

# Voci di Valore

Nr. 71  
Aprile 2026  
Anno II

*"Il Welfare Aziendale è uno strumento capace di sostenere le diverse fasi della vita lavorativa e familiare, rafforzando senso di appartenenza e qualità delle relazioni organizzative. C'è crescente consapevolezza che possa contribuire alla costruzione di ambienti di lavoro più sostenibili e inclusivi, con un eccellente grado di impatto economico e sociale".*



**Intervista con:**

**CLAUDIO GALLI**

Consigliere di Fondazione Alberto Simonini e Past President  
di AIDP Emilia-Romagna

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

**CLAUDIO GALLI**, una vita professionale dedicata, con passione, alle Persone e alla loro crescita. Modenese, Laurea in Economia Aziendale, 23 anni in Automobili Lamborghini, 15 in Lombardini Kohler alla direzione di Persone, Cultura, Organizzazione, Sviluppo e Affari Legali.

Già Presidente di AIDP Emilia-Romagna, Vicepresidente di Confindustria Rieti e Reggio Emilia.

Le sue parole chiave: far convivere idee, creatività e concretezza, solidi principi di Economia Civile, etica di business e valore per l'Impresa. E coltivare, senza compromessi, indipendenza di pensiero.

**L'evoluzione tecnologica e i processi di riorganizzazione aziendale che ne conseguono impattano sulle modalità con le quali si lavora e si lavorerà in futuro. L'impatto più rilevante è forse quello sul "senso" (inteso anche come "significato") del lavoro. Il ruolo del Welfare Aziendale qual è e quale sarà in prospettiva?**

L'art. 4 della Costituzione, recitato ad oggi soprattutto al 1° comma (diritti), andrà letto e declinato per intero, anche sui doveri, individuali e comuni. Questa, secondo me, è la sintesi del nuovo modo di leggere il lavoro, e del nuovo "senso". Le trasformazioni tecnologiche e di processo che attraversano le organizzazioni cambiano il significato profondo che le persone attribuiscono al lavoro mentre flessibilità, velocità, impiego professionale dell'AI sono al tempo stesso necessità e sfide. In questo scenario il welfare aziendale assume un ruolo rilevante. Non è soltanto un insieme di benefit o servizi, ma una leva che contribuisce a rendere il lavoro sostenibile nel tempo, supportando esigenze familiari, educative e sociali, mettendo a valore immediato una quota

rilevante del cuneo fiscale. In futuro vedo un welfare integrato con le politiche di sviluppo delle persone, in una visione più ampia di responsabilità sociale e parte di un nuovo patto tra imprese, persone e territorio.

**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?**

Anche grazie al passo avanti, timido ma decisivo, del CCNL Metalmeccanici, il welfare aziendale è entrato stabilmente nelle politiche di gestione di molte imprese italiane. Dopo le grandi aziende, anche parecchie PMI hanno sviluppato piani ben strutturati e molto apprezzati da collaboratori e famiglie. L'integrazione con la contrattazione aziendale e l'ampliamento dell'offerta di servizi hanno fatto progressi importanti. Il sistema, tuttavia, è ancora acerbo, sia per la diffusione non omogenea tra territori e settori che per l'uso, prevalentemente strumentale, limitato al vantaggio fiscale. La sfida sarà consolidare quanto costruito, rafforzando qualità dei servizi e capacità di generare valore organizzativo e sociale, anche superando anacronistiche resistenze da parte di alcune frange sindacali. È peraltro necessaria una draconiana semplificazione normativa della giungla di regole che scoraggiano l'accesso al sistema e rendono complicate, costose e non sempre trasparenti le piattaforme.

**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 professionale HR si è evoluta con una crescente attenzione verso benessere organizzativo, motivazione e sostenibilità. In questo percorso il welfare aziendale è uno strumento chiave. Utilizzato, in una prima fase, come leva retributiva e fiscale, si è gradualmente affermato in una dimensione più ampia.

Se inserito in una strategia di gestione delle Persone, diventa infatti uno strumento capace di sostenere le diverse fasi della vita lavorativa e familiare, rafforzando senso di appartenenza e qualità delle relazioni organizzative. C'è crescente consapevolezza che il welfare possa contribuire alla costruzione di ambienti di lavoro più sostenibili e inclusivi, con un eccellente grado di impatto economico e sociale. Attenzione però a mantenere il focus sul favorire crescita e sviluppo, più che su esigenze e diritti. Il welfare dev'essere uno strumento di creazione e redistribuzione di ricchezza, non l'abile riclassificazione dell'ennesimo costo di gestione.

**Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare ed irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere in proposito l'integrazione dei "Public Benefit" (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) ?**

***"In prospettiva, la rete tra flex benefit aziendali e politiche pubbliche può contribuire a costruire forme più mature di welfare territoriale, capaci di generare benefici diffusi per le persone, le imprese e le comunità locali".***

Per innovare e rafforzare i piani di welfare aziendale sarà vitale un'analisi attenta dei bisogni delle singole Persone. Le organizzazioni sono composte da popolazioni molto eterogenee per cultura, età, condizioni familiari, aspettative e i sistemi di welfare risultano più efficaci quando riescono a intercettare questa pluralità di esigenze attraverso strumenti flessibili e personalizzabili. Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda l'integrazione con le misure di sostegno pubblico, spesso poco conosciute o utilizzate. Le aziende possono svolgere un ruolo di orientamento e accompagnamento, aiutando i lavoratori a muoversi tra queste opportunità. In prospettiva, la rete tra flex benefit aziendali e politiche pubbliche può contribuire a costruire forme più mature di welfare territoriale, capaci di generare benefici diffusi per le persone, le imprese e le comunità locali. Una buona pratica da seguire, ad esempio, sono i fondi di assistenza sanitaria integrativa contrattuali.