

Welfare aziendale ed economia civile Incontro virtuoso per l'organizzazione

Intervista a Renato Ruffini, Professore di Economia aziendale e contabilità e di Economia delle amministrazioni pubbliche presso l'Università Carlo Cattaneo – Liuc

Giovanni Scansani

Fare 'impresa civile' significa firmare un patto sociale per coinvolgere aziende, Pubblica amministrazione e società civile. A indicare una strada è Renato Ruffini, secondo cui il management, per essere più efficace, deve orientarsi maggiormente alle persone: il ruolo di chi gestisce le risorse, quindi, deve essere non solo tecnico-produttivo, ma 'sociale' per contribuire alla coesione, alla crescita morale ed economica dell'organizzazione e della società. E in questo senso il welfare aziendale ha un ruolo decisivo.

Le prassi di welfare aziendale maturate negli ultimi anni rappresentano la prova della necessità di una più ampia transizione dal tradizionale welfare redistributivo a un nuovo schema con il quale innescare nuove dinamiche, basate su reciprocità e capacitazioni, che conducano verso il paradigma del welfare generativo. Quest'ultimo, a differenza dei tradizionali interventi di welfare state, ha la caratteristica saliente di non essere improntato al mero assistenzialismo deresponsabilizzante: apre una prospettiva nella quale si valorizzano la persona e le risorse di cui essa dispone, umane *in primis*, chiedendo al beneficiario degli interventi di reciprocare, secondo le sue possibilità, rispetto a quanto ricevuto.

Si comprende agevolmente come il welfare aziendale non abbia molto senso nel quadro del welfare redistributivo (in cui è lo Stato a prendersi cura delle persone, redistribuendo la ricchezza prodotta dal mercato per assicurare livelli accettabili di equità) mentre acquista tutt'altra rilevanza nella prospettiva del welfare generativo nel quale l'impresa assume un ruolo centrale: in questo senso il welfare aziendale è generativo perché è capace di indurre comportamenti fondati anche su quel principio di reciprocità.

A sua volta il welfare generativo (e quindi il welfare aziendale quando questo sia improntato a finalità realmente sociali e responsabili) rientra nella prospettiva che ci viene offerta dall'E-

Renato Ruffini



Professore di Economia aziendale e contabilità e di Economia delle amministrazioni pubbliche presso l'università Carlo Cattaneo Liuc. Insegna anche organizzazione del lavoro presso la Lumsa. Direttore della rivista *Ru – Risorse Umane nella pubblica amministrazione*; cofondatore della Sec, Scuola di economia civile di Loppiano (Fi). I suoi principali interessi sono la gestione delle risorse umane in particolare nella pubblica amministrazione, i sistemi di misurazione e di controllo, economia civile.



conomia civile, il cui punto focale sta nell'aggettivo "civile" che rimanda al latino *civitas*, ossia la città, l'ordine sociale. L'Economia civile mira ad ampliare il bene della collettività (appunto la *civitas*) mirando a includere tutti gli *stakeholder*.

Più in generale questa prospettiva (che risale alla prima cattedra di Economia istituita al mondo, quella tenuta da Antonio Genovesi a Napoli, nella metà del 700 e definita appunto di "Economia civile") sottolinea la necessità di un agire economico – e quindi anche d'impresa – orientato al bene comune, con al centro la persona umana e più in generale l'intero environment nel quale l'organizzazione è collocata.

L'agire "civile" dell'imprenditore impone, infatti, di allargare lo sguardo oltre i confini della sua specifica realtà economica e di andare verso la collettività e il territorio perché solo un contesto che progredisca e cresca realmente sarà quello nel quale, a sua volta, l'impresa potrà crescere e progredire. Non si tratta di filantropia (il che ci porrebbe nuovamente nell'ottica assistenzialistica), ma di fare 'impresa civile' e 'welfare civile': significa allargare il patto sociale per includere l'azienda all'interno di un dialogo, quello tra enti locali e società civile.

Ma chi fa la prima mossa? L'ente pubblico con i suoi problemi di bilancio? La società civile organizzata (Terzo settore, associazionismo, volontariato, ecc.) da sempre poco incline a condividere idee e progetti con gli operatori for profit? Le imprese? E su quali basi culturali? Se fossero (e dovrebbero essere) queste ultime ad accendere per prime il motore di questo virtuoso meccanismo ci si deve però domandare anche a partire da quale cultura di management avviare il percorso.

