

**WELFARE.** A Colloquio con Bruno Villani, Presidente di Praesidium S.p.A.

# Parola d'ordine: people care

**Non basta affermare che il welfare è necessario e quindi va garantito. Si deve trovare una collaborazione virtuosa tra Stato e privati, che generi una nuova cultura aziendale rivolta al benessere delle persone**

di **Massimiliano Cannata**

In tempi di risorse scarse, terribilmente segnati da indici di crescita molto vicini allo zero, molti stati del “vecchio” Continente barcollano, inghiottiti dal debito, mentre le più solide certezze rischiano di sgretolarsi. È quello che sta avvenendo con il welfare state, istituzione iscritta nella grande tradizione del pensiero sociale europeo oggi messa sotto scacco. «In questi difficili anni della crisi, i sistemi di welfare di tutti i paesi europei – spiega **Bruno Villani**, presidente di Praesidium S.p.A. – sono di fatto sottoposti a una serie di pressioni di carattere soprattutto economico, che ne hanno minato i presupposti e le prospettive di medio e lungo periodo. La conseguenza più diretta di questo trend è che l'Italia, come peraltro alcune nazioni dell'area mediterranea, presenta un sistema di welfare disfunzionale in termini di distribuzione dei costi, misurati sia in rapporto alle aree di intervento che alle categorie dei beneficiari. È in questo contesto, non certo privo di contraddizioni, che si inserisce la proposta del welfare privato che non intende sostituirsi allo stato sociale, semmai ne vuole integrare i servizi, cercando di trovare quello che potremmo definire un incastro virtuoso». Praesidium S.p.A., che è uno degli attori dell'articolato sistema che fa capo a Federmanager, oltre a proporsi come interlocutore delle imprese, rivolge la propria attività anche ai manager e alle loro famiglie, elaborando piani assicu-



Bruno Villani

rativi completi a tutela dell'intero management aziendale, su tre grandi versanti: salute, professione e vita privata. Il Presidente Bruno Villani, esperto del settore, è l'interlocutore giusto per comprendere meglio le prospettive di sviluppo del “nuovo welfare”.

**Complessità economica e sociale è la dimensione reale in cui tutto l'Occidente industrializzato è immerso. Alla luce di questa evidenza, quale prospettiva si apre per lo stato sociale?**

La necessità di “ricalibrare” il *welfare state* pubblico è oggi resa ancor più forte dalla crisi economica che sta dominando questa fase della storia. Di fronte a questa realtà è molto importante che “nuovi” soggetti, consapevoli del momento cruciale e delicato che tutto il mondo Occidentale sta attraversando, abbiano cominciato a fare il loro ingresso in quella che potremmo definire l'arena del welfare, per contribuire con risorse economiche, ma anche organizzative e relazionali, al processo d'integrazione dei servizi lasciati scoperti da uno Stato che sta pro-

gressivamente riducendo la sua sfera di azione e di intervento.

**Per quale ragione non solo in Europa, ma in tutto il mondo, il dibattito sul cosiddetto “secondo welfare” è oggi al centro delle attenzioni?**

Perché questo secondo pilastro rappresenta una grande opportunità in questo particolare momento storico e politico. Il dibattito sul welfare aziendale sta evidenziando con forza la distinzione tra privatizzazione dei servizi e costruzione di un nuovo sistema di *governance* in grado di coinvolgere al tempo stesso attori pubblici e privati. Non dobbiamo dimenticare che tra i soggetti che operano nell'ambito del “secondo welfare” sta emergendo, per capacità finanziaria e gestionale, il mondo imprenditoriale, che per sua natura è capace di mettere in campo un modello avanzato di welfare, rivolto a tutti i lavoratori.

**In più occasioni ufficiali, facendo riferimento al percorso evolutivo del welfare, lei ha citato gli studi di Amartya Sen. Possiamo spiegare quale aspetto del pensiero del celebre Nobel indiano risulta applicabile al nostro specifico contesto economico e imprenditoriale?**

Le teorie dell'economista indiano rovesciano l'idea di benessere sociale inteso non più come il raggiungimento di elementi utilitaristi quali reddito o bisogni, bensì come capacità di funzionare di ogni singolo



soggetto. Per capacità si intende l'opportunità concreta che ogni essere umano ha a disposizione per ottenere quei "funzionamenti", cui facevo accenno prima, che si traducono nella libertà di essere e ottenere quello che si desidera per il proprio bene. Sen identifica, più in particolare, nei "funzionamenti" quei modi di essere e di fare che rendono la vita degli uomini soddisfacente, appagante e degna di essere ritenuta tale: la salute, il lavoro, il rispetto, il nutrimento, il senso di appartenenza...

