



Un patto tra aziende e dipendenti verso un nuovo welfare aziendale

Intervista ad Alberto Perfumo e Cesare Concina

Amministratore Delegato e Consulting & Research Manager di Eudaimon

In queste pagine ci confrontiamo con i fondatori di Eudaimon, la società che per prima – a partire dagli inizi degli Anni 2000 – ha portato in azienda la cultura del benessere delle persone. Allora il termine ‘welfare aziendale’ non esisteva, si parlava di people care, conciliazione; mentre oggi, anche a valle dei provvedimenti delle ultime due leggi di Stabilità, fare ‘welfare’ è diventato un imperativo. Ma siamo certi di averne compreso il significato? Occuparsi delle persone e del loro benessere significa per le aziende esprimere un valore etico che travalica i confini della convenienza economica e ha un impatto sulle persone e sulle loro famiglie, sul territorio e sulla comunità. Per questo è urgente spostare l’attenzione dal beneficio economico dei singoli – persone e aziende – alla crescita e allo sviluppo dei nostri ecosistemi.

Eudaimon: partiamo dal nome, suggerito da uno zio che, da ecclesiastico, ha attinto alla cultura classica per dare un significato all’idea imprenditoriale del nipote. Tradurre *eudaimonia* con il sostantivo felicità è riduttivo, il campo semantico del termine greco è molto più ampio. L’etimologia ci rimanda al concetto di “essere in compagnia di un buon *daemon*”, una sorta di spirito gui-

da, un antenato pagano dell’angelo custode che ci accompagna. Il significato che oggi possiamo attribuire al termine *eudaimonia* comprende la sfida di assumersi la responsabilità di agire bene, nell’interesse del bene collettivo. La felicità è intesa come tensione etica verso un bene comune. A partire da questi concetti sviluppiamo un ragionamento sull’evoluzione del welfare aziendale e

sulla potenza del suo impatto sociale. Alberto Perfumo e Cesare Concina, che hanno portato Eudaimon a essere considerato uno dei provider più accreditati in ambito di welfare aziendale, hanno altre storie imprenditoriali alle spalle: consulenti di organizzazione, processi e sistemi informativi, erano titolari di un’azienda acquisita da Siebel, passata poi nelle mani di Oracle. Il desiderio di dar vita a un nuovo progetto resta vivo e, a partire dalle loro competenze, emergono le prime riflessioni sull’evoluzione degli assetti organizzativi. Nell’ipotesi che organizzazione, processi e sistemi siano ben presidiati e governati, come intervenire affinché le persone siano portatrici di un valore distintivo? Se ogni giorno le persone ‘indossano’ la maglietta dell’azienda e danno un contributo di passione e professionalità, l’organizzazione può amplificare i suoi percorsi di successo. Come si innesca questo coinvolgimento?

Ci sono condizioni al contorno di tipo ‘igienico’, come le definisce Perfumo, tra cui retribuzioni adeguate e for-

Alberto Perfumo



Ingegnere, 56 anni, Alberto Perfumo è sposato e ha quattro figli. Ha lavorato per otto anni in società multinazionali della consulenza e da oltre 20 anni è imprenditore. Dal 1996 al 2000, Perfumo è stato socio e amministratore di Wind Consulting, società di consulenza, poi ceduta a Siebel-Oracle. Nel 2002 ha fondato Eudaimon, di cui è socio e Amministratore Delegato. Grazie al lavoro degli ultimi 15 anni a contatto con le migliori imprese, è uno dei maggiori esperti di welfare aziendale in Italia.



mazione opportuna. Se tutto questo è ben gestito bisogna dimostrare attenzione alle persone. Il punto è svincolarsi dallo scambio commerciale di tempo e competenze per denaro al fine di sviluppare un reciproco scambio di attenzione. E assecondare le esigenze della vita personale e familiare può essere un buon inizio. L'attività di Eudaimon parte da queste riflessioni. Il progetto desta fin dal 2003 l'interesse di grandi aziende, da Tim, fino a Nokia e Ferrari. Realtà che già avevano intuito le potenzialità di questa idea imprenditoriale e avevano chiaro che, per rispondere alle esigenze delle persone, era necessario andare oltre le analisi di clima standard. Certo, non tutte le aziende erano pronte ad avviare progetti concreti, ma i due imprenditori si sono rivelati dei pionieri; tant'è che si è dovuto attendere il 2009 perché si affacciassero sul mercato i primi competitor.

