

Voci di Valore

Nr. 88
Settembre 2026
Anno II

"Quando un piano di welfare non si limita a erogare fringe benefit materiali, ma sostiene la cura della persona, la genitorialità, la salute e il bilanciamento tra vita privata e professionale, rigenera la dimensione relazionale e comunitaria degli ambienti di lavoro."



Intervista con:

VALERIA INNOCENTI

Direttrice Area Lavoro e Previdenza di Assolombarda

ANDREA FIONI

Senior Expert Mercato del Lavoro – Centro Studi Assolombarda

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

VALERIA INNOCENTI, Direttrice Area Lavoro e Previdenza di Assolombarda, Avvocato giuslavorista. Dal 2015 segue le tematiche di diritto del lavoro e della previdenza sociale tra cui il welfare nelle sue varie componenti. È attualmente consigliere nel CdA di Metasalute, fondo sanitario del settore metalmeccanico e ha rivestito analogo incarico in Previndai, fondo di previdenza complementare dei dirigenti aziende industriali. Gestisce i rapporti istituzionali con gli stakeholder di riferimento per le tematiche di competenza dell'area. Svolge attività di docenza e convegnistica sui temi lavoristici di attualità e di interesse per le imprese.

ANDREA FIONI, Senior Expert Mercato del Lavoro – Centro Studi Assolombarda dove lavora dal 1988. È responsabile delle principali ricerche dell'Associazione sui vari temi che attengono la gestione delle Risorse Umane e predispone i relativi documenti di analisi, tra cui "Indagine retributiva Assolombarda", "I numeri per le Risorse Umane" e "La domanda di lavoro e di competenze". Gestisce l'Osservatorio Welfare Assolombarda, condotto in collaborazione con i principali Provider, l'Osservatorio Assolombarda-Zucchetti sullo smart working e l'Osservatorio Assolombarda-Apl sul lavoro in somministrazione.

Il problema della riscoperta del "senso" del lavoro è una delle emergenze con le quali le aziende si confrontano. Il Welfare Aziendale può essere una valida risposta per ridare al lavoro ed ai suoi luoghi un significato "umano", relazionale e comunitario e quindi favorire quella riscoperta?

Valeria Innocenti: Sì, il Welfare Aziendale può giocare un ruolo decisivo. Oggi riscoprire il "senso" del lavoro significa superare la mera dimensione economica, trasformando le aziende in comunità di valore. Quando un piano di welfare non si limita a erogare fringe benefit materiali, ma sostiene la cura della persona, la genitorialità, la salute e il bilanciamento tra vita privata e professionale, invia un messaggio chiaro: il lavoratore è apprezzato come individuo, non solo come risorsa produttiva. Questo approccio rigenera la dimensione relazionale e comunitaria degli ambienti di lavoro. Promuove un clima di fiducia reciproca, rafforza il senso di appartenenza e trasforma il luogo di lavoro in uno spazio di ascolto e condivisione. Rispondendo ai bisogni reali delle persone, il welfare ridà dignità al tempo speso in azienda, aiutando a percepire il proprio contributo all'interno di un progetto umano comune. Si tratta di aspetti considerati rilevanti per qualsiasi generazione di lavoratori e che quindi contribuiscono direttamente a rendere le aziende attrattive e a fidelizzare le persone.

Che suggerimento si potrebbe dare alle imprese per innovare e possibilmente irrobustire i piani di Welfare Aziendale al fine di accrescere l'efficacia delle risposte ai bisogni sociali, individuali e familiari, dei lavoratori?

Valeria Innocenti: Le aziende già si stanno muovendo in questa direzione. All'interno del nostro progetto strategico "Le imprese attori sociali: il welfare generativo" stiamo approfondendo temi quali la genitorialità, l'abitare, le politiche di inclusione, l'assistenza sanitaria integrativa e rileviamo come siano tantissime e di valore le iniziative delle aziende, soprattutto laddove si rilevino carenze strutturali nel welfare pubblico. Emerge anche come sia importante preferire a soluzioni standard pacchetti flessibili e modulabili per le diverse fasi della vita dei dipendenti (es. giovani, genitori, caregiver), rilevando i bisogni della popolazione aziendale attraverso un ascolto attivo.

Sul piano delle risposte ai bisogni personali e familiari dei lavoratori e

circa l'orientamento di questi ultimi tra le diverse opzioni possibili offerte dalle piattaforme dei Provider, cosa emerge dall'ultima edizione del vostro "Osservatorio Welfare Assolombarda"?

