

# Voci di Valore

Nr. 80  
Giugno 2026  
Anno II

*“L’azienda non è più soltanto il luogo in cui si lavora, ma può diventare anche uno spazio capace di aiutare le persone a orientarsi meglio tra diritti, opportunità e bisogni concreti. In questo modo il welfare non si risolve in un semplice catalogo di benefit, ma ha l’ambizione di accompagnare le persone nella complessità della vita contemporanea”.*



**Intervista con:**

**PAOLO IACCI**

Presidente di ECA Italia, Presidente del Comitato scientifico di AIDP e Docente di “Gestione delle risorse umane” all’Università Statale di Milano

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

**PAOLO IACCI**, Presidente del Comitato scientifico di AIDP, docente di "Gestione delle risorse umane" all'Università Statale di Milano ed è Presidente di Eca Italia, dopo essere stato Presidente di BCC Credito Consumo e Direttore generale del Gruppo Pride. Ancor prima aveva ricoperto posizioni di Direttore Risorse Umane e Organizzazione in Italtel, Reader's Digest, Banca Intesa e Iccrea Holding. Già consigliere di amministrazione dell'Università Bocconi, è attualmente nei board di alcune aziende commerciali e di servizi. Collaboratore di Harvard Business Review, è autore di numerosi volumi di management.

**Con Umberto Galimberti ha scritto qualche anno fa "Dialogo sul lavoro e la felicità" (edizioni Egea). La domanda di fondo verteva sull'interrogativo se il lavoro sia una via per la felicità o una maledizione a cui è impossibile sottrarsi. Nel passaggio dalla riflessione filosofica alla realtà concreta delle organizzazioni, la cultura dei manager che nelle aziende si occupano di Persone a quale stadio si trova oggi, soprattutto rispetto allo sviluppo di relazioni capaci di generare quella "fioritura" dell'umano che sempre dovrebbe caratterizzare il lavoro affinché abbia senso e significato?**

Le aziende stanno vivendo una fase di transizione culturale non ancora risolta. Oggi quasi tutti parlano di centralità della persona, di benessere, di ascolto. Tuttavia, nella vita concreta delle organizzazioni, il lavoro continua spesso a essere misurato soprattutto attraverso obiettivi, tempi, procedure e indicatori di performance. È qui che emerge la contraddizione. Nel dialogo con Umberto Galimberti riflettevamo sul fatto che il lavoro possa diventare esperienza positiva solo quando consente all'individuo di esprimere sé stesso e di riconoscersi in ciò che fa. Alcune imprese più avanzate hanno capito che il clima interno, la qualità delle relazioni e il senso di appartenenza incidono quanto la retribuzione. Ma questa cultura resta

ancora minoritaria. La vera domanda è se le organizzazioni siano davvero disponibili a rinunciare a una parte dell'ossessione per il controllo per restituire più senso umano al lavoro.

**Lo scambio "sociale" rappresentato dal Welfare Aziendale che integra e in qualche misura supera la logica che caratterizza quello puramente economicistico e produttivistico insito nel rapporto salario-prestazione, apre le porte ad una maggiore reciprocità tra azienda e lavoratori. La dimensione del dono, dell'eccedenza, è ancora rintracciabile nel "lavoro buono" - quello capace di generare "buon lavoro" - o siamo ormai destinati a convivere con organizzazioni a basso tasso di engagement?**

Il rischio di organizzazioni a basso engagement è concreto quando il welfare aziendale viene ridotto a una semplice somma di benefit o a uno strumento fiscale. In molte aziende si parla molto di piattaforme welfare, flexible benefit e premi convertibili, ma poco della qualità reale del lavoro quotidiano. Eppure, le persone capiscono subito quando dietro queste iniziative esiste una cultura autentica di attenzione verso i collaboratori oppure solo delle compensation policy attente agli aspetti fiscali. La dimensione del dono non è scomparsa. Riappare ogni volta che un'impresa investe tempo nell'ascolto, costruisce fiducia, valorizza le competenze e lascia spazio a relazioni meno burocratiche e impersonali. Il punto non è offrire qualche servizio in più, ma creare contesti nei quali le persone sentano di contare davvero. L'engagement nasce soprattutto lì: quando il lavoro smette di essere soltanto prestazione e torna ad avere anche un significato umano.

