

Voci di Valore

numero **ventotto**
Maggio 2025

“L’integrazione dei Public Benefit è una modalità che consente di accrescere la consapevolezza delle persone e di esercitare il dialogo e la complementarità tra welfare aziendale e welfare pubblico”.



Intervista con:

PAOLO SCHIPANI

Direttore Generale, Welfare Come Te

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

PAOLO SCHIPANI, laureato in Scienze Politiche con un percorso che passa da Milano, Londra e la Finlandia, inizia la carriera professionale all'Ambasciata d'Italia a Pechino. Approccia il Welfare Aziendale nel 2010 in uno dei primi Provider del mercato e inizia un lungo tragitto nella consulenza contribuendo alla strutturazione dei piani di welfare delle più importanti organizzazioni in Italia. Da sempre fervente sostenitore di politiche di welfare "serie", da inizio 2020 è Direttore Generale di Welfare Come Te.

Dal "big bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

Credo che la conquista del welfare aziendale possa essere individuata nella crescita del suo protagonismo all'interno delle politiche del lavoro; protagonismo che ha portato a una maggiore diffusione delle pratiche, anche su dimensioni aziendali più contenute, a una maggiore rilevanza mediatica e a un approfondimento scientifico e di ricerca più attento. Tuttavia, resta immaturo: rimane una forte (troppa) enfasi sugli aspetti "fiscali" che porta spesso (troppo spesso) a risposte banali e standardizzate. C'è ancora distanza tra i reali bisogni delle persone e le risposte del welfare aziendale. La maturazione del welfare aziendale è minata dall'eccessiva spinta al profitto degli operatori del mercato; credo anche che, negli ultimi anni, si stia assistendo a una pericolosa deriva sulla qualità dei servizi, soprattutto quando parliamo di caregiving e benessere psico-fisico: sono

due ambiti che hanno acquisito attrattività e il mare si è riempito di "marinai improvvisati" più pronti a naufragare che a navigare con competenza.

Il Terzo Settore e la Cooperazione Sociale sono attori importanti del Welfare Aziendale che potrebbero avere un peso maggiore. Cosa dovrebbero fare per assumere un ruolo centrale?

La cooperazione sociale è un attore chiave nel welfare aziendale: vanta cinquant'anni di esperienza nella cura, una presenza capillare sul territorio nazionale e la capacità di tradurre "domande" in "bisogni" reali, costruendo risposte significative e di qualità. Per amplificare il proprio impatto, è cruciale che la cooperazione sociale faccia rete, evitando la frammentazione delle forze. È il momento di esplorare nuovi mercati, adattando la propria struttura organizzativa per operare efficacemente in contesti diversi da quello tradizionale. Questa evoluzione strategica permetterebbe alla cooperazione sociale di esprimere appieno il suo potenziale nel welfare aziendale, portando valore aggiunto grazie alla sua expertise consolidata e alla sua profonda conoscenza dei bisogni delle persone. E' questo l'obiettivo che ci siamo dati con Welfare Come Te: creare un hub nazionale per valorizzare il protagonismo territoriale delle cooperative che scelgono di fare con noi questo percorso!

La tecnologia ha aiutato la diffusione delle prassi: è un merito che va riconosciuto ai Provider. Questi operatori sono oggi sfidati dai nuovi player del settore fin-tech. Questo scenario cosa può apportare (o togliere) al Welfare Aziendale?

Il rischio è che l'attenzione si sposti dal contenuto (i reali bisogni dei lavoratori e le risposte di senso) al contenitore (l'efficienza digitale). Se la tecnologia diviene fine

a sé stessa, si corre il pericolo di offrire soluzioni standardizzate e impersonali, perdendo di vista la specificità dei contesti aziendali e le esigenze individuali. L'immediatezza e la user experience, pur importanti, non devono oscurare la qualità e la pertinenza dei servizi offerti. Un welfare aziendale guidato solo dalla logica fin-tech potrebbe tradursi in una vetrina digitale accattivante, ma superficiale ed incapace di generare un impatto reale sul benessere e sulla motivazione dei dipendenti. È cruciale che la tecnologia sia uno strumento al servizio di una strategia di welfare pensata e centrata sulle persone, non il motore esclusivo.

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare e possibilmente irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione dei Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale)?

Intraprendere progettualità complesse, superando la logica puramente 'prestazionale': le piattaforme si riducono a un mero elenco indistinto di prodotti e servizi, un e-commerce del benessere; serve evolvere verso un approccio 'personalizzato': iniziative che nascano e lavorino sull'emersione del bisogno.

“L'obiettivo deve diventare la valutazione dell'impatto reale che le nostre politiche di welfare generano sulla vita delle persone, sul loro benessere, sulla loro produttività e sul territorio”.

Inoltre, è fondamentale che le politiche di welfare agiscano con equità: non un servizio che (teoricamente) 'serve a tutti', ma interventi mirati, capaci di supportare concretamente chi, in un determinato momento della vita o della propria carriera, manifesta un bisogno specifico. Questo cambio di prospettiva ci invita inevitabilmente a riconsiderare il modo in cui misuriamo il successo del welfare aziendale: dobbiamo superare una semplice misurazione quantitativa dei risultati, basata magari sul numero di adesioni o sull'ammontare speso; l'obiettivo deve diventare la valutazione dell'impatto reale che le nostre politiche di welfare generano sulla vita delle persone, sul loro benessere, sulla loro produttività e sul territorio. L'integrazione dei Public Benefit è una modalità che consente – ancor di più – di accrescere la consapevolezza delle persone, diminuendo il disorientamento e la poca conoscenza che, spesso, si ha dell'apporto del welfare pubblico; inoltre, consente di esercitare il dialogo e la complementarità tra welfare aziendale e welfare pubblico.