Welfare: la necessità di una accelerazione

Nel giro di un decennio il welfare aziendale si è trasformato, come ha scritto Franca Maino in un capitolo del manuale *Welfare aziendale, tra dimensione organizzativa e cura della persona*, da strumento di sostegno ai lavoratori in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico, in sistema per soddisfare le esigenze dei collaboratori: si tratta di una questione 'organizzativa' e 'sociale', ovvero di cura delle persone e delle loro famiglie. Importante inquadrare il contesto: le modalità di spesa, legate al welfare, stanno cambiando per effetto di fenomeni potenti che vanno gestiti, tra cui cambiamento demografico, internazionalizzazione del lavoro e migrazione delle persone. Il welfare che conosciamo fatica a evolvere con la stessa velocità dei cambiamenti sociali. Si avverte un'esigenza di accelerazione e il secondo welfare, che vede operare soggetti profit e no profit, è in grado di dare risposte più efficaci. Poi ci sono le

trasformazioni che stanno investendo il mondo produttivo: la quarta rivoluzione industriale porta con sé il rischio di 'lasciare indietro' i soggetti deboli, chi non ha competenze adeguate, la popolazione degli ultracinquantenni e tutti coloro che lavorano in ambiti che più sono impattati dalla Digital transformation. Si profila la necessità di un nuovo modello di partecipazione: la spesa pubblica non basta più ed entrano in scena privati, fondazioni, terzo settore. Dobbiamo ragionare in termini di una nuova alleanza e il secondo welfare può rappresentare un'opportunità, a patto di comprenderne il significato perché il welfare, di per sé, non è una panacea per risolvere le molte distorsioni del nostro sistema. Ma lo può diventare se opportunamente sviluppato. Partiamo da qui.

Il secondo welfare è importante per la sopravvivenza del Paese e si configura come strumento per rafforzare un patto sociale.

Alberto Perfumo: Innanzitutto è importante comprendere come stanno, oggi, i lavoratori italiani, quale la loro situazione sociale. Per questo Eudaimon ha condotto con il Censis una ricerca che verrà presentata il 24 gennaio a Roma a Palazzo Giustiniana-

ni. Negli ultimi 10-15 anni lo scenario si è evoluto. Da strumento per motivare le persone oggi il welfare aziendale può rappresentare uno strumento di innovazione sociale. Dico 'può', perché un po' di strada è stata fatta e il momento è delicato. L'evoluzione della normativa degli ultimi anni ha spinto nella giusta direzione ma, attualmente, siamo 'appesi' al testo unico dell'imposta sui redditi, una norma fiscale. La fiscalità agevolata non ci aiuta a introdurre nuove interpretazioni; l'obiettivo è far rientrare il welfare aziendale all'interno delle politiche industriali; tuttavia un'accelerazione repentina ha portato un po' di incertezza e il nostro settore è oggi abbastanza confuso, in termini di obiettivi e di contenuti.

Ci spiega meglio?

A.P.: C'è confusione rispetto agli obiettivi perché l'accento è stato posto tutto sugli aspetti di convenienza fiscale e contributiva. Oggi il rischio è interpretare il welfare aziendale come strumento per risparmiare sul costo del lavoro e questo non consente di superare quelle 'condizioni igieniche' di cui parlavamo in apertura. Il welfare aziendale è uno strumento di ingaggio delle persone e il ritorno è tangibile,

Cesare Concina



Cesare Concina, dottore in Economia e Commercio, per anni si è occupato di consulenza organizzativa, supportando le imprese nell'ottimizzazione dei processi aziendali. Nel 1996 ha fondato Wind Consulting, poi acquisita da Siebel-Oracle. Dal 2002 è socio di Eudaimon, dove vanta una pluriennale esperienza in tema di studio, rilascio e gestione dei progetti di welfare. Oggi integra la sua professionalità occupandosi dei trend del welfare e accompagnando le imprese nell'analisi e nella



Alberto Perfumo e Cesare Concina nella sede Eudaimon di Vercelli

misurabile, consente un beneficio che è sette volte più grande del semplice risparmio fiscale, come abbiamo misurato con il nostro Life@Work Index. Inoltre, va considerato il tema dell'impatto che ha su tutti gli stakeholder, quindi su responsabilità d'impresa e innovazione sociale.

