

**LUCA PESENTI  
GIOVANNI SCANSANI**

# **WELFARE AZIENDALE: E ADESSO?**

**UN NUOVO PATTO TRA IMPRESA  
E LAVORO DOPO LA PANDEMIA**

Prefazione di Marco Bentivogli



**VP** VITA E PENSIERO

**LUCA PESENTI  
GIOVANNI SCANSANI**

**WELFARE AZIENDALE:  
E ADESSO?**

**UN NUOVO PATTO TRA IMPRESA  
E LAVORO DOPO LA PANDEMIA**

Prefazione di Marco Bentivogli

**VP** VITA E PENSIERO

© 2020 Vita e Pensiero – Largo Gemelli 1 – 20123 Milano

[www.vitaepensiero.it](http://www.vitaepensiero.it)

ISBN edizione digitale (formato PDF): 978-88-343-4306-7

In copertina:  
Stretta di mano, Adobe Stock

Copertina di Andrea Musso

Questo e-book contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato, o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

## INDICE

Prefazione <i>di Marco Bentivogli</i>	7
Introduzione	11
I. <i>Smart Working? Ridateci l'ufficio!</i>	15
II. <i>Il Welfare Aziendale dentro l'emergenza</i>	25
III. <i>Tra free riding e sharing value: la via della partecipazione</i>	35
IV. <i>Il Welfare Aziendale dopo l'epidemia: meno flex, più people care</i>	45
V. <i>Il destino (segnato?) dei Premi di Risultato</i>	55
VI. <i>I Provider come hub di innovazione sociale</i>	65
VII. <i>Politiche pubbliche per lo sviluppo del Welfare Aziendale: una modesta proposta</i>	77
Per approfondire	85

## Prefazione

Il *Coronavirus* ha rappresentato il “cigno nero”, l’evento imprevedibile raccontato da Nassim Taleb che cambia le regole del gioco. Certo, non avremmo mai voluto fare i conti con un dramma di queste dimensioni, ma occorre prendere contezza di quanto questa epidemia sia diventata un acceleratore di quelle trasformazioni con le quali avremmo dovuto fare, prima o poi, i conti. Tecnologia, demografia e clima stavano da tempo bussando alle porte del cambiamento, chiedendoci di chiudere definitivamente con il Novecento e aprire una nuova fase che però stentava a decollare. A ben pensarci, se forse la pandemia era del tutto imprevedibile, le vulnerabilità del nostro mondo che l’hanno resa devastante, un po’ meno.

In pochi giorni, il virus ci ha costretti a cambiare le abitudini di vita e la routine rassicurante, rimettendo in discussione le nostre certezze, come mai era capitato dal Dopoguerra. Epicentro di questi cambiamenti è certamente il lavoro, in tutte le sue articolazioni: dagli ospedali, dove medici, infermieri e personale di servizio sono stati fin da subito in prima linea nella lotta alla pandemia, fino alle fabbriche in cui operai e impiegati si sono dovuti misurare con organizzazioni e modalità di lavoro diverse.

In gran parte dei luoghi di lavoro, grazie a protocolli discussi e condivisi tra azienda e sindacato sulla base del Protocollo del 14 marzo, si è continuato a lavorare. Migliaia di protocolli calzati sulle specificità di ogni azienda: una grande occasione di progettazione, condivisione, partecipazione.

Dove non era necessaria la presenza fisica ci si è organizzati, in poche settimane, con il telelavoro; una modalità di lavoro ancora molto distante, come ben scrivono gli Autori, dall'idea di *smart working* ma comunque sicuramente utile per capire come possiamo, attraverso la contrattazione, aprire a modalità operative nuove e diverse che consentano di conciliare il benessere delle persone attraverso un differente approccio allo spazio e al tempo di lavoro. Un mondo che era già in fase di “scongelamento” rispetto alla rigidità di queste variabili e che meritava forse capacità di accompagnamento della transizione.

Elevare quindi il dibattito sul *welfare* oltre la mera riflessione tecnica e utilitaristica, agganciandolo all'accelerazione a cui il virus ci ha costretti, per ragionare su come riorganizzare il lavoro di domani, è più che mai centrale se vogliamo dare una prospettiva positiva a questa emergenza che ci ha lasciato solo morte, sofferenza e una crisi economica terribile le cui conseguenze, anche sull'occupazione, si faranno sentire per anni.

