

Voci di Valore

Nr. 81
Giugno 2026
Anno II

Welfare Integration? "La trovo una delle evoluzioni più sensate degli ultimi anni. C'è una quantità enorme di risorse pubbliche che le persone non usano perché non sanno di averne diritto o non sanno come accedervi. Un'azienda che colma questo divario informativo porta un beneficio economico reale ai dipendenti e realizza una forma di responsabilità sociale tra le più tangibili che possa mettere in campo".



Intervista con:

STEFANIA FANARI

Co-Founder e CEO di HR-Executive

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

STEFANIA FANARI, CEO di HR-Executive, società di consulenza e formazione HR. Lavora come consulente HR a 360 gradi e come Fractional HR Manager, affiancando le aziende su organizzazione, selezione, performance management, amministrazione del personale, welfare e digitalizzazione dei processi HR. Ha oltre quindici anni di esperienza nel settore ed è Innovation Manager certificata. Accompagna i clienti dall'analisi iniziale fino al monitoraggio dei risultati, con un metodo orientato a interventi misurabili e sostenibili nel tempo. Su Instagram conduce una rubrica dedicata ai temi dell'HR Management con oltre 60.000 follower.

Il Welfare Aziendale, in Italia, ha una lunga storia, ma negli ultimi dieci anni - dopo la pubblicazione della Legge di Stabilità 2016 - ha vissuto una stagione di rilancio che dura tuttora. Successivi passaggi normativi hanno reso possibile la moltiplicazione delle iniziative ed il loro ampliamento a categorie di intervento prima non previste e la contrattazione (nazionale, aziendale e territoriale) ha ulteriormente rafforzato la sua diffusione. 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?

La doverosa premessa che mi sento di fare è che il welfare per gran parte del mercato è diventato una baseline con la stessa valenza, o quasi, della retribuzione salariale. Quello che dieci anni fa era distintivo oggi è dato per scontato, e questo ne ha cambiato la natura. Alcune misure di welfare sono ormai date per scontate, come ad esempio i buoni pasto e l'assicurazione sanitaria integrativa e questo significa che, se in azienda non sono presenti, allora le persone lo notano e a parità di condizioni se ne vanno. Se

invece sono presenti, non hanno un effetto incentivante perché le persone le vivono come la normalità. Il welfare standard, uguale per tutti, si è spostato in questa categoria. Le aziende più evolute stanno capendo invece che oggi il valore delle iniziative di welfare è dovuto soprattutto alla diversificazione. Le persone non hanno gli stessi bisogni: per una la palestra gratis è un incentivo interessante, per un'altra è inutile e preferirebbe più flessibilità e remote working. In sintesi: solamente una offerta di misure di welfare ampia, in cui ciascuno trova la propria leva, torna a incentivare.

Il problema del "senso" del lavoro è la vera emergenza con cui le aziende si confrontano. 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? E in questo quadro il Welfare Aziendale è principalmente solo uno strumento integrativo di uno scambio economicoproduttivistico o può essere anche una valida risposta per ridare al lavoro ed ai suoi luoghi un significato "umano", relazionale e comunitario ?

Partiamo da un dato ormai noto: questo è il primo momento storico in cui cinque generazioni lavorano insieme nello stesso luogo. Per un manager significa avere davanti persone che hanno canali, linguaggi e stili comunicativi profondamente diversi e trovare una chiave relazionale che funzioni con tutti contemporaneamente è diventato molto più difficile di quanto fosse vent'anni fa. Il manager che parla a una persona di sessant'anni spesso lascia indifferente una di venticinque e viceversa. A questo si aggiunge un elemento che le ricerche confermano: le generazioni più giovani hanno un'esigenza di senso del lavoro molto più forte rispetto a chi le ha precedute. Se non capiscono perché stanno facendo una cosa e perché quella cosa conta, si demotivano in fretta. Per questo il ruolo del direttore HR si sta spostando. Non basta più presidiare bene processi e amministrazione. Il compito diventa intercettare i canali e le strategie di engagement che riescano a parlare a

una popolazione aziendale frammentata e costruire un sistema capace di adattarsi alle esigenze diverse delle persone, invece di pretendere che siano le persone ad adattarsi a un'unica modalità. In questo quadro il welfare è uno degli strumenti, ma da solo non genera senso. Il senso passa dalla relazione quotidiana, dal modo in cui le persone vengono ascoltate e riconosciute.