Secondo l'Eurostat, nel 2014 la spesa sociale del nostro Paese è stata pari al 29,9% del Pil e l'Italia è battuta solo da Danimarca, Francia e Finlandia e spende addirittura più della Svezia (29,5%).

A.P.: Stiamo spendendo risorse in maniera conforme al vecchio modello di welfare pubblico del nostro Paese, che poggiava su un forte coinvolgimento della famiglia, a partire dalle figure femminili: negli Anni 60 e 70 si faceva affidamento sul fatto che la donna curasse figli e genitori anziani. Ma la famiglia si è evoluta sotto la spinta demografica e sociale e oggi un welfare, che continua a rispondere con le stesse modalità, supporta bene alcune categorie, ma lascia aperte delle voragini rispetto a categorie che erano oggetto

di cure da parte di persone che oggi hanno ruoli differenti. Ai bambini piccoli, parenti anziani non autosufficienti, disabili, il nostro Paese dedica somme irrisorie rispetto a quanto spesso per altri capitoli. La suddivisione di questa spesa non è equilibrata.

Con un debito pubblico al 132,6% del Pil e con i vincoli di finanza pubblica è difficile che le risorse del primo welfare possano aumentare.

Cesare Concina: Vero. Dovremmo aver chiaro cosa sta accadendo nel

nostro Paese sapendone valutare le conseguenze. Abbiamo 12 milioni di persone che nell'ultimo periodo hanno rinunciato ad almeno un intervento di cura. Questi sono i dati dai quali partire per sviluppare i ragionamenti sul welfare.

Oggi i bisogni sociali sono meno prevedibili, il modello del welfare statale deve cambiare per adeguarsi alle nuove esigenze. E il secondo welfare non dovrebbe essere erosivo rispetto al primo, semplicemente più efficace nel dare risposte. Stiamo andando in questa direzione?

A.P.: Il welfare aziendale è lo strumento che più si presta ad andare in questa direzione. Talvolta c'è il timore che si vada a minare l'universalità del welfare pubblico creando così una categoria di privilegiati. In realtà i lavoratori sono già molto esposti a una serie di rischi sociali e il welfare aziendale non può che mitigare questi rischi. Un simile approccio consentirebbe al pubblico di risparmiare risorse che potrebbero essere destinate a chi

Primo Rapporto sul Welfare Aziendale Eudaimon-Censis

Il 24 gennaio verrà presentato a Roma a Palazzo Giustiniani il primo Rapporto Eudaimon-Censis sul Welfare Aziendale. L'obiettivo del rapporto è indagare e valorizzare un welfare che sia davvero all'altezza dei reali bisogni delle persone.



non ha accesso ad altre protezioni. Se tutti i lavoratori fossero oggetto di welfare da parte delle aziende, allora una parte delle risorse potrebbe essere destinata a chi non ha sufficienti coperture. La premessa teorica c'è perché il welfare aziendale possa ricoprire un ruolo importante, e il Legislatore l'ha capito. Le potenzialità devono però permeare la cultura di tutti, aziende, lavoratori, associazioni di rappresentanza. E siamo ancora lontani.

Il problema qual è?

A.P.: Il tema è culturale. Molti lavoratori, soprattutto tra chi svolge mansioni più operative, non sanno nemmeno cosa sia il welfare aziendale e sono molto prevenuti. Non si conoscono le opportunità. Se il messaggio rimane connesso alla convenienza fiscale, il passaggio culturale si profila arduo...

Il welfare consente di tenere in equilibrio due interessi: il futuro del lavoro e le esigenze dei lavoratori, per questo viene considerato un 'architrave' del modello sociale europeo. Ma quali sono le sfide del nostro tempo?

A.P.: Il vero tema è la mancanza di fiducia nel futuro. Una spia la troviamo anche nella crescita del risparmio cash delle famiglie italiane che hanno così paura del futuro da tenere i soldi in casa. Manca la fiducia, mancano gli orizzonti e questo genera ansia rispetto al futuro.

Bisogna ristabilire un clima di fiducia. Le persone possono trovare nelle imprese e nei territori risposte ai loro bisogni, e qui è importante sottolineare il ruolo dei provider.