Andrea Fioni: l'Osservatorio Welfare di Assolombarda si avvale della collaborazione di alcuni dei principali operatori del settore (Aon Advisory And Solutions Srl, Day Ristoservice Spa, Doubleyou Srl, Edenred Italia Srl, Jakala SpA SB, Health Italia Spa, Howden Spa, Timeswapp Srl, Welfare4you Srl) ed è quindi in grado di offrire una prospettiva unica ed originale sul fenomeno e sul suo andamento. Innanzitutto dai provider rileviamo quali misure (tra previdenza, assistenza sanitaria, area assistenziale, mutui e finanziamenti, scuola e istruzione, area culturale/ricreativa, programmi e servizi assicurativi, mobilità e fringe benefit) vengono selezionate dalle aziende loro clienti per inserirle nel "pacchetto welfare" messo a disposizione dei propri dipendenti. Anche nel 2025 le misure più gettonate (85% del totale) si confermano i fringe benefit e l'area culturale/ricreativa, seguiti a distanza (71%) da scuola/istruzione e dalle altre misure, in una graduatoria che si è ormai consolidata nel tempo. L'altro importante indicatore, che rappresenta una buona proxy della domanda, si basa sul transato generato dalla misura rispetto al totale. I risultati ottenuti su questo fronte appaiono del tutto speculari rispetto a quanto visto lato offerta: al primo posto i fringe benefit sono ampiamente la misura più utilizzata dai lavoratori, incidendo per il 55% sul transato totale, seguita dai servizi dell'area culturale/ricreativa (19%) e da quelli della scuola e istruzione (14%).

Il vostro "Osservatorio" esiste dal 2016 ed è in grado di offrire una serie di dati storici, collegati all'attività dei principali Provider, ormai ben stratificati nel tempo. Qual è il trend che avete registrato, almeno negli ultimi tre anni, quanto al valore del "Credito Welfare"

mediamente disponibile per singolo lavoratore?

Andrea Fioni: nel 2025 il budget medio di spesa in welfare aziendale per lavoratore risulta di 679 euro, con una crescita del +3,8% rispetto ai 654 rilevati nel 2024. L'importo risulta perfettamente allineato ai 675 euro che rappresentano la media degli 8 anni precedenti (2016-2023) e che includono il picco di 858 euro registrati nel 2021 post-pandemia. Sulla base delle informazioni raccolte dai provider, questo importo rappresenta il 76% del budget totale allocato a welfare: si tratta di una percentuale di poco inferiore rispetto al 76,7% rilevato nel 2024, ma al di sopra del 73,6% che rappresenta la media degli 8 anni precedenti. Considerando che il 76% speso corrisponde a 679 euro, significa che mediamente il 100% messo a disposizione del lavoratore nel 2025 corrisponde a 893 euro, in aumento del +4,9% rispetto agli 852 euro nel 2024.

Per accrescere il sostegno economico offerto dai tradizionali Fringe&Flexible Benefit che ruolo può avere la sempre più diffusa integrazione nei piani di Welfare Aziendale anche delle misure previste dal Welfare Pubblico ed in particolare dei cd. "Public Benefit" (bonus monetari e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) ?

Valeria Innocenti: l'integrazione tra Welfare Aziendale e Welfare Pubblico potrebbe sicuramente rappresentare una modalità utile per massimizzare il sostegno economico ai lavoratori, creando una forte sinergia tra risorse pubbliche e private. Il settore pubblico offre spesso numerose agevolazioni che il lavoratore ignora o non richiede per complessità burocratica. Inserire la consulenza sui benefit pubblici nel piano aziendale (es. supporto per ISEE o richieste di voucher comunali) permette ai dipendenti di accedere a risorse a cui avrebbero diritto ma che rischierebbero di perdere. L'impresa, inoltre, si sta evolvendo da semplice agente

economico a vero e proprio attore sociale, integrandosi attivamente nella rete del welfare territoriale. Collaborando con enti pubblici, terzo settore e comunità locali, le aziende superano i confini del welfare aziendale tradizionale

per generare valore condiviso sull'intero tessuto circostante. Così facendo, l'impresa rafforza il legame con la propria comunità, trasformando la responsabilità sociale in un motore trainante di sviluppo per il territorio.



«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 
- Contatti: info@bonoos.it

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