

# Voci di Valore

Nr. 79  
Giugno 2026  
Anno II

*"I Public Benefit rappresentano una soluzione pragmatica che aggira il principale ostacolo strutturale delle PA: la mancanza di risorse proprie da destinare al welfare integrativo. Qui non si tratta di stanziare nuovi fondi, ma di rendere accessibili ai dipendenti pubblici ciò che già esiste".*



**Intervista con:**

**ANTONIO NADDEO**

Presidente ARAN-Agenzia per la Rappresentanza  
Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni

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

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

**ANTONIO NADDEO**, che ha maturato una lunga esperienza nella Pubblica Amministrazione, ricoprendo ruoli di primo piano nell'organizzazione e nella gestione delle risorse umane. È stato Capo Dipartimento della Funzione Pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri dove ha seguito importanti riforme del pubblico impiego e Capo Dipartimento per gli Affari Regionali occupandosi di relazioni tra Stato e autonomie territoriali. Attualmente è Presidente dell'ARAN, l'Agenzia che rappresenta le Pubbliche Amministrazioni nella contrattazione collettiva nazionale. Scrive sul suo blog [antonionaddeo.blog](http://antonionaddeo.blog). È autore di numerosi interventi su temi di riforma amministrativa, contrattazione e innovazione nella PA.

Un recente rapporto della Fondazione IFEL ("Il personale dei Comuni italiani", presentato il 26 marzo dell'anno scorso) ha stimato che, se non si invertirà l'attuale tendenza, nei prossimi sette anni i Comuni potrebbero perdere 175mila dipendenti. Le uscite volontarie dalle amministrazioni comunali sono passate dalle 11mila del 2017 alle 16mila del 2023, con un aumento del 45%. È in atto una fuga che spesso conduce verso altre amministrazioni (soprattutto regionali e centrali) dovuta essenzialmente ai divari retributivi sia per il personale dirigenziale, sia per quello non dirigenziale. Il tema del pubblico impiego è ovviamente molto complesso, ma oltre agli aspetti legati alla retribuzione c'è senz'altro dell'altro, soprattutto per le figure più professionalizzate. **Quali sono, nella P.A., le principali criticità con le quali si scontrano le dinamiche di engagement del personale rispetto a quanto avviene nelle aziende private ?**

Il divario retributivo è reale e documentato, ma ridurre il problema alla busta paga sarebbe un errore. Nelle pubbliche amministrazioni - e nei Comuni in particolare - mancano ancora quegli strumenti di valorizzazione

professionale che nel privato sono ormai pratica consolidata: percorsi di carriera, sistemi di performance management credibili, autonomia operativa adeguata alle competenze. Per le figure più qualificate, spesso con elevata specializzazione tecnica, la rigidità organizzativa è altrettanto demotivante del differenziale salariale. A questo si aggiunge una cultura manageriale ancora acerba: troppi dirigenti pubblici sono selezionati e valutati prevalentemente in base a criteri di conformità normativa, non di leadership o capacità di sviluppare le persone. Il risultato è un circolo vizioso: i migliori se ne vanno, chi rimane si adegua a un modello che non premia il talento. Invertire questa tendenza richiede un grande lavoro sulle persone e la ricerca di leader che sappiano affrontare la trasformazione.

Uno strumento di attraction e di retention dei lavoratori pubblici sarebbe senz'altro il Welfare Aziendale. Tuttavia, la perdurante scarsità di risorse disponibili influenza negativamente la sua implementazione che nel pubblico impiego, come ricorda l'indagine 2025 del CNEL, è stata assai modesta, tardiva sul piano temporale e limitata nella scelta delle misure progettate. I contratti nazionali hanno introdotto lo strumento operando un rinvio alle pattuizioni di secondo livello per la definizione delle concrete misure attivabili, ma qui, al livello della contrattazione integrativa, il meccanismo s'incepisce. **È solo questione di scarse risorse a disposizione o c'è anche un tema di ritardo culturale che marca la distanza, fra pubblico e privato, in termini di dinamicità delle relazioni industriali e di attenzione riservata al tema del welfare?**