Urge quindi avere strumenti di lettura e analisi. Ma soprattutto appare urgente una visione progettuale per tradurre, nell'immediato, nuove politiche di *welfare* che siano in grado di mitigare gli effetti della crisi da una parte e contemporaneamente di orientare il futuro. Se c'è una cosa che ci ha insegnato questa pandemia è che nessuno si salva solo. Siamo un'unica comunità di destino. Per questo il nuovo *welfare* dovrà essere contrattato e indirizzato verso un ecosistema che metta al centro persona, azienda e territorio. Dove salute e sicurezza siano parte integrante di un benessere che dall'azienda si muove fino alla comunità attraverso protocolli territoriali e piani sanitari condivisi. Un *welfare* che tenga in considerazione anche la rivisitazione del *layout* e dell'ergonomia delle aziende rendendole non solo sicure ma anche belle e sostenibili, che faccia della rigenerazione del territorio parte inte-

grante di questo progetto attraverso infrastrutture materiali e immateriali, armoniche e sostenibili con l'ambiente e le persone. Un *welfare* che faccia della formazione la moneta intellettuale, elemento imprescindibile e diffuso lungo tutta la vita lavorativa, capace di garantire, insieme a salute e sicurezza, il vero diritto al futuro, per tutti. Un cambiamento che possa generare un diverso rapporto con gli enti pubblici, con la burocrazia e con il sistema creditizio più leggero e vicino alle esigenze di persone e aziende.

Insomma, abbiamo bisogno di grandi innovazioni sociali, sempre più necessarie di fronte ai cambiamenti tecnologici e culturali in atto, che potranno trovare forma solo attraverso la contrattazione e la partecipazione, fattori determinanti per valorizzare benessere organizzativo e *wellness*. Serve il coraggio per fare il salto che ci consenta di lasciare, definitivamente, alle spalle il Novecento. Servirà un nuovo protagonismo territoriale, comunitario, aziendale. La riflessione che portano avanti gli Autori in questo libro va proprio in questa direzione, individuando le piste di lavoro su cui incamminarsi per progettare il futuro.

*Marco Bentivogli*

(Segretario Generale FIM CISL)

## Introduzione

“*Il dopo-Covid19 sarà il nostro dopoguerra*”. Il passaparola ripete come un *mantra* questa frase letta sui giornali, sentita in televisione e trasferitasi ormai nei commenti di quasi tutti senza pensarci su troppo. Ci sembra una metafora eccessiva: la guerra, con il suo cumulo di macerie umane, sociali ed economiche, non ha nulla di paragonabile rispetto alla pur difficile e certamente drammatica condizione che ci ha investito.

E tuttavia l'incertezza e l'ansia per quanto potrà accadere al nostro sistema economico non lasciano tranquilli. Occuparsi di Welfare Aziendale (WA), in un quadro simile, potrebbe sembrare oggi un puro esercizio di stile. Pur nel quadro spesso ancora confuso cui assistiamo, è ancora una volta al *welfare* dello Stato e a quello delle Regioni e dei Comuni che dobbiamo guardare: da qui deriverà la realizzazione delle grandi misure strutturali di investimento indispensabili a dare stabilità ai sistemi sociali (che si spera non suscitino, però, antiche e radicate tentazioni italiche: assistenzialismo, statalismo, inefficienza). Più in generale, poi, la vera e prioritaria misura di *welfare* cui guardare sarà quella di riuscire a tornare a lavorare, in salute e con tutte le garanzie necessarie per preservare la propria integrità fisica e psicologica. Passando dall'emergenza primaria di riuscire a creare le condizioni perché quel lavoro – quando l'emergenza epidemiologica sarà (più o meno) finita – sia ancora lì ad aspettarci.

Il tema del lavoro sarà un grande banco di prova, per-



ché questa volta non si tratterà semplicemente di salvarlo, ma di rilanciarlo come valore individuale e collettivo: è questa una delle “lezioni” che, tra le tante, il *coronavirus* ci ha impartito. Vista da questa prospettiva, allora, la questione chiama fin d’ora pienamente in causa anche il tema del WA, elemento che del lavoro è ormai una componente di non secondaria importanza: spesso figlia di culture organizzative solide e radicate nel tempo, più recentemente frutto di nuove culture dell’*HR management* improntate alla logica del “valore condiviso” (Porter e Kramer), introdotte anche dai principali contratti collettivi nazionali oltre che da migliaia di contratti integrativi sottoscritti in altrettante imprese. Una componente sul cui sviluppo lo stesso Legislatore ha molto puntato negli ultimi anni e che gli effetti della pandemia potrebbero (e, lo diciamo subito, dovrebbero) indurre a rafforzare ulteriormente in futuro.

Le migliori prassi di WA sono, poi, assurde a più elevate considerazioni anche perché riguardano la società nel suo insieme, capaci come sono di generare positivi impatti sugli equilibri tra vita lavorativa e vita personale e familiare, nonché sul piano dell’economia e in particolare di quella dei territori. Potendo contare anche su una rinnovata efficacia delle relazioni industriali a tutti i livelli di contrattazione, con una vitalità di cui vi è stata dimostrazione fin dall’emergere dei problemi legati alla pandemia.