Una 'mappa' per disegnare una strada che consenta di avvicinarsi più rapidamente a questa destinazione dell'agire d'impresa viene offerta dalla lettura del testo *Economia civile e management* pubblicato nel 2013 e scritto da Renato Ruffini, docente alla Liuc di Castellanza e membro del Comitato scientifico della Sec (Scuola di economia civile). L'opera intende guidarci, come recita il sottotitolo, "verso nuove relazioni nell'organizzazione aziendale" e, pur non essendo incentrato sul tema del welfare aziendale, ma su quello del management d'impresa, costituisce una robusta fonte di spunti di riflessione per chi intenda avviare un percorso "civile" in azienda (anche) con il fine di rafforzare il significato e il senso (inteso pure come direzione) delle policy di welfare aziendale che abbia sin qui adottato o intenda adottare per il futuro (un intero capitolo del libro, del resto, è dedicato al "Management nell'economia civile").

La tesi di fondo del lavoro di Ruffini è che "la funzione manageriale per essere più efficace deve orientarsi maggiormente alla relazione, alle persone, a forme di controllo fiduciario e a una maggiore equità distributiva". In una parola deve essere più "civile". La fun-



zione manageriale ha, cioè, un ruolo non solo tecnico-produttivo, "ma anche sociale, contribuendo in modo sostanziale allo sviluppo dei sistemi sociali in termini di coesione e crescita morale ed economica".

Persone & Conoscenze ha incontrato Ruffini nel suo studio di Milano per cercare di comprendere più in profondità gli aspetti virtuosi che l'incontro tra welfare aziendale e Economia civile riesce a far emergere.

Il welfare aziendale può essere considerato anche una 'leva' per l'esercizio di una più efficace funzione manageriale?

Sicuramente sì, ma bisogna chiarirsi sul concetto di 'leva'. Non dobbiamo averne un'idea troppo meccanicistica: se ne parliamo nell'ambito della prospettiva dell'Economia civile e quindi con un approccio meno razionalistico, dobbiamo guardare all'effetto della 'leva' avendo ben chiaro che l'azienda che adotta politiche di welfare aziendale deve avvicinarsi a esse con dinamiche di reciprocità e gratuità (in senso 'civile') ben in evidenza. L'idea stessa del management è sempre stata troppo meccanicistica e riduttiva delle relazioni all'interno dell'impresa. Il welfare aziendale esce da questa logica e introduce nell'organizzazione d'impresa il tema dello sviluppo e della fioritura di relazioni in un contesto che faciliti la vita, sia all'interno del luogo di lavoro – e quindi anche per finalità d'impresa – sia al suo esterno e quindi per finalità sociali.

In che modo l'azienda può innovare attraverso il welfare?

L'impresa è, del resto, in grado di innovare sul piano sociale proprio facendo welfare aziendale perché in tal modo essa aiuta il sistema sociale e diventa un soggetto rilevante rispetto all'integrazione del modello di welfare state esistente. Ciò è tanto più vero in Italia dove il welfare pubblico è fortemente sbilanciato su



pensioni e sanità e non copre altri bisogni, specie quelli della famiglia e quelli derivanti dalle nuove dinamiche sociali e demografiche. L'impresa è allora un'agenzia di welfare aziendale che, però, deve assumersi questo ruolo nella relazione, non nello scambio: lo schema funziona se impresa, società civile ed enti locali dialogano efficacemente per co-progettare il sistema, in una logica di sussidiarietà circolare.

Il welfare aziendale è in grado d'innescare dinamiche di reciprocità anche con l'environment in cui l'impresa opera e verso il quale in tal modo restituisce risorse?

Sono gli effetti positivi generati dalla circolarità che deve avere la sussidiarietà nel cui ambito si pone l'azione d'impresa e nel cui quadro si definiscono gli interventi di welfare aziendale. Il problema centrale da considerare è il 'bene-vivere' sociale; la ricchezza è una conseguenza. È questa la strada che traccia l'Economia civile. E si tratta di 'esternalità' misurabili. Si sente parlare spesso di misurazione del Roi dei piani di welfare aziendale, ma il 'bene-vivere' generato o favorito dal welfare aziendale non è misurabile solo sulla base di economics. Persino il Pil è ritenuto insufficiente a misurare il benessere. Oggi si sta ponendo con insistenza il tema di nuove misurazioni per arrivare a determinare i livelli di benessere reale delle popolazioni. E anche in azienda occorre porsi queste domande se ci si vuole avvicinare a una misurazione seria degli effetti, beninteso anche economici, delle scelte fatte sul piano della cura del benessere delle persone.