L'impresa come comunità, ma anche l'impresa nella comunità. Una relazione, quest'ultima, non sempre attivata nella sua interezza, eppure capace di grande generatività. Come si può organizzare oggi questo scambio portando le imprese verso una maggiore coesività?

Per le persone il lavoro non è solo il modo in cui si guadagnano da vivere, è il posto in cui si identificano. Quando qualcuno ti chiede chi sei, prima ancora di dirti da dove viene molto spesso ti dice che lavoro fa. Il lavoro è una parte centrale dell'identità, per molti la principale. Questo dà all'impresa un ruolo sociale che poche altre istituzioni hanno e un ruolo del genere porta una responsabilità implicita: l'azienda non può limitarsi a generare valore per se stessa, perché tiene tra le mani una parte della vita di chi ci lavora e del tessuto sociale. Qui le Direzioni HR sono centrali, perché sono il punto in cui può nascere una visione d'insieme tra chi l'impresa la fa e chi la vive ogni giorno. Troppe volte queste due parti si parlano poco e si percepiscono come fronti opposti. Quando l'HR le tiene insieme, l'impresa diventa comunità al proprio interno e da lì estende il suo valore

anche fuori, nel territorio.

La nuova frontiera del Welfare Aziendale è rappresentata dall'integrazione dei cd. Public Benefit (le misure monetarie previste dal Welfare Pubblico) perché consentono di accrescere l'efficacia delle risposte ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie favorendo l'accesso ad un giacimento di risorse altrimenti spesso non sfruttato. La ragione della diffusione di questa prassi è semplice e duplice: da un lato i lavoratori non conoscono queste opportunità e le aziende, meritoriamente, possono eliminare questo gap informativo, mentre, dall'altro, l'effetto economico generabile nelle tasche dei dipendenti - essendo finanziato a livello statale, regionale o comunale - non accresce il budget destinato

alle politiche di welfare delle aziende. Tra gli effetti della "Welfare Integration" vi è poi quello di rendere le persone consapevoli dei loro diritti mettendole nella condizione di agire per esercitarli, mentre l'azienda assume un ruolo di "abilitatore sociale" che ne esalta la sua funzione nella relazione con le Persone. Non sarà la ricetta per la felicità, ma questa prassi sembra essere una concreta manifestazione di responsabilità sociale d'impresa. Come giudica questa evoluzione che crea una sinergia, sin qui assente, tra la sfera del welfare di natura pubblica e quella di natura aziendale?

La trovo una delle evoluzioni più sensate degli ultimi anni. C'è una quantità enorme di risorse pubbliche,

"Il ruolo del direttore HR si sta spostando. Il compito diventa intercettare canali e strategie di engagement che riescano a parlare ad una popolazione aziendale frammentata e costruire un sistema capace di adattarsi alle diverse esigenze delle persone, invece di pretendere che siano le persone ad adattarsi a un'unica modalità".

finanziate da Stato, Regioni e Comuni, che le persone non usano perché non sanno di averne diritto o non sanno come accedervi. Un'azienda che colma quel divario informativo porta un beneficio economico reale ai dipendenti senza spendere dal proprio budget, perché a finanziarlo è il welfare pubblico, ma della percezione del dipendente ne beneficia anche l'azienda stessa, perché i collaboratori non distinguono tra chi paga cosa, sono interessati maggiormente ai vantaggi sulla loro persona. L'unica cautela riguarda il come si fa. Proprio perché costa

poco, è anche la prassi più facile da ridurre a operazione di immagine: molte aziende si limitano a pubblicare una guida ai bonus, ma non offrono supporto né informativo, né pratico ai propri dipendenti, sprecando di fatto dei canali di welfare molto efficaci. Davanti alla burocrazia le persone hanno bisogno di orientamento concreto; quando c'è un accompagnamento concreto, diventa una delle forme di responsabilità sociale più tangibili che un'azienda possa mettere in campo.



«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](https://www.bonoos.it)
- Seguici su 
- Contatti: info@bonoos.it

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