

# Comunità, benessere e territorio Per un'etica del welfare aziendale

Gabriele Perrone

*Papa Francesco ha definito il welfare uno degli elementi importanti che tengono viva la dimensione comunitaria di un'azienda. Secondo il Pontefice, le imprese non devono guardare solo al profitto economico, ma anche al benessere delle persone. I player del mercato concordano: il vero welfare è quello che va incontro ai bisogni dei lavoratori, puntando sull'equità. Ma purtroppo molte aziende lo utilizzano solo per ottenere vantaggi fiscali, senza una visione a lungo termine. Risulta quindi necessario un cambio di passo, per rendere questo strumento un reale beneficio della collettività.*

Quando si parla di welfare aziendale, spesso ci si concentra sulle singole iniziative da parte delle imprese a beneficio dei propri collaboratori e sui vantaggi per il dipendente, inteso come unico individuo. Ma c'è un'altra dimensione, ben più ampia e profonda, sulla quale è necessario fermarsi a riflettere: si tratta dell'etica del welfare aziendale.

In una recente intervista a *Il Sole 24Ore*, Papa Francesco ha definito il welfare uno degli "elementi importanti che tengono viva la dimensione comunitaria di un'azienda", insieme con la "responsabilità sociale", alla "parità di trattamento salariale tra uomo e donna" e alla "coniugazione tra i tempi di lavoro e i tempi di vita".

Secondo il Pontefice, il modo di pensare l'impresa incide fortemente sulle scelte organizzative, produttive e distributive: "Si può dire che agire bene, rispettando la dignità delle persone e perseguendo il bene comune, faccia bene all'azienda. C'è sempre una correlazione tra azione dell'uomo e impresa, azione dell'uomo e futuro di un'impresa". L'agire economico, ha spiegato Papa Francesco, è sempre anche un fatto etico e un'economia sana non è mai slegata dal significato di ciò che si produce. In un'ottica di responsabilità sociale dell'impresa, è importante "lavorare insieme per costruire il bene comune e un nuovo umanesimo del lavoro, promuovere un lavoro rispettoso della dignità della persona che non guarda solo al profitto o alle esigenze produttive, ma promuove una vita degna, sapendo che il bene delle persone e il bene dell'azienda vanno di pari passo".

Prendendo spunto dalle parole del Pontefice, la redazione di *Persone&Conoscenze* ha voluto interpellare i player del mercato del welfare per conoscere la loro opinione sulla visione proposta da Francesco.

## **Benessere delle persone e territorio al centro**

"La dimensione etico-sociale e quella economica non devono essere viste in contrapposizione l'una con l'altra", sostiene **Emmanuele Massagli, Presidente dell'Associazione italiana welfare aziendale (Aiwa)**, che riunisce 14 player di questo mercato e promuove una corretta cultura del welfare aziendale. "Al contrario, esse producono vantaggi reciproci", perché "un'azienda che si prende cura dei dipendenti e del territorio risulta anche più efficiente".

*C'è sempre una correlazione tra azione dell'uomo e impresa, azione dell'uomo e futuro di un'impresa*

Papa Francesco



Il welfare aziendale può infatti avere una grande importanza a livello comunitario: “Il valore di un’impresa non dipende solo dal profitto, ma dall’impatto delle sue azioni sulle persone, sul territorio e sull’ambiente”, spiega **Miriam Quarti, Senior Consultant di OD&M Consulting**. “Attraverso uno studio specifico del suo potenziale valore su una determinata comunità, il welfare risponde a una vera esigenza collettiva” e diventa uno degli ambiti di applicazione della Corporate Social Responsibility. Il welfare ha inoltre “un approccio inclusivo in termini di diversità”, sottolinea Quarti, perché “risponde ai diversi bisogni dei dipendenti attraverso l’ascolto delle loro differenti esigenze”, dall’educazione dei figli, alla cura degli anziani o non autosufficienti, fino all’attenzione alla salute di ciascuno di loro e delle loro famiglie.