In questo quadro, scrivendo queste pagine, la domanda che ci siamo posti è semplice: come sarà il WA del “dopo-Covid19”? Continuerà a rappresentare un sostegno importante per imprese e lavoratori, anche in una chiave marcatamente anticiclica (come già ha dimostrato nella fase finale della lunga crisi recessiva che ci siamo da poco lasciati alle spalle), oppure si attiverà la tentazione di credere che, in fondo, è un lusso che non ci si può più permettere? Siamo partiti da queste domande, scrivendo

“a caldo” una serie di articoli su una testata *on-line* specializzata ([www.welfare.it](http://www.welfare.it)). Mano a mano che gli articoli venivano pubblicati ci accorgevamo di quanto fosse necessario un supplemento di indagine, per riaggiornare in presa diretta le nostre sensazioni alla luce dei dialoghi che, strada facendo, nascevano non soltanto nell’ambito della comunità scientifica, ma anche (e forse innanzitutto) con *manager* e professionisti del mondo *HR*, imprenditori, sindacalisti, lavoratori e lavoratrici. Per questo, abbiamo deciso di rimettere mano ai primi materiali scritti, giungendo alla formulazione di un testo più ampio, robusto sul piano dei riferimenti, articolato e ragionato. Ve lo proponiamo in questa veste. È il nostro piccolo (e modesto) contributo per la ripartenza del Paese.

## I. *Smart Working*? Ridateci l'ufficio!

Non l'avrei mai creduto possibile, ma oggi tornando al lavoro mi sono venute le lacrime agli occhi alla vista del parcheggio aziendale pieno zeppo come prima della pandemia (da un post su LinkedIn pubblicato da un'impiegata il 5 maggio 2020).

Sono più o meno cinque anni che lo *smart working* è entrato di prepotenza nel dibattito pubblico e nel linguaggio corrente del nostro Paese. Già attuato da alcuni grandi aziende anche prima che fosse normato in modo organico e per la prima volta con il *Jobs Act* (2015), successivamente è stato oggetto di un estenuante *iter* parlamentare per giungere ad una codificazione finalmente definitiva con la Legge n. 81/2017. Partiamo allora da qui per capire di che cosa stiamo esattamente parlando. Perché l'impressione è che ci sia qualcosa di stonato nel modo in cui lo si sta raccontando, certamente nella fase del *lockdown* più duro, ma anche in questo periodo di riassetto e riconfigurazione delle attività produttive.

Occorre innanzitutto dire che su questo tema l'Italia sconta ritardi molto rilevanti nei confronti degli altri Paesi europei. I dati Eurostat ci dicono che in tempi normali (cioè prima del Covid-19) condividevamo con la Grecia l'ultima posizione quanto alla percentuale di coloro che lavorano da casa: appena il 4,7%, con una crescita davvero modesta (soltanto lo 0,3% in più) nel corso dell'ultimo decennio. Per capire le proporzioni, basterà segnalare come nei Paesi Bassi si sia passati nel frattem-

po dall'11,5% del 2010 al 39,9%, mentre nello stesso periodo in Svezia l'aumento è stato di quasi tredici punti percentuali (34,7% il dato del 2019). Leggermente più ottimisti per quanto riguarda il nostro Paese (pur anche in questo caso relegato all'ultima posizione tra le nazioni europee) sono, invece, i dati ILO–Eurofound relativi al 2015: i lavoratori che in quell'anno avevano fatto un'esperienza, almeno occasionale, di *telework/ICT-mobile work* (T/ICTM) erano il 7%, rispetto al 36,5% della Danimarca, il 33% della Svezia, il 30% dei Paesi Bassi.

Quest'ultima fonte statistica pone, però, il problema di identificare esattamente i concetti che stiamo utilizzando perché il *telework* è altro dallo *smart working*. Con quest'ultimo termine possiamo sinteticamente definire una specifica modalità di svolgimento della prestazione lavorativa caratterizzata dalla possibilità di lavorare *dove, quando e come* si vuole, sia pure nel rispetto della disciplina complessiva del contratto che non può travalicare, in termini d'impegno, le soglie previste per il lavoro prestato in maniera ordinaria. Lo *smart working* contiene dunque il riconoscimento, da parte dell'azienda, di una forte dose di libertà nell'adempimento della prestazione di lavoro (ciò che la contraddistingue nettamente dal telelavoro del quale rappresenta, al più, un'evoluzione nel segno di una maggiore flessibilità organizzativa).

