

Voci di Valore

Nr. 61

Febbraio 2026

Anno II

“Molte aziende si bloccano su due alibi (‘non ho budget’, ‘non so che servizi creare’), ignorando un patrimonio già disponibile: welfare pubblico e public benefit (bonus e agevolazioni nazionali, regionali, comunali) e servizi territoriali”.



Intervista con:

FEDERICO PICCINI CORBOUD

Consulente HR, Welfare Specialist e Speaker motivazionale

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

FEDERICO PICCINI CORBOUD, Consulente HR, Welfare Specialist e Speaker motivazionale. Da oltre vent'anni nel Terzo Settore si occupa di servizi alla persona, bisogni reali e reti territoriali. È stato tra i primi a creare una soluzione e-commerce per i servizi alla persona. Da oltre dieci anni opera nel mondo profit affiancando imprese e HR su welfare e wellbeing, come ponte tra pubblico/territorio e impresa. Lavora con il Welfare Model Canvas e con metodologie di facilitazione esperienziale, anche attraverso LEGO® Serious Play®. Si occupa anche di formazione sulla leadership, comunicazione e teamwork con percorsi esperienziali sul campo, per consolidare collaborazione, visione e responsabilità.

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?

A dieci anni dalla svolta del 2016 possiamo dire che il welfare aziendale ha ottenuto la conquista più importante: è uscito dalla nicchia ed è diventato una leva "normale" per molte imprese. Non è più solo buoni o gift card, ma conciliazione, salute, cura, istruzione, previdenza e qualità del lavoro, anche grazie alla spinta dei CCNL. In parallelo si è aperto un mercato ricchissimo: nascono startup verticali su bisogni specifici (prevenzione burnout, ristorazione, supporto ai caregiver), spesso basate su tecnologie digitali e intelligenza artificiale. La debolezza però resta: tanta offerta non significa strategia. Molti piani sono ancora una somma di iniziative senza governance, obiettivi e misurazione; spesso si parte dal fornitore prima dei bisogni reali, generando welfare poco usato. Nelle PMI

cresce la visione, ma mancano tempo e struttura.

Come sta evolvendo la cultura degli HR Manager? Il Welfare Aziendale è uno strumento di saving e di scambio economico/produttivistico o c'è anche chi ne ha colto in profondità la finalità "sociale"?

La cultura HR sta evolvendo, ma non in modo uniforme. Esiste ancora una lettura "tattica" del welfare: strumento di saving, ottimizzazione del costo del lavoro, scambio economico per sostenere produttività e retention. È legittima, ma se diventa l'unica riduce tutto a un catalogo e non genera valore stabile. Accanto a questa, cresce una visione più profonda: il welfare come infrastruttura sociale d'impresa, capace di sostenere persone che sono lavoratori e cittadini, con bisogni complessi (cura, genitorialità, salute, futuro economico). In teoria, dal 2021 esiste anche un riferimento importante: la UNI/PdR 103:2021 che poteva diventare uno strumento di orientamento e standard di qualità per progettazione, gestione e competenze. Purtroppo, è rimasta ai più ignota. Eppure, è proprio qui è la svolta: meno "solo fisco", più ascolto, curiosità, creatività e coinvolgimento delle persone.

Il Terzo Settore e la Cooperazione Sociale sono attori importanti del Welfare Aziendale che potrebbero, però, avere un peso maggiore. Cosa manca e cosa dovrebbero fare per assumere un ruolo centrale?

Il Terzo Settore è presente nel welfare aziendale più di quanto sembri, ma spesso in modo "invisibile". Molti servizi tipici della cooperazione (nidi, centri estivi, pre/post scuola, assistenza) vengono acquistati dai cittadini e poi rimborsati con credito welfare: il flusso passa, ma senza un presidio consapevole. Storicamente, inoltre, molte cooperative hanno operato tramite appalti e accreditamenti pubblici, in contesti dove la domanda è più stabile e meno competitiva: questo ha ridotto la spinta a investire in canali B2B. Per assumere un ruolo centrale serve un cambio di mindset e anche un

investimento commerciale: rendersi visibili alle aziende, costruire relazioni con HR, entrare nelle piattaforme, semplificare accesso e rendicontazione. Non “diventare profit”, ma imparare a vendere valore sociale in modo scalabile.

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 del Welfare Pubblico ed in particolare dei “Public Benefit” (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale)?

Per innovare e irrobustire i piani di welfare, il primo passo è ribaltare la sequenza: bisogni → obiettivi → soluzioni, non il contrario. Molte aziende si bloccano su due alibi (“non ho budget”, “non so

che servizi creare”), ignorando un patrimonio già disponibile: welfare pubblico e public benefit (bonus e agevolazioni nazionali, regionali, comunali) e servizi territoriali. Il punto di contatto è semplice: le persone sono al contempo cittadini e lavoratori. Un piano maturo integra: orientamento (far conoscere e facilitare l'accesso a opportunità pubbliche), rete territoriale (servizi di prossimità) e risorse aziendali (integrazione dove serve davvero). Anche solo costruire “il ponte” – informazione, accompagnamento, sportello, partnership – genera valore percepito, riduce stress e aumenta fiducia. Poi si misura: utilizzo, soddisfazione, bisogni emergenti, ritorni organizzativi.

“Il welfare è un’infrastruttura sociale d’impresa, capace di sostenere persone che sono lavoratori e cittadini, con bisogni complessi (cura, genitorialità, salute, futuro economico)”.