Negli ultimi anni, osserva **Valentina Pellegrini, Vice Presidente di Pellegrini**, “al concetto di benessere si è aggiunta una lunga serie di connotazioni valoriali che rendono quello del welfare un tema molto più ‘alto’, capace di impattare non solo sul modo di porsi nei confronti dei propri clienti, ma anche verso tutti gli stakeholder, a partire dai dipendenti e dalla comunità in cui l’azienda opera, troppo spesso in passato trascurata e sottovalutata”. Si tratta di “un impegno che esce sempre più dalle mura dell’azienda per coinvolgere il territorio”.

### Il passaggio dall’individualità alla collettività

La dimensione relazionale e di comunità “dovrebbe essere l’obiettivo ultimo di chi si occupa di persone in azienda”, ricorda **Emanuele Lazzarini, General Manager di RWA Consulting**. Un concetto che ha le sue radici nel pensiero di Adriano Olivetti e che, in una visione ampia del mondo del lavoro, pone al centro le persone.

In contesti lavorativi dove ci sono relazioni forti, senza altri interessi, le persone stanno bene e le aziende sono più produttive. “Vi-



*Jorge Mario Bergoglio è diventato Papa il 13 marzo 2013*

viamo nell’economia della conoscenza”, aggiunge Lazzarini. “L’innovazione, la formazione e la circolazione delle conoscenze sono possibili solo dove le relazioni umane sono positive”.

Il passaggio dall’individualità alla collettività oggi rappresenta “la sfida più importante per i provider di welfare”, afferma **Paolo Gardenghi, Responsabile dell’Area Welfare di Day**. “Finora i servizi di welfare sono sempre stati usufruiti dalle singole persone, ma un approccio individualistico fa perdere senso al welfare stesso, mentre la collettività e la mutualità vanno nella direzione giusta”.

Day ha individuato questa carenza nell’attuale sistema di welfare e considera utile il supporto della tecnologia per trovare una soluzione: “L’idea è quella di creare una piattaforma dove gruppi di persone possano usufruire insieme di esperienze collettive”,



*Emmanuele Massagli, Presidente dell’Associazione italiana welfare aziendale (Aiwa)*

---

*La dimensione etico-sociale e quella economica non devono essere viste in contrapposizione l’una con l’altra*

Emmanuele Massagli  
Presidente di Aiwa

---



Miriam Quarti, Senior Consultant di OD&M Consulting

*Il valore di un'impresa non dipende solo dal profitto, ma dall'impatto delle sue azioni sulle persone, sul territorio e sull'ambiente*

Miriam Quarti  
Senior Consultant di OD&M Consulting

per esempio corsi di formazione sulla genitorialità e sulla famiglia, che singolarmente possono costare tanto, ma condivisi tra 10 persone sono più abbordabili.

Un'altra possibile applicazione collettiva "riguarda l'ambito assicurativo e in particolare le polizze di *long term care*", per esempio i badanti per gli anziani.

L'aggregazione di esperienze e la collettività, quindi, producono valore rispetto alla singola azione diretta al singolo individuo.

azienda. "Molte imprese hanno limitato l'iniziativa agli obblighi contrattuali in materia di welfare aziendale, mentre altre hanno colto l'occasione per sviluppare nuovi interventi al fine di incrementare il benessere del dipendente".

A lanciare l'allarme è anche **Alberto Perfumo, Amministratore Delegato di Eudaimon**. "Il lavoro per l'uomo è un valore e un bisogno fondamentale, quindi la relazione tra azienda e persone non può basarsi solo sull'aspetto economico, ma dovrebbe puntare a migliorare la qualità della vita dei lavoratori. Purtroppo, però, siamo lontani da come viene praticato oggi il welfare aziendale".

Infatti, secondo il 1° *Rapporto Eudaimon-Censis sul welfare aziendale*, "la maggior parte delle imprese italiane lo utilizza solo come uno strumento economicamente più vantaggioso, invece di sfruttarne le grandi potenzialità nella relazione tra azienda e persone".

Il lato etico "è il punto di partenza da cui non si dovrebbe mai prescindere", sottolinea Lazzarini. "Detto questo, la dimensione comunitaria di un'azienda ha anche una valenza economica". Tra le due cose "non ci deve essere un conflitto, bensì un equilibrio" in grado di garantire da un lato "la felicità e il benessere delle persone", dall'altro "la competitività aziendale".