**Alcuni studiosi tra i più autorevoli, come ad esempio l'ex ministro Treu, vedono nel welfare la possibilità di rifondare un altro grande valore: quello dell'altruismo. Cosa pensa al riguardo?**

Il welfare aziendale, nella visione sostenuta da Tiziano Treu «va considerato – cito testualmente – come un'autentica novità nel quadro delle attuali relazioni industriali, ma anche come un'opportunità per il miglioramento del benessere aziendale, soprattutto in una fase recessiva come quella attuale». Attraverso un accordo tra datore di lavoro e compagine sindacale, si mira a fornire ai dipendenti dell'azienda beni, servizi, e opportunità in molteplici forme, senza che questi rappresentino una diretta corresponsione di denaro. Questa infatti sarebbe gravata da oneri fiscali tali da renderla troppo onerosa per il datore di lavoro e poco percepibile dal dipendente. Per questo motivo, attraverso gli accordi di welfare aziendale si propongono alla comunità dei dipendenti beni e servizi graditi quali: congedi, orari flessibili, part-time, banca delle ore, telelavoro, asili, scuole, assistenza sanitaria e molti altri come, ad esempio, le polizze.

**In che misura si può affermare che il welfare può rappresentare, di fatto, una svolta culturale finalizzata a generare valore?**

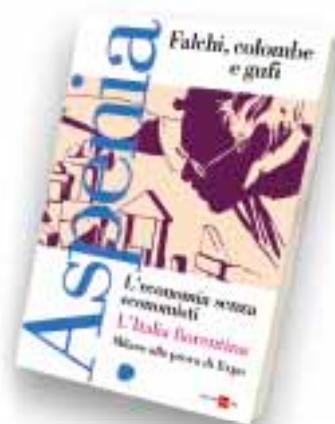
Non basta affermare che il welfare

è necessario e che per tale ragione va garantito. Serve una nuova cultura organizzativa insieme alla capacità di ripensare il mondo del lavoro in chiave di flessibilità. Il tentativo che l'Istituto di Studi Superiori sulla Donna sta cercando di sviluppare, attraverso l'istituzione di un tavolo di esperti che ci vede coinvolti, vuol essere un'opportunità di apertura al dialogo per realizzare insieme la costruzione di un modello organizzativo flessibile, che possa rispondere alle esigenze aziendali e di vita delle singole persone.

**Quali sono i vantaggi che il welfare aziendale porta sul piano organizzativo e della gestione delle risorse umane?**

Sono innumerevoli, basta considerare che per la stragrande maggioranza dei manager e dei lavoratori italiani l'introduzione di programmi di welfare aziendale migliora la produttività, il clima, la motivazione, il coinvolgimento, riducendo anche l'assenteismo. In uno scenario sociale in cui il welfare pubblico stenta a essere tale e a soddisfare le reali esigenze, assume sempre maggiore centralità l'attenzione che le aziende riservano ai propri dipendenti, che prima di essere tali, sono persone. Non dimentichiamo che le imprese, grazie all'applicazione di modelli efficaci di welfare aziendale, possono svolgere un ruolo determinante per un cambio radicale di mentalità che consideri le risorse non tanto come l'insieme dei dipendenti, ma come un insieme di individui il cui benessere personale è, tra le altre cose, direttamente proporzionale al benessere aziendale e all'incremento dei risultati di business. Tutto questo ci riconduce alla radice etimologica di welfare state che vuol dire "stato del benessere". È questa la vera nuova frontiera che deve trovarci impegnati e soprattutto preparati, parola d'ordine: **People care.** ■

# Aspenia

La rivista trimestrale  
di economia  
internazionale  
di Aspen Institute Italia

GRUPPO **24** ORE

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

Per abbonarsi:  
02 o 06/3022.5680