

# Voci di Valore

numero **quarantasette**  
Ottobre 2025

*“Le aziende che sapranno coniugare purpose, dati e tecnologia non solo risponderanno meglio ai bisogni dei lavoratori, ma costruiranno un patrimonio di fiducia che diventerà vantaggio competitivo nel tempo”.*



**Intervista con:**

**MARCO GALLO**

Managing Director per HRC Community

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

**MARCO GALLO**, Managing Director per HRC Community. Da oltre 15 anni lavora per costruire e innovare il primo e più grande network italiano delle relazioni umane, ideando e gestendo community proattive per essere ogni giorno promotore di un cambiamento delle culture aziendali e di modelli di inclusione attraverso formule di condivisione interaziendali.

Co-ideatore e responsabile del primo social network dedicato ai professionisti HR ([www.myhrgoal.com](http://www.myhrgoal.com)). Da oltre 12 anni moderatore e conduttore di giornate dedicate ai principali temi sul mondo HR, organizzazioni liquide e digital transformation.

### **Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni HR rispetto allo sviluppo di relazioni capaci di generare reciprocità e completo apporto in termini di engagement e di "senso" nel (e del) lavoro?**

Per me la cultura manageriale rappresenta le fondamenta della people strategy. Senza cultura e senza purpose non attecchisce nulla: non si creano i presupposti di un engagement forte e non si riesce ad attivare davvero le persone. Oggi tutti stanno ridefinendo i modelli per integrare processi e logiche di skill based organization, partendo dalla cultura e dal senso condiviso del lavoro. Dall'Osservatorio HRC, che ogni anno raccoglie la voce di centinaia di manager HR, vediamo chiaramente questo cambiamento. I manager stanno passando dal limitarsi a progettare processi a costruire veri e propri patti di

reciprocità con i collaboratori: ascolto continuo, misurazione dei bisogni, personalizzazione delle risposte. Per le nuove generazioni, per esempio, non bastano più strumenti standard: le aziende che partecipano alle nostre survey stanno introducendo iniziative di benessere dedicate agli under 35, benefit formativi, giornate "compleanno libero", volontariato e programmi di supporto alla salute mentale. Tutto questo indica che l'engagement e il senso non sono "soft", ma driver strategici per la competitività. Le imprese che intrecciano dati, purpose e intelligenza relazionale sono quelle che riescono a trasformare davvero la cultura HR in leva di crescita.

### **Come si è evoluta negli ultimi anni la posizione delle OO.SS. sul tema del benessere organizzativo?**

Le sfide che abbiamo davanti sono troppo grandi per guidarle da soli. Per questo io credo che sia necessario portare le OO.SS. a bordo come alleati, non come ennesimo centro di potere o ricatto. Se vogliamo davvero far crescere una cultura del benessere sostenibile, dobbiamo costruire alleanze interne forti tra HR, management e rappresentanze dei lavoratori. Dall'Osservatorio HRC vediamo che questa evoluzione è già in corso: i tavoli non sono più concentrati solo sul salario, ma su salute mentale, conciliazione vita-lavoro, welfare integrativo e supporto alla genitorialità. Sempre più spesso le aziende co-progettano programmi di wellbeing con le OO.SS., anche per garantire equità generazionale tra giovani e senior. Quando questo accade, i tavoli di confronto smettono di essere arene conflittuali e diventano laboratori di soluzioni condivise, capaci di gestire il cambiamento invece che subirlo.

## **Il Welfare Aziendale per le Direzioni HR è uno strumento di saving e di scambio economico o c'è anche chi ne ha colto in profondità la portata "sociale"?**

Il welfare è ormai la base per rispondere ai bisogni delle persone, che si aspettano dall'azienda risposte concrete ai cambiamenti sociali. Il "paniere" standard non basta più: serve personalizzazione, analisi continua dei bisogni e una comunicazione chiara del valore dei benefit. Senza queste condizioni, anche i piani migliori rischiano di non essere compresi o utilizzati. Le imprese che analizziamo attraverso l'Osservatorio HRC stanno andando in questa direzione. Molte hanno già introdotto programmi dedicati alle nuove generazioni, sostegno alla genitorialità, supporto psicologico, formazione e benessere fisico. Al tempo stesso vediamo che ancora manca una misurazione strutturata dei risultati: più del 40% delle aziende non ha KPI per il wellbeing. Questo significa che c'è spazio per crescere in accountability. L'AI generativa e gli strumenti digitali – app aziendali, chatbot HR – possono diventare un alleato importante per mappare tempestivamente i bisogni, proporre soluzioni personalizzate e comunicare meglio l'offerta. Ma senza una strategia di engagement, senza purpose e senza misurazione, si disperde l'impatto e non si coglie la portata "sociale" del welfare.

**Che suggerimento si potrebbe dare alle imprese per innovare e possibilmente irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione dei Public Benefit?**

Il primo suggerimento è partire dall'ascolto strutturato: capire davvero i bisogni dei collaboratori, anche con KPI chiari sul wellbeing, è la condizione per generare engagement. Il secondo è personalizzare: usare strumenti digitali, AI generativa, app e chatbot per segmentare i collaboratori (under 35, caregiver, senior) e rispondere con formule mirate e tempestive. Il terzo è integrare i Public Benefit – bonus e agevolazioni nazionali, regionali e comunali – nei piani aziendali per ampliare i servizi senza aumentare i

***"Integrare i Public Benefit – bonus e agevolazioni nazionali, regionali e comunali – nei piani aziendali amplia i servizi senza aumentare i costi".***

costi. Dall'Osservatorio HRC emerge che le aziende che hanno un approccio "misto" – dati, personalizzazione, alleanze interne – ottengono risultati migliori: maggiore utilizzo dei benefit, minore turnover, più senso di appartenenza. E vediamo anche un altro elemento: la differenziazione nella comunicazione (intranet dedicate, app aziendali, social media interni)

aumenta consapevolezza e coinvolgimento sui servizi. Innovare il welfare significa trasformarlo da elenco di benefit a strumento vivo di engagement e employability, capace di sostenere l'evoluzione sociale e i nuovi equilibri generazionali. Le aziende che sapranno coniugare purpose, dati e tecnologia non solo risponderanno meglio ai bisogni dei lavoratori, ma costruiranno un patrimonio di fiducia che diventerà vantaggio competitivo nel tempo.

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

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