Le imprese però investono risorse nel welfare aziendale e devono finanziare gli interventi: una misurazione degli effetti economici di queste decisioni non è necessaria?

Certamente, ma non c'è una misurazione diretta del ritorno sull'investimento stanziato per finanziare i piani di welfare aziendale. Calcolare il Roi del welfare aziendale è una finzione: quello che occorre fare è una valutazione complessiva degli elementi, tangibili e intangibili, che si generano con l'introduzione di un piano di welfare aziendale. C'è sicuramente un rapporto di causa-effetto e possiamo domandarci: le imprese che adottano politiche di welfare aziendale pagano meglio i propri dipendenti perché hanno una buona reputazione e la vogliono mantenere o è il contrario? Quali condizioni fanno stare bene in azienda? Il buon prodotto e i profitti crescono perché si lavora e si vive bene? Si tratta di

aspetti che si alimentano a vicenda e in ordine ai quali non è certamente agevole isolare delle quantità singolarmente misurabili con tradizionali criteri economici. Forse una strada interessante è quella tracciata dai teorici del Social return on investment (Sroi), ma anche in questo caso siamo ancora lontani da misurazioni effettuabili secondo schemi applicabili in qualunque contesto.

Quindi qual è la soluzione?

Il circuito del valore d'impresa ha sempre al centro le persone ed è la loro creatività, che deriva dal 'bene-vivere', a creare valore: il welfare aziendale è un forte alleato di questa liberazione di capacità e di apporti. Il valore è dato dal lavoro e questo, in senso 'civile', è gratuità; se il lavoro è buono, crea sempre eccedenza e va sempre oltre il contratto. Ovviamente nelle aziende ricche è più facile il 'bene-vivere' rispetto ad aziende povere o in crisi, ma occorre fare attenzione perché anche nell'abbondanza non si nascondano pratiche che mirino a soddisfare le persone per poi manipolarle: questa è sempre in qualche misura consustanziale alla figura e al ruolo del manager.

Dare un'opportunità per un'organizzazione flessibile (volontaria) del lavoro può essere una dimostrazione di elevati gradi di fiducia nel lavoro?

La fiducia è la dimensione che sta al centro della discussione sulla strutturazione flessibile del lavoro: la cultura della fiducia non è solo il presupposto per i moderni tempi del lavoro, ma anche uno dei presupposti fondamentali della stessa attività di direzione e quindi per il successo dell'impresa. La fiducia conviene: se i manager non hanno fiducia nei collaboratori, il lavoro ne risente e viene limitato al contratto, non ha eccedenze, non vi è vero e duraturo engagement. Ma mentre noi parliamo di lavoro agile, continuiamo a riferirci a una flessibilità che è tale rispetto a un'unità di misura (tempo di lavoro) sulla quale occorre interrogarsi.

Ci spieghi.

L'orario di lavoro è un tema tayloristico, proprio di una visione produttivistica. Oggi il tema è il *do it yourself*: un singolo può produrre cose che prima venivano create da un team di persone (basti pensare alla stampa 3D). Che effetti avranno sul lavoro e sull'impresa le generazioni che non lavorano (i Neet) o la potenzialità dell'informatica? La fabbrica 4.0 è ancora una fabbrica? Sicuramente il mantenimento in ef-



George Orwell, autore di Grande fratello



ficienza del meccanismo della fiducia è collegato alla misurabilità del risultato del lavoro – agile o individualizzato che sia – ma occorre verificare come lo scenario si presenta stante la potente dinamica di alleggerimento dei sistemi aziendali che è in atto. La fiducia qui gioca un ruolo rilevante: lo smart working deburocratizza il lavoro, ma pone il tema del controllo che, se non gestito bene, ci porta al *Grande fratello* di George Orwell, o alla sua versione moderna, *The circle* di Dave Eggers.

Il tema del controllo non è certo nuovo nell'organizzazione...

Storicamente il cambio di paradigma è degli Anni 80, quando si è sviluppato il personal computer: prima il tema era centrato su come dividere il lavoro, poi su come integrarlo. Fino agli Anni 70 il focus era sulla gestione dei processi (taylorismo), poi del decennio successivo con la ricerca dell'eccellenza si è ampliato il coinvolgimento delle persone. Ma è solo con l'avvento e lo sviluppo del pc che si è giunti all'integrazione delle persone nei processi produttivi. Più c'è integrazione e più ci vuole controllo: se il lavoro si deburocratizza e perde il 'luogo' in cui viene svolto si aumentano le dosi di fiducia e di libertà necessarie per svolgerlo; ma avere più libertà in (o dalla) azienda significa, per quest'ultima, trovare anche nuove forme di controllo, ovviamente che rispettino la libertà, la creatività e persino il dissenso.