C.C.: Oggi il welfare è orientato a chi ha famiglia, ma ci sono anche altre aree sulle quali ci si deve concentrare: il sostegno all'autonomia dei giovani, l'*ageing*, la disabilità. In queste aree

i supporti sono pochi e, a tendere, il welfare aziendale aumenterà la propria importanza.

L'inclusione del welfare nell'ultimo Ccnl dei metalmeccanici aumenta il bacino delle imprese che potrebbero attivare programmi di welfare (più di 200mila), i lavoratori potenzialmente coinvolti sono oltre 1,5 milioni. Il lavoro da fare è contribuire a creare una cultura del welfare.

A.P.: In questo scenario sono i corpi intermedi ad avere una responsabilità. Per la prima volta viene incluso il welfare in un contratto collettivo: assistenza sanitaria e previdenza, oltre a una 'somma welfare', 100 euro il pri-

mo anno, a disposizione di ogni lavoratore. Purtroppo, la misura ha colto di sorpresa un po' tutti e i lavoratori non hanno chiaro come utilizzarla né sempre le associazioni di categoria hanno saputo dare risposte adeguate alle imprese. Il risultato è che la maggior parte lo ha riconvertito banalmente in buoni acquisto, tradendo lo scopo del welfare. Infatti, l'errore da evitare è considerare il welfare un paniere di beni generici detassati e decontribuiti.

C.C.: Le parti sociali dovrebbero avere chiara l'entità della sfida: si tratta di impostare un nuovo sistema di relazioni. Ogni azienda può reagire in maniera differente, l'importante è percepirne il valore e trasmetterlo ai lavoratori.



Concina e Perfumo nella nuova sede di Milano Porta Nuova



La possibilità di convertire il premio di risultato in welfare fa sì che il welfare aziendale assuma una dignità nuova all'interno delle relazioni industriali. Parliamo di 'welfarizzazione' della produttività. Si trasforma lo scambio tra impegno e retribuzione?

A.P.: Questo è un grande punto interrogativo. Se il dipendente sceglie il welfare ha una tassazione agevolata, ma non versa i contributi. Il beneficio fiscale è effettivo, parliamo del 10%, ma se riduciamo a questo 10% di risparmio il fattore scatenante, siamo certi sia una motivazione sufficiente? Il dipendente, attraverso lo strumento del welfare aziendale, dovrebbe poter stipulare coperture su rischi sociali importanti. Se riuscisse ad accedere, attraverso l'azienda, a coperture che non avrebbe mai a disposizione come privato, allora il welfare rappresenterebbe davvero un'opportunità. Sono le coperture di carattere mutualistico sulle quali si dovrebbe intervenire per dare un contributo efficace alla crisi del welfare sociale. E per rafforzare il patto tra l'azienda e le persone.

C.C.: Il welfare aziendale non deve essere percepito come uno strumento per aumentare il potere d'acquisto. L'obiettivo è aumentare la rete di protezione sociale, non i consumi.

Portare in azienda un piano di welfare richiede un 'lavoro di squadra' che coinvolge Responsabili delle Risorse Umane, Responsabili finanziari, Uffici legali, Informatici e rappresentanze sindacali. Quali i problemi di gestione di questo ecosistema di relazioni?

A.P.: Il welfare aziendale non è uno strumento che si monta in due giorni e funziona. Bisogna partire dall'analisi delle esigenze e dalla morfologia della popolazione aziendale. Altro capitolo riguarda le fonti e le modalità di finanziamento: una possibilità è la conversione del premio di risultato, che è una forma di ottimizzazione della retribuzione, ma sindacato e impresa possono contrattare il welfare aziendale anche con altre modalità e altri contenuti. Si tratta di un sistema che si deve avere la volontà di co-progettare.

Nel luglio 2016 è stato sottoscritto un accordo interconfederale tra Confindustria e confederazioni sindacali, ma per le PMI c'è ancora molta strada da fare. Non sempre hanno le conoscenze per progettare un piano di welfare efficace. Come aiutarle?

A.P.: Vero, le PMI rischiano di perdere delle opportunità. Come detto, non ci si deve limitare alle ottimizzazioni retributive. Per questo, Eudaimon collabora con le Confindustrie provinciali e con il sindacato per mettere a disposizione un modello di intervento territoriale. Purtroppo, il livello di attenzione e di competenza sulla materia è vario, sia in un campo sia nell'altro.

