeing. Con Secondo Welfare abbiamo stimato che, annualmente, le aziende investono globalmente circa 3,5 miliardi di euro in questi strumenti: e si tratta di un trend in crescita. Senz'altro vi è stata una comprensione del reale valore che il welfare può generare, sia in termini sociali sia in termini organizzativi, quindi di retention, attraction, riduzione del turnover e, più in generale, miglioramento del clima. Al tempo stesso, se volessimo

individuare delle criticità sono due gli aspetti da sottolineare. Il primo è che, ancora oggi, ci sono forti differenze territoriali e settoriali per quanto riguarda la presenza di misure di welfare tra le aziende. Il secondo riguarda invece la forte spinta all'utilizzo dei fringe benefit fatta negli ultimi anni: i fringe hanno sicuramente un ruolo importante, ma non possono essere l'unico strumento da incentivare in questo campo.

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"?

Credo che la leva fiscale sia stato un fattore che ha portato molte organizzazioni a conoscere il welfare aziendale. Con il tempo però ritengo sia prevalsa la dimensione sociale e legata al benessere delle persone. Oggi la maggior parte delle aziende che investono nel welfare lo fanno perché credono davvero che possa essere un'opportunità per il benessere dei loro dipendenti. Inoltre, sempre di più il welfare è uno strumento strategico per valorizzare le azioni che le imprese e le parti sociali possono realizzare e rendicontare in materia di sostenibilità. Credo che nel prossimo futuro il tema della sostenibilità sarà cruciale per le aziende; e il welfare sarà un pezzo imprescindibile del puzzle che riguarda questo argomento.

La tecnologia ha aiutato la diffusione delle prassi: è un merito che va riconosciuto ai Provider. Questi operatori sono oggi sfidati dai nuovi player del settore fin-tech. È uno scenario che può apportare (o togliere) qualcosa al Welfare Aziendale?

È naturale che, con gli sviluppi tecnologici, entrino nel mercato del welfare aziendale nuove proposte e nuovi soggetti che portino innovazione. Credo che, per le ragioni evidenziate in precedenza, sia un mercato fortemente in espansione: c'è quindi spazio per tutti. Le società fin-tech possono facilitare l'utilizzo dei crediti di welfare da parte di lavoratori e lavoratrici. Anche per questo, tante società provider stanno sviluppando delle soluzioni simili a quelle delle fin-tech o, in alcuni casi, stanno anche stipulando degli accordi con queste società. Dal mio punto di vista oggi, per differenziarsi e cercare di andare oltre il "solito" welfare aziendale, le imprese dovrebbero integrare le loro piattaforme (o soluzioni fin-tech) anche con altri strumenti. Mi riferisco in modo particolare alla costruzione e progettazione di sperimentazioni sui territori per coinvolgere Enti e società che si occupano di servizi alla persona, legati alla cura, alla salute, alla formazione e alla conciliazione vita-lavoro.

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare ed 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)?

Come detto, la strada più interessante per le imprese che vogliono innovare nel campo del welfare aziendale è quella di "andare oltre le piattaforme". Questo non vuol dire abbandonare i provider e i loro portali. Significa piuttosto integrare la loro offerta con dei servizi e interventi co-progettati e co-costruiti con

realità che si occupano di benessere dal punto di vista sociale e non solo.

"Il welfare è uno strumento strategico per valorizzare le azioni che le imprese e le parti sociali possono realizzare e rendicontare in materia di sostenibilità".

In questa direzione ci possono essere tante soluzioni. Come suggerivo vi possono essere progetti con Enti del Terzo Settore del territorio, i quali hanno un valore anche in un'ottica di coinvolgimento della comunità. E ci sono anche soluzioni come quelle inerenti la comunicazione e la spiegazione dei "Public Benefit". Credo che anche informare e "fare cultura"

sulle possibilità che una persona ha grazie al welfare pubblico - quindi sui "bonus", sulle agevolazioni, ecc - sia una forma di welfare importante.

**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**