Secondo Verani Masin, "spetta all'azienda decidere come utilizzare al meglio queste soluzioni", ma quel che è certo è che "c'è un ritorno maggiore per l'impresa se il welfare

*Tutti noi siamo singole tessere di un mosaico, che assumono un'importanza determinante in un'ottica comunitaria*

Valentina Pellegrini  
Vice Presidente di Pellegrini



Valentina Pellegrini, Vice Presidente di Pellegrini

### **Guardare solo al profitto è un errore**

Non si tratta comunque di un percorso privo di pericoli. "Negli anni il welfare aziendale ha vissuto un'evoluzione ed è diventato sempre più frequente, rivendendo al contempo anche le leve correlate alla sua introduzione legate più ai benefici fiscali che all'effettiva finalità sociale", evidenzia **Andrea Verani Masin, Direttore Commerciale di DoubleYou**, società del Gruppo Zucchetti specializzata nella gestione del welfare in

*L'innovazione, la formazione e la circolazione delle conoscenze sono possibili solo dove le relazioni umane sono positive*

Emanuele Lazzarini  
General Manager di RWA Consulting



Emanuele Lazzarini, General Manager di RWA Consulting




---

## *Un approccio individualistico fa perdere senso al welfare, mentre la collettività e la mutualità vanno nella direzione giusta*

Paolo Gardenghi  
*Responsabile dell'Area Welfare di Day*

---



Paolo Gardenghi,  
Responsabile dell'Area  
Welfare di Day

viene calato sulle specifiche esigenze delle persone con finalità non necessariamente legate ai soli benefici economici, seppur rilevanti”.

### **Il successo delle aziende passa dal benessere delle persone**

Come ha affermato Papa Francesco, c'è uno stretto legame fra le nostre azioni e il bene comune, tra uomo e impresa, tra il wellbeing delle persone e quello dell'azienda. Secondo Quarti, “le persone che vivono in una condizione generale di benessere sono capaci di cogliere opportunità là dove altre vedono ostacoli, non si lasciano abbattere e sono pronte a dare il meglio di sé in ogni ambito della propria vita, anche quella professionale, ecco perché i servizi di welfare scelti dalle aziende dovrebbero essere scelti per aumentare il loro wellbeing”. Comunicare in modo chiaro ai dipendenti che i piani sono stati creati per prendersi cura di loro, sostiene Quarti, “è una delle chiavi di successo di questa leva in azienda”.

---

*C'è un ritorno maggiore  
per l'impresa se il welfare  
viene calato sulle specifiche  
esigenze delle persone*

Andrea Verani Masin  
*Direttore Commerciale di DoubleYou*

---

Secondo Pellegrini, “tutti noi siamo singole tessere di un mosaico, che non hanno alcun significato profondo se prese singolarmente, ma che assumono un'importanza determinante in un'ottica comunitaria. Se il mondo in cui viviamo e che lasceremo a chi verrà dopo di noi è un meraviglioso mosaico, lo si deve a ogni singola tessera. Ma nessuna di queste si può esimere dal farne parte, pena

l'annientamento del mosaico generale e la deriva verso quello che il Papa Emerito Joseph Ratzinger definì relativismo assoluto”. Questa visione ha convinto la sua famiglia a “costituire una Fondazione dedicata a supportare le persone in stato di difficoltà temporanea, offrendo loro ristoro e assistenza per ritrovare un lavoro e, attraverso quest'ultimo, la propria dignità”.

Fare welfare, per Pellegrini, significa anche “avere a cuore il benessere degli altri, che siano esterni o interni all'azienda: in quest'ottica l'indice del successo di un'azienda non sarà più soltanto misurato in termini di profitto, ma anche e soprattutto con l'indice del benessere, materiale e immateriale, che avremo saputo generare per tutti i nostri portatori di interesse, in azienda, nel quartiere, nella città e nel mondo”.

### **Una questione di cultura**

Il welfare aziendale, se interpretato correttamente, “produce dei vantaggi economici per l'impresa, ma allo stesso tempo genera un vantaggio anche per le persone, e addirittura per lo Stato, che risparmia”, afferma Massagli. Proprio la concezione del ruolo dello Stato in Italia, per il Presidente di Aiwa “è frutto di una cultura che distingue la funzione sociale e redistributiva, assegnata allo Stato, e la funzione economica e di produzione del valore, assegnata alle imprese”.