Le risorse per il welfare sono poche, ma il ritardo culturale pesa almeno quanto la scarsità finanziaria. I contratti nazionali hanno aperto formalmente la strada al welfare aziendale nel pubblico impiego, ma l'esperienza sul campo - confermata dall'indagine CNEL 2025 - mostra che la contrattazione integrativa stenta a tradurre quella apertura in misure concrete. Il problema non è solo tecnico: è che molte amministrazioni non hanno ancora interiorizzato l'idea che il welfare sia un investimento sulla persona e non

un costo aggiuntivo. Nel privato questa consapevolezza si è consolidata anche grazie alla pressione competitiva sul mercato del lavoro. Nel settore pubblico quella pressione ha storicamente operato in modo attenuato, generando una minore urgenza a innovare le politiche di people management. La sfida è quindi duplice: da un lato servono risorse dedicate e stabili; dall'altro occorre formare una nuova generazione di dirigenti e responsabili HR capaci di progettare e gestire piani di welfare con visione strategica, non come adempimento burocratico.

Nel settore privato, oltre al sempre più diffuso ricorso al Welfare Aziendale - nelle sue due modalità tradizionali (Fringe Benefit e Flexible Benefit) - si sta

facendo strada il ricorso ad una terza categoria di misure: i Public Benefit, ossia la numerosa serie di agevolazioni e bonus monetari (di fonte statale, regionale e comunale) che, intervenendo su bisogni coincidenti con quelli del Welfare Aziendale (es: la famiglia, la casa, lo studio dei figli, la non autosufficienza, la salute, la mobilità, ecc.), rappresentano un potente strumento in grado di accrescere il sostegno al reddito dei lavoratori. Le soluzioni tecnologiche esistenti (piattaforme e webapp informative gestite da operatori specializzati nella cd. "Welfare Integration") consentono ai lavoratori di risolvere il principale problema delle misure pubbliche: la loro scarsa conoscenza e la difficoltà di accedervi a causa delle complessità burocratiche. L'effetto, se il lavoratore si attiva (potendo anche contare sui servizi di accompagnamento erogati dai player esistenti), è un incremento medio del reddito annuo pari a 1.200 euro. Questo risultato è generato da risorse pubbliche che non gravano sul budget del costo del personale e data la natura di queste misure, nonché considerata la difficoltà nell'introduzione di piani di Welfare Aziendale nelle P.A., queste ultime potrebbero quantomeno avvalersi di tali soluzioni, da vedersi anche come una

***“Le risorse per il welfare sono poche, ma il ritardo culturale pesa almeno quanto la scarsità finanziaria. Il problema è che molte amministrazioni non hanno ancora interiorizzato l'idea che il welfare sia un investimento sulla persona e non un costo aggiuntivo”.***

sorta di “entry level” in questo ambito del people management. Le Regioni e i Comuni, senza tralasciare l'apporto del Welfare Pubblico di fonte statale, di fatto

metterebbero a disposizione dei dipendenti - in maniera però più concreta e semplificata - ciò che già offrono, in quanto soggetti erogatori, alla generalità della popolazione residente. **È un'ipotesi percorribile dalle P.A., tenendo conto che sono ormai diverse centinaia le aziende che si avvalgono di questa soluzione?**

L'ipotesi è non solo percorribile, ma auspicabile. I Public Benefit rappresentano una soluzione pragmatica che aggira il principale ostacolo strutturale delle PA: la mancanza di risorse proprie da destinare al welfare integrativo. Qui non si tratta di stanziare nuovi fondi, ma di rendere accessibili ai dipendenti pubblici ciò che già esiste: agevolazioni, bonus e misure di

sostegno di fonte statale, regionale e comunale che troppo spesso rimangono inutilizzate per scarsa informazione o complessità burocratica. Le piattaforme di welfare integration possono svolgere questa funzione in modo efficace, come dimostra la crescita nel settore privato. Per le PA, questo rappresenterebbe un “entry level” concreto e a costo zero sul bilancio del personale, con un impatto tangibile sul potere d'acquisto reale dei dipendenti, fino a 1.200 euro annui in più. C'è però una condizione: che le amministrazioni assumano un ruolo attivo nel promuovere queste soluzioni, superando la tentazione di considerarle materia “non di propria competenza”.

**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](mailto:press@bonoos.it)

- Leggi le altre interviste e scopri di più su [bonoos.it](https://www.bonoos.it)
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: [info@bonoos.it](mailto:info@bonoos.it)

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