Il welfare accresce il valore dell'impresa sul territorio, migliora l'attrattività, contribuisce a trattenere i talenti. Con il Life@Work Index avete progettato uno strumento che ne calcola il valore.

C.C.: Il nostro obiettivo è stato costruire una metodologia per misurare il valore del welfare per azienda e per





sone. Tre gli obiettivi: comprenderne il valore tangibile e intangibile per le persone, misurare i benefici per l'azienda in termini di engagement, corporate branding e innovazione sociale e misurare investimento ed efficacia economica. Abbiamo a disposizione molti indicatori e possiamo verificare sul campo quanto il welfare porti valore. Sempre più aziende dovranno fare squadra con altri attori: terzo settore, fondazioni, Pa. Oggi il valore è dato dalla possibilità di costruire percorsi comuni generando così un valore collettivo. In questi termini fare welfare significa fare innovazione sociale. Oggi poche aziende ragionano in tal senso e considerano ancora il welfare uno strumento interno. Ma questo sarà il salto che consentirà di interpretare il welfare aziendale in una dimensione etica.

Creare un ecosistema inclusivo sarà, a tendere, la nuova sfida. A gennaio presenterete un rapporto con il Censis. Cosa potete anticipare?

A.P.: Intanto, il rapporto fotografa una carenza di informazione e individua nella comunicazione un aspetto critico, perché se il lavoratore non ha gli strumenti interpretativi corretti non ne può sfruttare le potenzialità. Quando poi immaginiamo di colmare alcune sacche di welfare pubblico, dobbiamo ragionare in una logica di



I fondatori di Eudaimon

equità ma, per esempio, la conversione del premio in welfare è tutto fuorché equa. I premi sono calati sui livelli retributivi in maniera proporzionale, mentre il welfare dovrebbe essere costruito sul modello del bisogno. Il credito welfare, se costruito sui bisogni, potrebbe rappresentare un supporto concreto alle categorie più deboli.

Il welfare aziendale è uno strumento per disegnare il luogo di lavoro del futuro e favorire un cambiamento basato su nuove modalità organizzative. È così?

A.P.: Percorso nella maniera più opportuna il welfare aziendale abilita uno spirito di comunità tra persona e azienda che aiuta a contrastare al-

cuni rischi di isolamento sociale. Ma è necessario che l'impresa ritrovi un senso di comunità anche all'esterno del luogo di lavoro. L'azienda dovrebbe iniziare a confrontarsi con altri stakeholder, mentre prevale ancora un sentimento di chiusura rispetto al proprio welfare. L'aggregazione insieme con gli altri attori del territorio, la creazione di legami di cooperazione, rende più efficienti nell'erogazione dei servizi. E abilita quel benessere che non è frutto del soddisfacimento di un bisogno individualistico, ma la concretizzazione dell'*eudamonia*, del benessere partecipato e inclusivo.

C.C.: Si concretizzerebbe così davvero il significato del nostro nome – Eudaimon – che descrive uno “star bene” che supera l'individualità per arrivare a ciò che ci sta intorno: l'azienda, la comunità e il territorio.

Come vedete questo mercato tra cinque anni?

A.P.: Mi aspetto un ulteriore sviluppo, un irrobustimento e una progressiva focalizzazione sulla dimensione più sociale legata ai bisogni primari delle persone. Siamo nelle condizioni di mettere in moto un meccanismo efficace di innovazione sociale, qualcosa che va molto al di là del risparmio fiscale.

Welfare Genio

Grazie all'esperienza maturata negli anni nel settore, Eudaimon ha sviluppato un piano di welfare incentrato sulla conciliazione vita-lavoro, sul sostegno alla famiglia e sulla salute. Genio non è un programma alimentato con le risorse dei lavoratori, non c'entra nulla con la retribuzione e vuole fortemente rispondere ai bisogni sociali. Per questo motivo, Eudaimon ha privilegiato la famiglia e la salute delle sue persone e a queste ha deciso di offrire dei supporti concreti. Si è evolutamente escluso dal progetto quell'insieme di strumenti – come i cosiddetti fringe benefit (buoni acquisto, buoni pasto, buoni sconto, ecc.) – che poco hanno a che fare con la logica sociale del welfare.