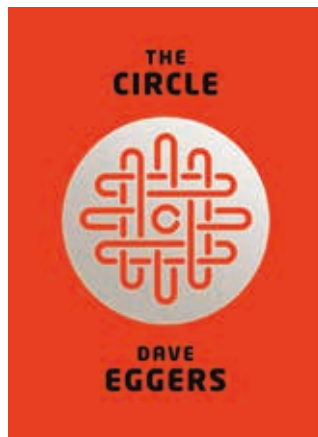
In che modo il welfare aziendale e il work-life balance contribuiscono a creare 'lavoro buono' favorendo le relazioni tra gli individui, sia quelle interne al lavoro (impresa-management-dipendente) sia quelle esterne (famiglia-amici-interessi)?

Le politiche di work-life balance sono espressione di un percorso 'civile' forte, perché mettono al centro la persona e la necessità di conciliare i suoi tempi per l'affettività con quelli del lavoro. La prospettiva dell'Economia civile guarda al sistema complessivo, non solo all'interno dell'organizzazione dell'azienda, ma riguarda tutti gli attori del modello. Del work-life balance si occupano anche le politiche pubbliche e quindi va pienamente verso le logiche della sussidiarietà circolare, coinvolgendo i tre attori del sistema sociale: imprese, organizzazioni sociali (famiglie) ed enti locali. In questa ottica triadica il discorso si amplia.

In che senso?

Per esempio acquista maggiore senso parlare di work-life balance se si guarda anche alle politiche sui tempi della città. E si tratta di politiche che devono essere co-

progettate per essere realmente efficaci. Ma parlare di tempi della città senza dialogare con le imprese anche degli orari aziendali rispetto a quelli del vivere collettivo non ha molto senso. Bisogna poi superare l'idea di un sistema gestito solo con le leggi: su questi temi la relazione tra gli attori non può essere 'per legge', ma dovrebbe sostenersi sulla base di una regolamentazione condivisa tra i soggetti e anche questo è guardare con l'angolo visuale dell'Economia civile. Occorre sempre più condividere: co-progettare per poi co-gestire. Nella definizione degli interventi di welfare pubblico c'è co-progettazione – forse non ancora molta co-gestione – ma nei rapporti con le imprese non è ancora una prassi diffusa.



La copertina del libro "The circle" di Dave Eggers

Mettere in comune esperienze e innovazioni sociali, coinvolgendo il territorio secondo logiche di sussidiarietà circolare, amplifica l'apporto 'civile' che la condivisione delle pratiche di welfare aziendale è capace di generare?

Qui s'innescano in maniera robusta prassi di sussidiarietà circolare, perché in questi programmi sono spesso coinvolte, oltre alle imprese retiste, anche la società civile (si pensi alla cooperazione sociale che eroga i servizi) e la Pubblica amministrazione locale. Sono senz'altro esempi virtuosi e 'civili' di

co-progettazione che rappresentano il futuro per il tema del welfare in generale. Manca forse ancora una progettualità scalabile e replicabile; c'è difficoltà a 'fare sistema'; inoltre permane una certa diffidenza da parte delle Pa e del Terzo settore ad approcciare la business community sul terreno di un dialogo progettuale che abbia a oggetto temi come famiglia, disabilità, infanzia. Le imprese devono invece essere coinvolte e devono poter essere considerate nella co-progettazione dei servizi di supporto alla vita (tempi di vita, smart city, conciliazione).

Quali sono gli ostacoli al dialogo tra aziende (anche Pmi) e Pa?

Le imprese, in particolare le Piccole e medie, sono abituate a condividere soluzioni e progetti; le Pa lo sono meno, sia tra loro sia verso altri soggetti. La sussidiarietà circolare è quindi ancora di là da venire come pratica diffusa. Serve puntare l'attenzione sui servizi sociali, ma qui s'innescano la difficoltà del dialogo per una serie di ragioni, una delle quali è senz'altro il ritardo culturale rispetto alla presa di coscienza della necessità del cambio di paradigma tra un welfare assistenziale e uno generativo, collaborativo e realmente capacitante, anche per gli attori chiamati a realizzarlo.