



21 Luglio 2026

[Servizi aziendali](#), [Dossier](#)

Imprese e associazioni di aziende diventano “welfare enabler”

Secondo capitolo dell'intervista e approfondimento a Giovanni Scansani riguardante il tema del “welfare enabler”

Il “Welfare non riscosso”. Un paradosso del nostro sistema di welfare pubblico, che offre molte risorse, che pochi utilizzano, perché pochi ne conoscono l'esistenza e la disponibilità. Con **Giovanni Scansani, esperto di questo tema, co-founder di Bonoos Srl e docente a contratto presso l'Università Cattolica di Milano, nonché collaboratore di lunga data di “WeWelfare.it”**, abbiamo affrontato la questione ([si veda la prima parte dell'intervista](#)). E ci ha detto che sono all'opera imprese specializzate capaci di mettere a sistema l'universo dei servizi e dei bonus previsti dal Welfare Pubblico, attivandone o migliorandone il take-up al fine di poter contribuire, insieme alle aziende datrici di lavoro, alla generazione di un impatto sociale positivo che riduca disuguaglianze e inefficienze. E la “Welfare Integration”.

Le aziende possono accrescere il loro ruolo sociale attraverso programmi di Welfare che potremmo definire “aumentati” grazie alla sinergia con le misure previste dal Welfare Pubblico?

Le imprese possono svolgere un nuovo e più moderno ruolo socialmente rilevante: possono diventare dei “social enabler”, ossia dei soggetti capaci di abilitare conoscenze e capability individuali che si traducono nella creazione di solide premesse per l'esercizio di quei diritti dei quali i lavoratori (e i loro familiari) sono titolari in quanto cittadini e che hanno contenuti del tutto coerenti con le iniziative aziendali di Welfare e di Wellbeing. Un approccio che, anche in sede di contrattazione integrativa aziendale, appare foriero di grande condivisione con le organizzazioni sindacali. Per conseguire questo obiettivo le aziende hanno a disposizione soluzioni tecnologiche specifiche capaci di fare una cosa importante: abilitare, il che significa “rendere capaci” o “mettere in grado” le persone di sapere e di agire in maniera informata.

Abilitare non è facilitare senza offrire la possibilità di agire, ma è qualcosa di più e significa anche facilitare il matching fra la domanda e l'offerta di Welfare e laddove necessario arrivare a personalizzare il supporto individuale.

Ovviamente per diventare soggetti socialmente abilitanti le aziende dovranno puntare su soluzioni capaci di una corretta “user experience” che assume un valore ancora più forte quando si parla di piattaforme dedicate al Welfare perché queste si rivolgono ad un pubblico in difficoltà (a cominciare dal reperimento delle informazioni) che cerca un servizio affidabile, reso da professionisti competenti, capace di offrire una completezza ed una chiarezza di indicazioni

W E W E L F A R E



altrimenti difficilmente ottenibile e a loro volta capaci di tradursi in passaggi chiari ed accessibili a chiunque per poi ottenere con semplicità le misure ed i servizi di cui si abbia necessità.

Un altro paradosso del Welfare è forse anche quello delle prestazioni offerte dalla bilateralità?

Un'altra importante area di intervento per lo sviluppo di conoscenza e consapevolezza dei propri diritti connessi al Welfare (stavolta quello contrattuale) e che ci restituisce delle criticità del tutto simili a quelle che riguardano il Welfare Pubblico è quella che attiene al non-take-up delle misure previste dai Fondi Sanitari e soprattutto dagli Enti Bilaterali. Anche in tal caso l'azienda può assumere la meritoria funzione di "social enabler" e nel farlo ne avrebbe anche un interesse più diretto. Le aziende, infatti, oltre ai loro dipendenti, versano specifici contributi per sostenere la bilateralità, ma nel momento della fruizione dei servizi previsti, molto spesso, accade che i lavoratori non sappiano con esattezza quali essi siano e con quali modalità sia possibile accedervi. Sono, anche in tal caso, le piattaforme più evolute di Welfare Integration a poter fare la differenza perché, offrendo una panoramica esaustiva ed immediatamente traducibile in accesso alle misure bilaterali, amplificano la capacità abilitante del Welfare offerto dall'impresa datrice di lavoro che diventa, così, quello aziendale "aumentato" da quello pubblico e da quello bilaterale.

Un'ulteriore nuova frontiera del Welfare Aziendale è rappresentata dai cosiddetti servizi "Life-Admin". Di cosa si tratta?