Il welfare aziendale invece “rompe questa logica e quindi implica il superamento del

---

*Il welfare aziendale  
rischia di perdere la sua  
caratteristica fondamentale,  
che è l'equità*

Alberto Perfumo  
*Amministratore Delegato di Eudaimon*

---



Andrea Verani Masin,  
direttore commerciale di  
DoubleYou



Alberto Perfumo,  
amministratore delegato  
di Eudaimon



Paolo Barbieri,  
Founder e CEO di  
Welfare4You

---

## *Troppo spesso le imprese privilegiano il risparmio contributivo-fiscale rispetto al rafforzamento del senso di comunità*

Paolo Barbieri  
Founder e CEO di Welfare4You

---

Welfare State”, secondo cui lo Stato deve essere etico, mentre l’impresa deve solo massimizzare il profitto. Le due dimensioni “stanno insieme, senza cadere in speculazioni né in eccessiva filantropia, con una finalità etica-sociale che produce anche un vantaggio economico”.

Per Perfumo, oggi il rischio è quello di “una deriva verso un mercato di benefit indistinti, equivalenti alla retribuzione, senza una reale attenzione ai bisogni specifici delle persone”. Una “visione miope” che, secondo l’Amministratore Delegato di Eudaimon, “è la conseguenza di una cultura sbagliata e di una impreparazione da parte sia delle aziende sia dei lavoratori, quindi delle associazioni datoriali e dei sindacati”.

Inoltre l’Italia è un Paese di Piccole e medie imprese che, complici le difficoltà economiche, “tendono a vivere alla giornata, cercando il vantaggio immediato e ignorando il grande valore a lungo termine del welfare aziendale”.

Concepito così, secondo Perfumo, il welfare aziendale “perde la sua caratteristica fondamentale, che è l’equità”. Un welfare equo “risponde alle specifiche necessità di ogni persona, altrimenti finisce per dipendere solo dall’inquadramento contrattuale, con il rischio di ampliare la forbice delle diseguaglianze”.

### **Serve una visione a lungo termine**

**Paolo Barbieri, Founder e CEO di Welfare4You**, sottolinea la necessità di “mettere al centro delle iniziative di welfare le persone e i loro familiari” e l’importanza di “un comportamento attento al benessere

e all’etica da parte di tutti gli attori coinvolti”, dai dipendenti ai provider e le aziende.

“Troppo spesso le imprese privilegiano il risparmio contributivo-fiscale rispetto al rafforzamento del senso di comunità e di territorio, ma il primo è un guadagno effimero, mentre il secondo rappresenta un volano a lungo termine per le aziende”.

Un rafforzamento delle politiche di welfare, secondo Barbieri, “dovrebbe essere guidato da priorità di lungo periodo a favore dei dipendenti e dei loro familiari, come i servizi in ambito sanitario e previdenziale”.

Molte aziende, però, preferiscono la ‘scorciatoia’ rappresentata da alcuni servizi più immediati (per esempio le gift card) che possono generare un consenso più facile, ma non centrano il reale obiettivo di un welfare aziendale etico: aiutare le famiglie e il territorio in un’ottica di comunità.

“Le persone sono il vero capitale delle imprese”, afferma **Riccardo Gismondi, Managing Director di BluBe, Divisione Welfare e Flexible Benefit di CIRFOOD**, cooperativa nella quale le persone sono anche soci dell’azienda. “Come sostiene Papa Francesco, il lavoro è la chiave per la dignità del singolo individuo, delle famiglie e della comunità. Nel mondo c’è una crescente attenzione per il valore dell’equilibrio tra la vita privata e quella professionale, che deve sempre tener presente un concetto fondamentale: il bene della persona è il bene dell’impresa”. In una visione a lungo termine, conclude Gismondi, “investire nella sostenibilità e nel benessere delle persone significa investire nel futuro delle nostre generazioni”.



Riccardo Gismondi,  
Managing Director  
di BluBe, Divisione  
Welfare e Flexible  
Benefit di CIRFOOD

---

## *Investire nella sostenibilità e nel benessere delle persone significa investire nel futuro delle nostre generazioni*

Riccardo Gismondi  
Managing Director di BluBe

---