

Voci di Valore

Nr. 64

Febbraio 2026

Anno II

“Dal confronto con clienti e prospect emerge un’evoluzione nella lettura dei Public Benefit: non più strumenti esterni e paralleli al welfare aziendale, ma elementi da integrare in un disegno complessivo di tutela”.



Intervista con:

ALESSIA MAGGIANI

Head of Welfare, Benefits e Affinity Gruppo MAG

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

ALESSIA MAGGIANI, in MAG SpA dal novembre 2017, è Head of Welfare, Benefits e Affinity per tutto il gruppo MAG. Broker iscritto alla sezione B del Registro Unico degli Intermediari, ha maturato un'esperienza di più di venticinque anni in ambito finanziario ed assicurativo, ricoprendo numerosi incarichi di responsabilità, da ultimo in qualità di Direttore della Divisione Employee Benefits & Welfare del gruppo Assiteca (ora Howden) e Responsabile della gestione di Grandi Clienti della Specialty Employee Benefits di Marsh Italia.

In questi ruoli si è occupata di sviluppare ed implementare il settore della tutela assistenziale per i dipendenti e i collaboratori delle aziende dal punto di vista tecnico dei prodotti e servizi, della consulenza fiscale, giuslavoristica e legale in ambito Employee Benefits e Welfare Aziendale. In particolare, l'attività si è sviluppata nella creazione e diffusione dei prodotti e servizi per tutti i rami Employee Benefits (infortuni, vita, rimborso spese mediche, invalidità permanente da malattia, tutela della non autosufficienza, gravi malattie), lo studio ed implementazione di progetti di Flexible Benefits, lo sviluppo di iniziative volte a sostenere e diffondere la cultura del Welfare Aziendale sia presso le aziende che in accordo con le associazioni industriali di categoria.

E' laureata in finanza aziendale presso l'Università L. Bocconi di Milano per la quale ricopre anche il ruolo di Mentor per i giovani laureati.

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

A dieci anni dal 2016, la principale conquista del welfare aziendale è l'aver assunto una funzione sistemica: non più leva di efficientamento retributivo, ma componente integrativa del modello di protezione sociale. In un contesto in cui le famiglie sostengono oltre 40 miliardi di euro l'anno di spesa out of pocket, il welfare aziendale ha contribuito a strutturare risposte collettive a bisogni altrimenti frammentati, incidendo sull'accesso alle cure e sulla gestione organizzata del rischio sociale.

Le criticità riguardano oggi la sostenibilità tecnica del modello. Silver Economy e maggiore longevità della forza lavoro modificano frequenza e intensità dei bisogni. Ciò richiede progettazione fondata su dati, monitoraggio degli utilizzi e governo della dinamica dei costi. Il tema non è solo ampliare l'offerta per intercettare i bisogni emergenti, ma garantire coerenza attuariale ed equilibrio nel medio-lungo periodo, in piena integrazione con gli obiettivi di sostenibilità aziendale.

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"?

La cultura delle Direzioni del Personale sta evolvendo da una lettura in prevalenza economico-compensativa del welfare aziendale a una visione più strutturale. Nella fase immediatamente successiva al 2016, il welfare è stato spesso interpretato come leva di flessibilità retributiva. Oggi, nelle organizzazioni più mature, viene riconosciuto come parte dell'architettura organizzativa e come strumento che incide sugli equilibri sociali interni ed esterni all'impresa. Non si tratta solo di scambio economico, ma di una scelta che contribuisce a ridurre fragilità, sostenere l'accesso ai servizi e rafforzare la coesione del sistema lavoro in un contesto di crescente pressione sui bilanci familiari e trasformazione demografica. Le Direzioni HR più evolute lo integrano nella pianificazione di medio periodo e ne valutano coerenza e impatti. Rimane una componente tattica in alcune realtà, ma la traiettoria è chiara: il welfare non è più una voce accessoria, è una scelta organizzativa strutturata.

La tecnologia ha aiutato la diffusione delle prassi: è un merito che va riconosciuto ai Provider. Nel settore in cui operate si stanno affacciando i nuovi player del fin-tech e anche la spinta verso la digitalizzazione e l'uso di sistemi basati sull'A.I. si sta facendo strada. Che scenario possiamo immaginare per il Welfare Aziendale di domani?

La tecnologia ha avuto un ruolo abilitante decisivo nella diffusione del welfare aziendale, rendendo scalabili processi amministrativi e modalità di fruizione. La prossima fase non riguarda solo la digitalizzazione operativa, ma l'evoluzione del modello, con uno spostamento verso capacità avanzate di analisi e governo. L'elemento

distintivo sarà l'uso strutturato dei dati: profilazione dinamica dei bisogni, monitoraggio degli utilizzi, prevenzione e gestione predittiva delle fragilità emergenti. Il welfare di domani sarà meno standardizzato e più adattivo, capace di evolvere con la popolazione aziendale. Non più semplice intermediazione di servizi, ma infrastruttura integrata in cui tecnologia, assistenza e governance tecnica dialogano in modo continuo. La sfida non sarà solo innovare, ma trasformare l'innovazione in equilibrio sostenibile, garantendo qualità delle coperture, protezione dei dati e solidità economica nel tempo.

L'innovazione dei Piani di Welfare Aziendale sta passando anche dall'integrazione dei "Public Benefit" (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) che si affiancano ai tradizionali Flexible&Fringe Benefit dando maggiore robustezza economica alle risposte ai bisogni sociali dei lavoratori. Su questo tema e dal

vostro angolo visuale quale impressione avete ricavato dialogando con i vostri clienti e prospect?

Dal confronto con clienti e prospect emerge un'evoluzione nella lettura dei Public Benefit: non più strumenti esterni e paralleli al welfare aziendale, ma elementi da integrare in un disegno complessivo di tutela. Il valore non risiede nella sola disponibilità delle agevolazioni, bensì nella capacità di coordinarle con le misure aziendali, evitando sovrapposizioni e migliorando l'efficacia delle risposte ai bisogni sociali. Permane una consapevolezza non omogenea tra i lavoratori rispetto alle opportunità esistenti, con il rischio che

misure potenzialmente rilevanti restino inutilizzate. In questo spazio l'impresa può svolgere una funzione di raccordo qualificato, rendendo più leggibile l'interazione tra livelli diversi di protezione. L'integrazione richiede metodo, pianificazione e visione sistemica: non è sommatoria di interventi, ma costruzione di equilibrio. Se progettata con rigore, rafforza coerenza, solidità economica e sostenibilità del welfare nel tempo.

"Il Welfare Aziendale oggi, nelle organizzazioni più mature, viene riconosciuto come parte dell'architettura organizzativa e come strumento che incide sugli equilibri sociali interni ed esterni all'impresa".

**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**