Una delle cause del mancato take-up delle misure pubbliche è conseguenza diretta della complessità burocratica delle procedure che provoca il non-give-out delle misure (il movimento contrario al take-up). Ciò genera il fenomeno della desistenza: le misure le conosco, ma lascio perdere perché non riesco ad orientarmi nelle regole, nei criteri di selezione e tra i vari requisiti dovendo poi, oltretutto, affrontare i meandri di portali pubblici che la user experience non sanno nemmeno cosa sia. La desistenza è, tra l'altro, tipica tra i lavoratori che non solo rinunciano per le ragioni appena ricordate, ma spesso lasciano perdere per un pregiudizio autoescludente (credono, a torto, che disporre di un reddito impedisca loro di accedere al Welfare Pubblico, mentre numerose misure non prevedono alcun requisito ISEE o, se lo prevedono, lo fissano a livelli compatibili con la posizione economico-patrimoniale media di un lavoratore subordinato e del suo nucleo familiare). Questo gap informativo genera le conseguenze di cui s'è già detto in termini di rinuncia al valore medio dei contributi altrimenti ottenibili.

Occorre allora mettere decisamente i lavoratori nelle condizioni, in quanto cittadini, di esercitare pienamente i propri diritti.

Per farlo bisogna combattere la burocrazia ridondante a cominciare dalla possibilità di offrire, da parte delle aziende, una serie di servizi di semplificazione della vita (con il conseguente abbattimento di costi e di stress correlati) che integrano pienamente i programmi di Wellbeing delle imprese. Pensiamo, a esempio, alla possibilità di procurarsi direttamente online tutti i documenti necessari per presentare la domanda per accedere ad uno o più bonus, senza fare code e prendere permessi, oppure alla possibilità di gestire anche altre pratiche, sempre comodamente in pochi click (dalla dichiarazione dei redditi, alla domanda di pensionamento di un familiare, dall'assegno unico universale, alla gestione dell'IMU o di una successione, fino alla regolarizzazione di un rapporto di lavoro di collaborazione familiare). Associamo a tutto ciò l'attivazione di servizi di accompagnamento e di consulenza online, basati su webcall individuali, riservate e gratuite, su

W E W E L F A R E



materie complesse come il fisco, il diritto di famiglia, la previdenza pubblica e complementare e aggiungiamoci la possibilità di incontrare un educatore finanziario che ci aiuti a pianificare il nostro futuro e quello della propria famiglia e ci renderemo conto di come queste componenti – abbattendo costi e liberando le persone dal “fardello” di molte cose altrimenti complicate da capire e da gestire – realizzino un notevole aiuto – concreto, percepibile e misurabile – che va nella direzione del reale supporto ai bisogni delle persone e delle famiglie.

Qual è la risposta del mercato rispetto a queste nuove tendenze?

A giudicare dalla comparsa dei nuovi player di cui s'è detto e dalla nascita della nuova nicchia di mercato della “Welfare Integration” e considerando che soluzioni simili sono già presenti anche all'estero (segno che, di questi servizi, esiste una domanda diffusa e se si vuole che vi sono anche delle possibili opportunità da cogliere in altri mercati: in Italia, ad esempio, si stanno affacciando degli operatori francesi e dall'Italia qualcuno guarda, oltre alla stessa Francia, anche alla Spagna), se ne può dedurre l'esistenza di un sottostante interesse da parte delle imprese datrici di lavoro, a cominciare da quelle più avvedute ed aperte a raccogliere le novità esistenti. Si aggiunga poi che anche alcune organizzazioni rappresentative delle imprese (a esempio talune sedi territoriali di Confindustria, a cominciare da Assolombarda) sono attive nel promuovere la Welfare Integration presso la loro base associativa. D'altra parte, nonostante la comparsa solo recente dei nuovi player in questione, sono già centinaia le aziende che hanno garantito l'accesso ai servizi di Welfare Integration e la platea dei lavoratori beneficiari è stimabile ad oggi in alcune centinaia di migliaia di persone.

Insomma, ci sono segnali positivi.

Sì. E un ulteriore segnale positivo è, poi, la trasversalità delle aziende che accedono a queste soluzioni: sia per diversità dimensionale (quanto al numero dei dipendenti raggiunti), sia per il settore di appartenenza (dalle banche alle aziende metalmeccaniche, dalle imprese del settore ICT all'automotive, dal chimico-farmaceutico alla logistica). Vi è in ogni caso un segnale dirimente sul piano della solida crescita di questa nicchia: i principali Provider, tutti privi di questi nuovi servizi, hanno stretto accordi di partnership commerciale con alcuni player della Welfare Integration e sono diventati, a loro volta, un fattore non secondario di diffusione della sinergia tra Welfare Aziendale e Welfare Pubblico, completando così l'altrimenti sempre incompleta progettazione dei programmi di Welfare d'impresa che, come avviene per i tavoli, necessitano di almeno tre gambe per stare in piedi. Oltre alle due tradizionali (Fringe e Flexible Benefit) va aggiunta la terza: i Public Benefit.

(2 – Fine)