

Voci di Valore

numero **cinquantadue**
Novembre 2025

“L'integrazione con il Welfare Pubblico rappresenta una fondamentale opportunità: le aziende che incrociano i propri servizi con i Public Benefit massimizzano l'efficacia delle iniziative, evitano sovrapposizioni inutili e costruiscono sistemi più inclusivi e sostenibili”.



Intervista con:

MARTINA MAURI

Direttrice dell'Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

MARTINA MAURI, dal 2020 Direttrice dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano. Negli anni si è distinta come relatrice esperta nelle tematiche legate ai cambiamenti del mercato del lavoro dettati dalla trasformazione digitale e alle innovazioni nell'ambito della Direzione HR. Dal 2023 al 2024, ha ampliato ulteriormente il suo campo d'azione diventando Direttrice dell'Osservatorio EdTech del Politecnico di Milano, espandendo così il suo contributo alla ricerca anche nel settore dell'educazione. Negli anni ha collaborato con l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, in qualità di ricercatrice.

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

Negli ultimi dieci anni il welfare aziendale in Italia ha vissuto una significativa espansione, passando da strumento prevalentemente fiscale a pilastro centrale nella proposta di valore delle aziende. Le conquiste principali riguardano l'allargamento della platea dei beneficiari e una crescente consapevolezza da parte delle organizzazioni sull'importanza di investire non solo in benefit economici, come i buoni pasto, presenti nel 76% delle aziende e la sanità integrativa, diffusa nel 66% dei casi (Osservatorio HR Innovation, 2025), ma anche su azioni mirate all'inclusione, alla valorizzazione delle competenze, alla salute mentale e al benessere psico-fisico dei lavoratori.

Oggi sempre più imprese adottano strumenti evoluti di ascolto e rilevazione (survey, focus group, interviste qualitative) per conoscere i bisogni reali delle persone e progettare così interventi personalizzati, superando l'approccio standardizzato. Tuttavia, permangono rilevanti debolezze: la frammentazione degli interventi, la scarsa integrazione con il welfare pubblico e la disomogeneità tra settori e categorie. Molte aziende continuano a proporre soluzioni generiche e non sufficientemente tarate sulle differenze di vissuto e prospettiva tra i lavoratori. Il benessere globale rimane una sfida: solo il 10% delle persone si sente realmente bene sotto il profilo fisico, mentale e relazionale e appena il 17% si dichiara pienamente coinvolto al lavoro (Osservatorio HR Innovation, 2025). Fenomeni come il Quiet Quitting e il recente Great Detachment riflettono difficoltà profonde e strutturate: il welfare aziendale, pur essendo sempre più diffuso, fatica spesso a incidere sull'engagement e sul benessere a 360°, mostrando la necessità di evolvere verso modelli più inclusivi e personalizzati, orientati davvero al rinforzo del patto di fiducia tra persona e organizzazione.

Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni del Personale? Il Welfare Aziendale è solo uno strumento di saving e di scambio economico o c'è anche chi ne ha colto in profondità la portata "sociale"?

Negli ultimi anni all'interno della Direzione HR si è registrata una crescente consapevolezza della portata sociale del welfare aziendale. Se inizialmente molte aziende vedevano il welfare principalmente come strumento di risparmio fiscale o di scambio economico, oggi si fa strada una visione più matura e strategica che lo colloca al centro delle politiche di benessere e inclusione. Iniziano a diffondersi soluzioni indirizzate non solo al miglioramento lavorativo ma anche al benessere personale e familiare dei lavoratori, superando la concezione di welfare privato "monetizzabile". La misurazione dell'impatto sociale delle iniziative di wellbeing diventa parte integrante delle scelte aziendali e della rendicontazione ESG. La funzione HR, in questo scenario, si

trasforma da semplice gestore di benefit a motore di cultura e ascolto, capace di creare ambienti inclusivi e dinamici. Tuttavia, la diffusione effettiva di questo approccio non è ancora omogenea: persistono resistenze culturali e casi in cui il welfare resta un insieme di "strumenti accessori" piuttosto che parte di una visione integrata del people care.

Se volessimo trarre tre insight dalle vostre attività di ricerca quali segnalerebbe agli HR Manager come linee-guida per la predisposizione o il miglioramento del Piano di Welfare Aziendale?

Dall'esperienza e dalle ricerche emergono tre linee-guida fondamentali:

1. Personalizzazione e ascolto continuo: le aziende devono mappare i diversi profili presenti al proprio interno usando strumenti come survey, interviste qualitative o focus group. Comprendere la configurazione delle proprie persone è il primo passo per elaborare politiche di wellbeing efficaci e mirate, evitando approcci standardizzati

2. Coinvolgimento attivo e sviluppo trasversale: occorre

investire sulle persone che mostrano entusiasmo e partecipazione coinvolgendole in percorsi di mentoring, programmi di engagement e iniziative di cambiamento organizzativo. È altrettanto importante garantire trasparenza e accessibilità nei percorsi di crescita, offrendo opportunità di formazione, mobilità interna e conversazioni di carriera per stimolare la motivazione e la partecipazione.

3. Inclusione e risposte mirati ai bisogni critici: le aziende dovrebbero promuovere ascolto organizzativo strutturato, come sportelli di ascolto, percorsi di riconoscimento professionale e servizi dedicati al benessere psico-relazionale. Questi strumenti favoriscono il senso di appartenenza e aiutano a ricostruire il patto di fiducia con tutte le persone, valorizzando le differenze e sostenendo chi si trova in situazioni di maggior difficoltà.

"La misurazione dell'impatto sociale delle iniziative di wellbeing diventa parte integrante della rendicontazione ESG. La funzione HR si trasforma da semplice gestore di benefit a motore di cultura e ascolto, capace di creare ambienti inclusivi e dinamici".

Un tema spesso evocato è quello dell'integrazione del Welfare Aziendale con le misure previste dal Welfare Pubblico e ciò anche per evitare duplicazioni e sprechi. Su questo aspetto si registra un crescente interesse da parte delle imprese: che ruolo può avere l'integrazione dei "Public Benefit" (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) nell'ambito delle iniziative di Welfare Aziendale?

L'integrazione con il welfare pubblico rappresenta una fondamentale opportunità: le aziende che incrociano i

propri servizi con i Public Benefit (bonus e agevolazioni statali, regionali, comunali) massimizzano l'efficacia delle iniziative, evitano sovrapposizioni inutili e costruiscono sistemi più inclusivi e sostenibili. Inoltre, la co-progettazione con enti pubblici e la sinergia tra benefit privati e pubblici favorisce l'accesso equo alle tutele per tutti i lavoratori e una migliore risposta alle sfide del mercato del lavoro contemporaneo. Tuttavia, questa integrazione è ancora poco sviluppata: il sistema italiano soffre di una frammentazione di

responsabilità, risorse e risposte, il che rende difficile una reale sinergia tra pubblico e privato. Un welfare "ibrido" capace di ricomporre le diverse risorse è la sfida del prossimo futuro.

**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**