

Voci di Valore

Nr. 82
Luglio 2026
Anno II

“La tecnologia non cambia solo come lavoriamo: incide su riconoscimento, autonomia, identità e, quindi, tocca il senso del lavoro. In prospettiva, il ruolo più maturo del welfare aziendale è contribuire a ricostruire “senso” attraverso la partecipazione, riconoscendo la persona oltre la mansione e dando voce a chi lavora nelle scelte che la trasformazione impone”.



Intervista con:

FRANCA MAINO

Professoressa associata dell'Università degli Studi di Milano
e Direttrice scientifica di Percorsi di Secondo Welfare

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

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

FRANCA MAINO, Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano e direttrice scientifica del Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare. Tra i suoi volumi recenti: "Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare" (curatela, Percorsi di secondo welfare, 2025); "Welfare aziendale e nuove alleanze territoriali. Sfide, governance, strumenti e fiducia" (curatela con V. Santoni, Egea, 2026); "Investire nel futuro: asset building e disuguaglianze educative" (con V. Battiloro, W. Revello e D. Azzolini, Egea, 2026). Nel 2025 ha curato il primo numero della Rivista Nessi dedicato alla povertà relazionale.

Il welfare aziendale, in molte imprese, sembra ormai un po' "avvitato" su se stesso: c'è la piattaforma di un provider, ci sono tanti servizi a disposizione, ma spesso mancano anche formazione e comunicazione, con conseguente abbandono dei beneficiari a scelte non sempre razionali ed efficaci rispetto ai bisogni reali e più urgenti, o a quelli di cui tenere conto in prospettiva. Cosa si può suggerire alle aziende per migliorare la "centratura" del piano di welfare aziendale?

Il rischio è che il welfare diventi un catalogo: molti servizi, poca direzione. La centratura non si recupera aggiungendo voci, ma ripartendo dai bisogni reali. Suggerirei tre mosse. Primo, un'analisi periodica dei bisogni, differenziata per fasi di vita e condizioni familiari: chi ha figli piccoli, chi assiste un anziano, chi affronta una fragilità ha priorità diverse. Secondo, investire in comunicazione e accompagnamento: senza alfabetizzazione al welfare le persone scelgono ciò che già conoscono, non sempre l'essenziale, e i più fragili restano indietro. Terzo, coinvolgere chi lavora nella progettazione, tramite

rappresentanze e momenti di ascolto, affinché il piano rifletta la comunità aziendale e non solo l'offerta del provider. La centratura, insomma, è una questione di governance e di equità, non di quantità: meglio poche misure ben mirate e comprese, che molte inutilizzate.

L'evoluzione tecnologica e i processi di riorganizzazione aziendale che ne conseguono incidono sulle modalità di lavoro e su come si lavorerà in futuro. L'impatto più rilevante è forse quello sul "senso" (inteso anche come "significato") del lavoro. Qual è e quale potrà essere, in prospettiva, il ruolo del welfare aziendale?

La tecnologia non cambia solo come lavoriamo: incide su riconoscimento, autonomia, identità e, quindi, tocca il senso del lavoro. Qui il welfare aziendale corre un rischio e ha un'opportunità. Il rischio è ridursi a un palliativo: offrire servizi per compensare un lavoro impoverito o più precario senza affrontarne le cause. L'opportunità è accompagnare le transizioni: sostegno alla formazione e al reskilling, tempo e conciliazione, tutela della salute, anche quella mentale, messa alla prova da ritmi intensi e dall'iperconnessione. Ma il welfare non può sostituire un lavoro dignitoso, né salari adeguati: può affiancarli. Il suo ruolo più maturo, in prospettiva, è contribuire a ricostruire "senso" attraverso la partecipazione, riconoscendo la persona oltre la mansione e dando voce a chi lavora nelle scelte che la trasformazione impone.

La più volte auspicata integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico, in questi ultimi anni, ha subito un'accelerazione che si deve alla nascita di operatori specializzati che hanno reso possibile la soluzione di una criticità molto diffusa in tutti i sistemi di welfare: il "non-take-up" delle misure monetarie pubbliche dovuto alla scarsa conoscenza, da parte dei cittadini (e quindi anche dei lavoratori), della loro stessa esistenza o causato dalle complessità burocratiche delle procedure di accesso che generano significativi fenomeni di desistenza. Il "welfare non riscosso" priva i beneficiari

di un giacimento di risorse che, nel Paese con i salari tra i più bassi d'Europa, dovrebbe, invece, essere pienamente sfruttato. Su questo aspetto, le imprese più attente alla relazione con le persone si stanno attivando in misura crescente, potendo disporre di soluzioni tecnologiche e di servizio che facilitano la conoscenza di quelle che, in ambito welfaristico aziendale, si definiscono "Public Benefit" (bonus e agevolazioni statali, regionali e comunali). Come si può valutare lo sviluppo dell'intreccio tra le due sfere del welfare (quello aziendale e quello pubblico) e quali possibili evoluzioni sarebbero auspicabili?

La valutazione è duplice. È positivo affrontare il non-take-up: in un Paese a bassi salari, recuperare risorse pubbliche non riscosse è un valore e l'incontro tra welfare aziendale e pubblico può fare da ponte verso i diritti.

Ma vedo un rischio di equità. Le prestazioni pubbliche sono diritti, non benefit: non dovrebbero dipendere dall'avere un datore di lavoro attento. Se i "public benefit" si conoscono solo tramite l'impresa, chi lavora in aziende piccole o con rapporti di lavoro precari, o chi è fuori dal mercato, resta escluso, ampliando il dualismo. L'evoluzione auspicabile è duplice. Il pubblico deve semplificare e diventare proattivo: accesso facilitato, informazione capillare, automatismi che semplifichino l'accesso ai servizi. Le soluzioni aziendali vanno valorizzate come complemento, all'interno di partnership di governance con il territorio e il terzo settore, con attenzione alla trasparenza e ai dati per valutare l'impatto che queste collaborazioni generano in termini di benessere per le persone. Così l'intreccio rafforza i diritti, senza deresponsabilizzare il pubblico.

"È positivo affrontare il non-take-up. L'evoluzione auspicabile è duplice. Il pubblico deve semplificare e diventare proattivo: accesso facilitato, informazione capillare, automatismi che semplifichino l'accesso ai servizi; le soluzioni aziendali vanno valorizzate come complemento".