

Voci di Valore

Nr. 65
Marzo 2026
Anno II

"Può essere certamente strategico aiutare i collaboratori a orientarsi tra bonus e agevolazioni pubbliche: così l'impresa amplia concretamente le risorse disponibili e rafforza il messaggio di attenzione e cura verso i propri collaboratori."



Intervista con:

MATTIA MARTINI

Professore Associato di Economia Aziendale
Università degli Studi di Milano-Bicocca

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

MATTIA MARTINI, Professore Associato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove insegna Economia aziendale, Sviluppo organizzativo e capitale umano e Strutture e processi aziendali. È Direttore del Master di I livello in Management per lo sviluppo del capitale umano (MACU) e svolge attività di ricerca sui temi di management, organizzazione, gestione delle risorse umane e sviluppo del capitale umano, partecipando a progetti con aziende ed istituzioni a livello sia nazionale sia internazionale.

Il Welfare Aziendale, in Italia, ha una lunga storia, ma negli ultimi dieci anni - dalla pubblicazione della Legge di Stabilità 2016 in poi - ha vissuto una stagione di rilancio che dura tuttora. I successivi interventi normativi e i numerosi documenti di prassi sin qui pubblicati hanno reso possibile la moltiplicazione delle iniziative ed il loro ampliamento a categorie di intervento prima non previste. La contrattazione nazionale, aziendale e territoriale, nonché l'azione svolta dai numerosi player del settore (provider, consulenti e singoli operatori specializzati in specifici servizi) hanno ulteriormente rafforzato i trend della diffusione del Welfare Aziendale. Quali sono, sul piano dell'organizzazione aziendale, le principali positive valenze delle policy dedicate ad accrescere il benessere dei lavoratori dentro e fuori i luoghi di lavoro?

Il welfare aziendale racconta, prima di tutto, un'idea di lavoro attenta alle persone e ai loro bisogni concreti. Quando offre sostegno alla conciliazione, alla salute o alla cura dei familiari, incide sulla qualità della vita e riduce la pressione quotidiana, soprattutto per chi è maggiormente esposto ai carichi di cura di bambini ed anziani. D'altra parte,

il welfare aziendale, poiché si radica nei servizi locali, è anche in grado di attivare economie territoriali, sostenere il Terzo Settore, generare occupazione e rafforzare il capitale relazionale delle comunità. Anche per l'impresa il valore nasce da qui. Se i dipendenti percepiscono cura e attenzione da parte del proprio datore di lavoro, questo accresce la fiducia, il senso di appartenenza e il coinvolgimento; da questi derivano migliori comportamenti, minore turnover e prestazioni più elevate. Nel tempo, il benessere può quindi riflettersi sulla soddisfazione dei clienti, sulla reputazione aziendale e, in ultimo, sui risultati economico-finanziari, trasformando il welfare aziendale in una leva di sviluppo competitivo e sostenibile.

Come sta evolvendo la cultura dei Manager delle Direzioni del Personale? Il Welfare Aziendale è visto principalmente solo come uno strumento integrativo di uno scambio economico-produttivistico o c'è anche chi ne ha colto in profondità la portata "sociale"?

Nel contesto imprenditoriale italiano convivono ad oggi approcci diversi. La crescita del welfare aziendale è stata favorita anche dai vantaggi fiscali e in molte imprese, specie nei settori più tradizionali, è ancora concepito come alternativa ai classici premi di produttività. Tuttavia, nel corso degli anni sta emergendo una visione più ampia. Cresce, infatti, la consapevolezza tra manager e responsabili del personale, che la relazione di lavoro oggi è significativamente cambiata: le nuove generazioni in particolare, valutano un'offerta non solo in base allo stipendio - che in Italia resta tra i più bassi in Europa - ma alla qualità complessiva dell'esperienza lavorativa. In questo scenario, benessere individuale e organizzativo, flessibilità, opportunità di crescita e attenzione alla persona sono fattori determinanti per l'attrattività, l'impegno e la retention dei giovani talenti. In questo scenario, il welfare può diventare così parte integrante della proposta di valore e della sostenibilità economica delle imprese nel lungo periodo.

La partecipazione dei lavoratori, per la prima volta in Italia, è prevista da una legge (L. 76/2025). Tralasciando il giudizio sulla robustezza dell'impianto normativo e sulla sua reale capacità di incidere sul piano dell'innovazione organizzativa nelle imprese, può comunque riconoscersi che la partecipazione, soprattutto quella "diretta", ha certamente anche un positivo riflesso sul benessere individuale e di team e sul "contratto psicologico", impattando sul senso del lavoro e sull'engagement delle persone. Dall'angolo visuale di chi si occupa di organizzazione aziendale si possono identificare dei reciproci rinforzi tra Welfare Aziendale e l'introduzione di meccanismi di partecipazione?

Welfare e partecipazione possono rafforzarsi reciprocamente. La partecipazione diretta – gruppi di miglioramento, consultazioni, co-progettazione – aumenta il senso di identità di ruolo e di riconoscimento, elementi che sono centrali del contratto psicologico. D'altra parte, le esperienze aziendali con le quali ho avuto modo di confrontarmi, suggeriscono che una delle condizioni decisive di efficacia del welfare è proprio il coinvolgimento diretto dei collaboratori. La partecipazione in questo ambito può operare su tre livelli. Primo: nella fase di progettazione, attraverso analisi dei bisogni e dei desiderata, che rendono i piani più mirati e utilizzati. Secondo: nella fase di implementazione, con momenti di informazione e formazione che chiariscono opportunità e modalità di accesso. Terzo: nella valutazione, tramite interviste e questionari di soddisfazione che consentono di monitorare l'impatto. In questo senso, welfare e partecipazione si rafforzano reciprocamente: il primo alimenta la fiducia, la seconda ne aumenta l'efficacia complessiva.

"Welfare e partecipazione possono rafforzarsi reciprocamente. La partecipazione diretta – gruppi di miglioramento, consultazioni, co-progettazione – aumenta il senso di identità di ruolo e di riconoscimento, elementi che sono centrali del contratto psicologico".

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 dell'offerta che caratterizza il Welfare Pubblico (in particolare tramite i "Public Benefit":

bonus monetari e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) nel quadro delle iniziative di sostegno al reddito dei lavoratori?

Innovare il welfare aziendale significa anzitutto collocarlo dentro una visione più ampia di centralità delle persone. Accanto ai servizi offerti direttamente, può essere certamente strategico aiutare i collaboratori a orientarsi tra bonus e agevolazioni pubbliche: così l'impresa amplia concretamente le risorse disponibili e rafforza il

messaggio di attenzione e cura verso i propri collaboratori. Ma un piano di welfare efficace non può esaurirsi in un catalogo di benefit. Piuttosto, dovrebbe integrarsi in una strategia ed una cultura organizzativa orientata al benessere e la centralità della persona – in una logica di Total Reward – prevedere interventi anche "on top" rispetto agli obblighi di legge e valorizzare i servizi già presenti in coerenza con la storia aziendale. Servono poi competenze dedicate, capaci di dialogare con i provider e di monitorare risultati e bisogni emergenti, per aggiornare nel tempo il piano e renderlo realmente generativo di valore condiviso.

**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
- Segui su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: info@bonoos.it

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