**L'impresa come comunità, ma anche l'impresa nella comunità. Una relazione, quest'ultima, non sempre attivata nella sua interezza, eppure capace di grande generatività. Come si può organizzare oggi questo scambio portando le imprese verso una maggiore coesività?**

L'impresa oggi non può più limitarsi a produrre beni o servizi ignorando ciò che

accade attorno a sé. Le aziende più solide sono spesso quelle che hanno costruito nel tempo rapporti veri con il territorio: scuole, università, associazioni, amministrazioni locali. Non per filantropia, ma perché hanno capito che senza un contesto sociale vitale anche l'impresa si impoverisce. Molte organizzazioni continuano invece a vivere il territorio soltanto come mercato o come luogo da cui reperire competenze. È una visione corta. La coesività nasce quando si investe nelle relazioni e si costruiscono occasioni di collaborazione stabile. Penso, ad esempio, alla formazione condivisa con le scuole tecniche o ai progetti sociali sviluppati insieme al terzo settore. Alla lunga, il valore di un'impresa si misura anche dalla qualità dei legami che riesce a creare.

**La nuova frontiera del Welfare Aziendale è rappresentata dall'integrazione del cd. Public Benefit (le misure monetarie previste dal Welfare Pubblico) perché consentono di accrescere l'efficacia delle risposte ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie favorendo l'accesso ad un giacimento di risorse altrimenti spesso non sfruttato. La ragione della diffusione di questa prassi è semplice e duplice: da un lato i lavoratori non conoscono queste opportunità e le aziende, meritoriamente, possono eliminare questo gap informativo, mentre, dall'altro, l'effetto economico generabile nelle tasche dei dipendenti - essendo finanziato a livello statale, regionale o comunale - non accresce il budget destinato alle politiche di welfare delle aziende. Tra gli effetti della "Welfare Integration" vi è poi quello di rendere le persone consapevoli dei loro diritti mettendole nella condizione di agire per esercitarli, mentre l'azienda assume un ruolo di "abilitatore sociale" che ne esalta la sua funzione nella relazione con le Persone. Non sarà la ricetta per la felicità, ma questa prassi sembra essere una concreta manifestazione di responsabilità sociale d'impresa. Come giudica questa evoluzione che crea una sinergia, sin qui assente, tra la sfera del welfare di natura pubblica e quella di natura aziendale?**

***" Il rischio di organizzazioni a basso engagement è concreto quando il welfare aziendale viene ridotto a una semplice somma di benefit o a uno strumento fiscale. Le persone capiscono subito quando dietro queste iniziative esiste una cultura autentica di attenzione verso i collaboratori oppure solo delle compensation policy attente agli aspetti fiscali".***

L'integrazione tra welfare pubblico e welfare aziendale rappresenta una delle evoluzioni più mature delle politiche di benessere organizzativo. Per anni i due

ambiti si sono sviluppati parallelamente, senza reali connessioni. Oggi, invece, emerge la consapevolezza che l'impresa possa svolgere una reale funzione di sostegno sociale. Questa evoluzione è rilevante sia per i suoi effetti economici immediati, sia per il valore culturale che introduce. L'azienda non è più soltanto il luogo in cui si lavora, ma può diventare anche uno spazio capace di aiutare le persone a orientarsi meglio tra diritti, opportunità e bisogni concreti. In questo modo il welfare non si risolve in un semplice catalogo di benefit, ma ha l'ambizione di accompagnare le persone nella complessità della vita contemporanea. È una forma evoluta di responsabilità sociale perché pubblico e privato si sostengono l'un l'altro creando una partnership di lungo respiro.

**Voci di  
Valore**

«Voci di Valore» è una testata aziendale a cura di Bonoos Srl Società Benefit. **Del contenuto della presente intervista, in assenza di autorizzazione, è vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma.** Per le richieste di riproduzione scrivere a: [press@bonoos.it](mailto:press@bonoos.it)

- Leggi le altre interviste e scopri di più su [bonoos.it](https://bonoos.it)
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: [info@bonoos.it](mailto:info@bonoos.it)

Ideazione e coordinamento: **Giovanni Scansani**  
Grafica e impaginazione: **Marta Minuzzo**