

Voci di Valore

numero **quarantatré**
Settembre 2025

“Le piattaforme potranno avere un ruolo importante alla condizione che imparino a fare advocacy. Il welfare aziendale si è sin qui affermato soprattutto intorno al suo sistema di offerta, ma ha praticato poco un’istanza di interesse generale. Non basta un “soluzionismo” tecnologico: occorre assumere un approccio trasformativo”.



Intervista con:

FLAVIANO ZANDONAI

Open Innovation Manager Gruppo Cooperativo CGM

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

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

FLAVIANO ZANDONAI sociologo che opera nel campo dell'imprenditoria sociale e del terzo settore. Attualmente gestisce programmi di open innovation tra imprese sociali e attori dell'innovazione tecnologica. È editorialista del magazine "VITA" e "Il T quotidiano". Ha pubblicato con Paolo Venturi il libro "Spazio al desiderio: il potere delle aspirazioni per generare innovazione e giustizia sociale".

La proliferazione delle piattaforme web-based ha cambiato il modello di utilizzazione del Welfare Aziendale semplificandone l'erogazione e favorendone la diffusione anche nelle PMI. Tuttavia, il grado di evoluzione dei servizi online può anche creare barriere di ingresso considerando il livello di diffusione delle competenze digitali tra la popolazione. Quali sono le caratteristiche principali che deve possedere una piattaforma dedicata ai servizi di Welfare Aziendale?

Direi che la caratteristica principale non ha a che fare con l'architettura digitale della piattaforma, ma con un suo punto di contatto fisico, ben progettato e nel quale sia possibile attivare anche processi di co-creazione con gli utenti cercando di costruire dei veri e propri piani di welfare che rispondano ai bisogni attivando anche empowerment rispetto ai "progetti di vita" delle persone e delle comunità in cui vivono. Tutto questo, in realtà, potrebbe retroagire sull'organizzazione della piattaforma,

ad esempio prevedendo modalità diverse di aggregare l'offerta e di ingaggiare i provider. Come anche potrebbe incidere positivamente rispetto al modus operandi di figure come i Welfare Manager che si occupano non solo di favorire il matching tra domanda e offerta, ma di gestire processi sociali di coproduzione.

Il progetto di ricerca "WePlat - Welfare Systems in the Age of Platform", cui hai collaborato, a quali evidenze ha condotto rispetto alle evoluzioni già in corso e a quelle che si intravedono per il futuro più prossimo? In particolare, l'IA che ruolo potrà avere rispetto al conseguimento delle finalità sociali del welfare più ampiamente inteso?

Ripensandoci a distanza di qualche mese dalla chiusura del progetto credo che le evidenze maggiori riguardino una serie di adattamenti legati all'adozione della piattaforma non solo come strumento o supporto, ma come logica e cultura. Questi adattamenti che diventano cultura d'uso riguardano naturalmente i beneficiari, ma anche i provider e gli intermediari o i gestori. Questi ultimi, in particolare, svolgono sempre più spesso un ruolo di accompagnatori dei beneficiari e di supporto ai fornitori al fine di operare in modo efficace in questo nuovo contesto. Ciò significa, ad esempio, favorire l'accessibilità a beni e servizi attraverso "percorsi a ostacoli" che riguardano requisiti economici (i famosi bonus di cui voi vi occupate) oppure sostenere il redesign dell'offerta per poter essere veicolabile in un contesto digitale. L'intelligenza artificiale, da questo punto di vista, potrebbe incidere profondamente su queste pratiche nella misura in cui si sapranno costruire chatbot o ancora meglio

agenti AI in grado di svolgere in autonomia queste attività di facilitazione (o almeno alcune di esse).

L'ICT ha aiutato la diffusione del Welfare Aziendale e questo è un merito che va riconosciuto ai Provider. Questi operatori sono oggi sfidati dai nuovi player del settore fin-tech. Questo scenario cosa può apportare (o togliere) al Welfare Aziendale?

Credo che la principale sfida posta dal fin-tech consista in una sorta di "tokenizzazione" dei comportamenti di consumo anche nel campo del welfare aziendale spingendo quindi ulteriormente sulla dimensione di trasferimento monetario e finanziario e non di servizio e di supporto. I borsellini di welfare aziendale potrebbero essere quindi disseminati di rinforzi e incentivi (nudge) che possono determinare le scelte di utilizzo e le modalità di spesa fagocitando bisogni e aspirazioni (anche dei provider). Ma mi fermo qui perché ammetto di non essere particolarmente aggiornato in materia.

Una delle più recenti evoluzioni basate su piattaforme è la cd. "Welfare Integration" resa possibile da soluzioni web-based che mettono in stretta sinergia l'offerta tradizionale di

"Fringe&Flexible Benefit" con i "Public Benefit", ossia l'insieme dei numerosi bonus monetari di fonte pubblica (statale, regionale e comunale). Questa componente del welfare è per lo più ignota ai potenziali beneficiari (i tassi di take-up delle singole misure sono mediamente bassi) con la conseguenza che un giacimento di risorse economiche rilevante, cui in

"Occorre guardare ad una serie di adattamenti legati all'adozione di una piattaforma intesa non solo come strumento o supporto, ma come logica e cultura. Questi adattamenti che diventano cultura d'uso riguardano naturalmente i beneficiari, ma anche i provider e gli intermediari o i gestori. Questi ultimi, in particolare, svolgono sempre più spesso un ruolo di accompagnatori dei beneficiari."

molti casi anche chi dispone di un salario può accedere e che è quindi in grado di dare maggiore robustezza ed efficacia ai piani di Welfare Aziendale, è letteralmente "perso per strada" da coloro che potrebbero avvalersene (lavoratori e loro familiari). Il valore del "modello piattaforma" è dato anche dalla capacità di annullare il gap informativo favorendo il matching con i bisogni e l'accesso alle soluzioni disponibili: in sostanza "abilitare",

ossia rendere capaci; quindi, non tanto (o non solo) facilitare, ma creare le premesse per una reale possibilità di attivazione delle persone rispetto alla loro necessità. Che ruolo potranno avere queste innovative soluzioni che rendono possibile l'integrazione del welfare di fonte privata (occupazionale ed aziendale) con quello di fonte pubblica?

Penso che queste soluzioni possano o potranno avere un ruolo importante, ma a una condizione ovvero che imparino (e vogliano) a

fare advocacy. A me sembra infatti che il movimento del welfare aziendale si sia qui affermato soprattutto intorno all'esigenza di strutturare e tutelare il suo sistema di offerta, ma abbia poco praticato un'istanza di interesse generale. Però, a mio avviso, non basta un "soluzionismo" tecnologico basato sulla facilitazione delle interazioni in una mera logica di consumo. Occorre assumere un approccio trasformativo che coinvolga gli stakeholder in una prospettiva di bene comune. In sintesi, usando un gioco di parole, si dovrebbe costruire una piattaforma non di

servizi, ma di politica che sia terza rispetto a tutti i soggetti in campo e si affermi come interlocutore trasversale. Altrimenti il rischio è che il welfare aziendale venga "smembrato", da una parte, da una legislazione pubblica che procede in modo incrementale e contraddittorio senza un quadro di riferimento generale e dall'altra da strumenti e logiche digitali che tendono a imporre il loro monopolio ideologico a prescindere dai tentativi di adattamento in sede di adoption di cui parlavo in precedenza.