

Voci di Valore

Nr. 83
Luglio 2026
Anno II

"L'evoluzione auspicabile è verso un welfare aziendale 'connettivo', capace cioè di orientare le persone tra risorse aziendali, pubbliche e territoriali, collaborando con tutti i soggetti dell'intermediazione esistenti (patronati, enti locali, terzo settore e piattaforme specializzate). In questo modo il welfare aziendale può diventare non solo benefit, ma una vera infrastruttura di accesso ai diritti."



Intervista con:

LUCA PESENTI

Professore Associato di Sociologia generale
all'Università Cattolica del Sacro Cuore

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

LUCA PESENTI, Professore Associato di Sociologia generale all'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove insegna "Organizzazione e Capitale Umano". È Direttore scientifico del Master Executive "Terzo Settore e Impresa Sociale" in ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società nello stesso Ateneo. Sui temi oggetto dell'intervista ha pubblicato "Protagonisti della rappresentanza" (con I. Pais e G. Rovati, Il Mulino 2018), "Il Welfare in azienda" (Vita e Pensiero, II edizione 2019), "Welfare aziendale: e adesso?" (Vita e Pensiero, 2021).

Le recenti analisi pubblicate da alcuni dei principali Provider evidenziano che l'orientamento delle imprese è fortemente orientato alla dimensione economica del Welfare Aziendale. In particolare, sfruttando le recenti novità legislative in materia, le imprese hanno letteralmente fatto incetta di "Fringe Benefit" con i quali, dati i valori disponibili (fino a 1.000 euro all'anno per i dipendenti senza figli e fino a 2.000 per chi ne ha), spesso si esaurisce (e si appiattisce) la "strategia" dei piani di Welfare Aziendale. Analogamente dicasi per i beneficiari di tali piani che, pur disponendo di un paniere più ampio di opzioni, estese anche ai "Flexible Benefit", concentrano l'utilizzazione del loro "credito welfare" sulla prima delle due tipologie di benefit cui abbiamo fatto cenno (i Fringe Benefit recentemente sono stati definiti "una seconda busta paga"). La domanda è dunque questa: si è esaurita la prospettiva dello "scambio sociale" insito nelle politiche di Welfare Aziendale o è ancora possibile, per le imprese, cogliere una diversa valenza di questo istituto ed attivare prassi che per le persone - oltre che per le stesse

aziende - possano essere capaci di generare un valore maggiore, più duraturo e soprattutto non unicamente collegato a motivazioni estrinseche o al mero opportunismo fiscale ?

Non credo che la prospettiva dello "scambio" sociale si sia esaurita; direi piuttosto che oggi rischia di essere oscurata da un uso prevalentemente monetario e fiscale del welfare aziendale. Dobbiamo onestamente osservare che i fringe benefit rispondono certamente a un bisogno reale: in una fase di inflazione, salari compressi e incertezza economica, imprese e lavoratori cercano strumenti semplici, liquidi e immediatamente percepibili nella loro utilità pratica. Il problema nasce quando questa componente assorbe l'intero piano e riduce il welfare a una forma indiretta di retribuzione. In quel caso si perde la dimensione a mio avviso più interessante legata allo strumento welfare: la capacità dell'impresa di costruire legame, cura organizzativa, sostegno alle transizioni di vita, conciliazione, salute, genitorialità, non autosufficienza, formazione. Il welfare aziendale genera valore duraturo quando nasce da un ascolto strutturato dei bisogni, riuscendo a distinguere tra popolazioni aziendali diverse e integrando benefit economici con servizi effettivi. Insomma, lo "scambio" sociale non è morto, ma richiede progettazione, intenzionalità e una cultura HR meno amministrativa e più strategica.

A rendere più critico il quadro c'è poi la sensazione che, nella maggior parte delle imprese, il Welfare Aziendale si sia un po' "avvitato" su se stesso: di analisi dei bisogni se ne parla poco e tutto si riduce alla "formula" della piattaforma di un provider con tanti servizi a disposizione rispetto ai quali, però, c'è poca formazione e scarsa comunicazione, con conseguente abbandono dei beneficiari a scelte non sempre razionali ed efficaci rispetto ai bisogni più urgenti o dei quali tenere conto anche in prospettiva, per sé o per la propria famiglia. Cosa si può suggerire alle aziende (e forse anche ai sindacati) per migliorare la "centratura" del piano di Welfare Aziendale?

La prima indicazione che credo si debba dare alle aziende è quella di uscire dall'idea che la piattaforma coincida con il piano di welfare. La piattaforma è uno strumento abilitante, non una strategia. La centratura del piano richiede almeno tre passaggi. Il primo è una vera analisi dei bisogni, non episodica e soprattutto non dilettantesca. Il secondo è la co-progettazione: HR (o direttamente la proprietà), rappresentanze sindacali e provider dovrebbero costruire priorità condivise, evitando cataloghi troppo ampi ma poco leggibili e soprattutto non personalizzati. Il terzo è l'accompagnamento all'uso: molti lavoratori non scelgono necessariamente il benefit più utile, ma quello più semplice o più noto (o meglio comunicato). Per rendere lo strumento più "efficiente", servono allora figure consulenziali sul modello del "welfare coach", momenti formativi con anche percorsi dedicati su temi importanti come la genitorialità, il caregiving, la salute o la previdenza. In questo quadro, sono convinto che anche il sindacato possa (e debba) avere un ruolo importante come presidio di equità e accessibilità dei servizi. Mi concedo uno slogan: un buon piano non massimizza l'offerta, ma riduce la distanza tra bisogni reali e soluzioni utilizzabili.

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 pubbliche (soprattutto monetarie) 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 dalla presentazione delle domande. 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

"Mi concedo uno slogan: un buon piano di welfare aziendale non massimizza l'offerta, ma riduce la distanza tra bisogni reali e soluzioni utilizzabili."

maggiormente 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 quelli che, in ambito welfaristico aziendale, si definiscono "Public Benefit" (bonus e agevolazioni statali, regionali e comunali). Come si può giudicare questo sviluppo dell'intreccio tra le due sfere del welfare (quello aziendale e quello pubblico) e quali possibili evoluzioni sarebbero auspicabili?

Lo sviluppo dei Public Benefit dentro i piani di welfare aziendale è, a mio avviso, una realtà promettente, purché sia interpretata correttamente. Il non-take-up è un problema serio, soprattutto per le misure frammentate, locali, condizionate da requisiti ISEE o da procedure complesse. Se l'impresa aiuta i lavoratori a conoscere le opportunità esistenti, produce un valore che va oltre il perimetro aziendale. Tuttavia, servono alcune cautele: occorre garantire una adeguata qualità dell'informazione, tutelare la riservatezza, osservare procedure gestite con la più assoluta neutralità dell'accompagnamento. L'evoluzione auspicabile è verso un welfare aziendale "connettivo", capace cioè di orientare le persone tra risorse aziendali, pubbliche e territoriali, collaborando con tutti i soggetti dell'intermediazione esistenti (patronati, enti locali, terzo settore e piattaforme specializzate). In questo modo il welfare aziendale può diventare non solo benefit, ma una vera infrastruttura di accesso ai diritti.

**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**