

Voci di Valore

Nr. 68
Marzo 2026
Anno II

"I manager devono essere capaci di generare valore aggiunto per l'organizzazione ed allo stesso tempo benessere nei lavoratori che gestiscono anche cambiando la cultura del 'perché' e del 'dove' si lavora".



Intervista con:
DAVID TROTTI

HR Fractional Director e Professore a contratto presso
l'Università Europea di Roma

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

DAVID TROTTI, si occupa e soprattutto ama occuparsi delle persone nelle organizzazioni. Professore a contratto presso l'Università Europea di Roma dove insegna Selezione e Valutazione delle Risorse Umane. Past President e Consigliere Regionale Lazio AIDP, Vicepresidente nazionale e responsabile del Centro Studi, nonché Certificatore per la professione HR. Già Direttore Risorse Umane del Gruppo Mondoconvenienza è oggi HR Director come Fractional Manager. Consulente del Lavoro. Pubblicista ha al suo attivo numerosi libri, ebook e articoli. È Consulente Nazionale Aiop. Formatore, ha al suo attivo più di 500 incontri. È stato indicato dalla rivista Fortune nel 2021 tra i 100 Welfare Specialist Italiani.

Il lavoro, il suo "senso", la condivisione dei suoi valori e dei suoi obiettivi sono, da un lato, sotto attacco e dall'altro rimandano a questioni e a sfide sempre più complesse per le Persone e le organizzazioni contemporanee, sottoposte a plurime innovazioni e conseguenti tensioni. Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni HR rispetto allo sviluppo di relazioni capaci di generare retention, engagement e "senso" del (e nel) lavoro?

Parlare di lavoro è oggi oggettivamente complesso, perché stanno cambiando tutti i parametri di riferimento con una velocità esponenziale. La presa di consapevolezza di ciò comporta una rivisitazione costante di tutta la "cassetta degli attrezzi" dei manager, soprattutto per quelli che si occupano del rapporto tra tempo (quello che il lavoratore offre in cambio di retribuzione) e produttività (quello che il datore di lavoro ottiene in cambio della retribuzione). Questo ha come diretta conseguenza (e sempre di più con l'inserimento della generazione Z e successive) che i manager devono cercare di coniugare produttività e

benessere dei lavoratori, e ciò anche cambiando la cultura del perché e del dove si lavora. Non più in un luogo od in un ambiente, ma in una organizzazione (paradigma della vita) in cui queste sono considerate sempre più simili ad organismi viventi e nelle quali il rapporto tra corpo nel suo insieme (organizzazione) e parti che la compongono (dipendenti) è stretto e correlato (in maniera simile al rapporto tra il nostro corpo e le sue cellule). Dovremo essere quindi capaci di generare valore aggiunto per l'organizzazione ed allo stesso tempo produrre benessere nei lavoratori che gestiamo, in una correlazione in cui la retribuzione non è lo scopo (o comunque non l'unico) del lavoro ed in cui l'essere solo produttivi non è sinonimo di benessere dell'organizzazione.

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" ?

Anche questa domanda rappresenta un punto cruciale per la nascita del futuro, ricollegandosi perfettamente con la nostra prima riflessione. In un tempo come il nostro, caratterizzato da molti mutamenti, uno di quelli più rilevanti riguarda proprio il welfare. Esso deve passare sempre più da un modo per pagare meno tasse a strumento di crescita e di benessere. In questo percorso, però, ci sono molti freni soprattutto culturali. Uno di questi è legato alla contrattazione collettiva che spesso non coglie il senso e le opportunità che soggiacciono al suo uso. Debbo dire però, allo stesso tempo, che parecchi segnali positivi appaiono all'orizzonte. Si sta gradualmente passando dal suo uso come strumento al suo uso come "visione". Un cambiamento che comporta un ampliamento del concetto di welfare che viene a ricomprendere lo star bene (benessere). In questo senso (e contesto) il welfare sta assumendo anche significati di flessibilità oraria, supporto al dipendente nei momenti di difficoltà, strumento di sviluppo e di crescita anche professionale. Questo anche perché l'organizzazione sta raggiungendo una dimensione ed un significato sociale. Non è solo un'organizzazione, ma un attore

della vita sociale: un "organismo" che si relaziona ad altri "organismi".

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

Qui purtroppo debbo dire, come ho già accennato, che ancora (a mio avviso) c'è tanto da fare. Ricordo che nel nostro ordinamento il contratto collettivo è di diritto comune e vincola solo le parti stipulanti. Questo comporta che ci siano tantissimi sindacati e tantissimi contratti collettivi, perciò parlare di posizione delle OO.SS. risulta enormemente complesso se non impossibile. Vi è però anche in questo campo qualche tenue elemento di presa di coscienza.

Oggi la contrattazione è legata in misura direi quasi totalitaria alla retribuzione ed agli elementi normativi, ma qualche spiraglio si sta aprendo e l'apertura al welfare sta cominciando ad essere inclusiva (nel senso che include anche aspetti non monetari) e questo soprattutto nella contrattazione di secondo livello. Credo che, in questo campo, occorrerà tempo per passare dall'antagonismo alla cooperazione, un passaggio che il ragionare sul benessere organizzativo necessariamente richiede.

Che suggerimento si potrebbe dare alle imprese per innovare e possibilmente irrobustire i piani di Welfare Aziendale al fine di accrescere l'efficacia delle risposte ai bisogni sociali, individuali e familiari, dei lavoratori? E per accrescere il sostegno economico offerto dai tradizionali Fringe&Flexible Benefit che ruolo può avere l'integrazione nei piani di Welfare Aziendale anche delle misure previste dal Welfare Pubblico ed in particolare di quelle che sono ormai definite come i "Public Benefit" (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale)?

Il solo suggerimento possibile è quello di mettere in campo processi formativi e cominciare a riflettere sui desiderata delle nuove generazioni. È necessario un cambiamento culturale e per far questo

la formazione è l'unica chiave. Non si tratta solo di sviluppare il processo nelle aziende, ma anche e forse soprattutto la percezione che i lavoratori hanno di questo valore. Spesso sono proprio loro che lo considerano secondario come il

tasso di conversione nella produttività dimostra ampiamente. Da parte delle aziende, ma credo di tutto il sistema, bisogna passare ad un ragionamento sistemico cercando integrare i vari strumenti che abbiamo a disposizione. Con la consapevolezza di dover affrontare un ulteriore problema quello legato (spesso) alla territorializzazione del public welfare. Per concludere credo che tutto il mondo del welfare debba

essere rivisitato e nel frattempo le aziende dovrebbero formarsi e formare i dipendenti all'uso di questa opportunità.

"Il welfare deve passare sempre più da modo per pagare meno tasse a strumento di crescita e di benessere. In questo percorso, però, ci sono ancora molti freni soprattutto culturali".

**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**