Operativamente lo *smart working* rappresenta una modalità di esecuzione dell'ordinaria prestazione lavorativa contrattualmente definita con ciascun "lavoratore agile" basata sull'uso e la piena disponibilità di strumenti informatici e telematici (generalmente forniti dal datore di lavoro anche per ovvie ragioni di sicurezza informatica) che consentono lo svolgimento del lavoro anche mutando il luogo in cui la prestazione è erogata (ad esempio da casa o da un *coworking*). Lo *smart working*, quindi, è una modalità esecutiva della prestazione lavorativa che, come

recita l'Art. 18 della Legge 81/2017, sulla premessa della sua capacità di “agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro” (il che certamente non è del tutto stato nella “Fase 1” del *lockdown*, né a maggior ragione nella “Fase 2” con la permanente chiusura delle scuole di ogni ordine e grado) viene eseguita “*in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa*” (un'altra condizione ora del tutto venuta meno posto che l'unico luogo per l'esecuzione della prestazione è risultata essere l'abitazione nella quale ci si è ritrovati confinati).

Nella sua essenza (e dalle sue più corrette prassi esecutive) lo *smart working* è inteso come l'*outcome* di una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati (utilizziamo qui la definizione che ne dà l'”Osservatorio *Smart Working*” del Politecnico di Milano). Si tratta dunque di una modalità di ripensamento dei processi produttivi che sposta l'accento delle relazioni lavorative dalla logica del controllo a quella della fiducia, della delega e dell'*empowerment*. Per adottare un modello *smart*, pertanto, non è sufficiente “remotizzare” il lavoro: in modo più ampio, “*si dovranno ripensare le politiche organizzative integrando la flessibilità di orario e di sede di lavoro, ma adeguando anche comportamenti, stili di leadership, gestione degli spazi, utilizzo delle tecnologie di comunicazione*” (Chiaro, Prati e Zocca, 2015: 73).

Alla luce di queste definizioni di carattere generale, per potersi dire davvero *smart* il lavoro deve possedere quattro requisiti fondamentali:

- una specifica cultura organizzativa, non più unicamente basata sulla presenza fisica e sul controllo visivo, ma sulla responsabilizzazione e la focalizzazione riorientata dai processi ai risultati (e dunque il riconoscimento del fatto che la produttività del lavoro non deriva diretta-

mente e automaticamente dal numero di ore lavorate, ma anche dalla condivisione e dalla realizzazione di progetti piuttosto che di *task* parcellizzati);

– l’esplicita introduzione di politiche aziendali orientate a una generale trasformazione organizzativa nell’ottica della flessibilizzazione degli orari, delle prestazioni e della ridefinizione concettuale e fisica dei luoghi di lavoro nonché del rapporto tra lavoro e vita privata e tra obiettivi dell’impresa e di sviluppo individuale integrale;

– la possibilità di garantire, da parte dell’azienda, adeguate dotazioni tecnologiche;

– la disponibilità, da parte dei lavoratori, di contesti di lavoro da remoto adeguati in termini di spazi fisici e condizioni ambientali e come tali idonei all’esecuzione della prestazione (si pensi alla dotazione relativa non solo a *personal computer* allestiti con processori in grado di assicurare veloci elaborazioni dei dati, ma anche alla disponibilità di efficienti collegamenti di rete e financo all’ergonomia della postazione: lavorare otto ore al giorno su una sedia casalinga la cui funzione è un’altra non rende certamente il lavoro particolarmente “agile”, neppure dal punto di vista fisico – per inciso può essere interessante notare che nel telelavoro è l’azienda a fornire anche la seduta corretta).

Ne consegue che, proprio alla luce della definizione generale prima ricordata, l’esaltazione che, soprattutto durante la prima fase dell’emergenza, è stata fatta dello *smart working* (che di *smart* ha ben poco non foss’altro perché, per la maggior parte delle persone coinvolte, si è trattato solo di telelavoro coatto o di lavoro da remoto forzato) è apparsa impropria e persino controproducente anche rispetto ad una corretta lettura (e difesa) di questo innovativo ed importante istituto giuslavoristico. Basterebbe anche solo pensare al fatto che la fonte istitutiva del presunto *smart working* ai tempi del Covid-19 non

è stata, in tutta la “Fase 1” (e in molti casi continua ad essere anche nella “Fase 2”), l’accordo con il singolo lavoratore richiedente, ma l’automaticità derivante dall’unilaterale decisione datoriale introdotta dalla disciplina emergenziale dei vari Dpcm susseguitisi in gran numero negli ultimi mesi. Pertanto è possibile sostenere senza grandi rischi di smentita che lo *smart working* sperimentato in gran parte dei settori produttivi durante i quasi due mesi del *lockdown* e probabilmente anche buona parte di quello eventualmente rimasto attivo anche nel corso della “Fase 2”, non si presta ad essere rappresentato come esempio o buona prassi di massa, almeno quando esso sia riferito ad aziende (la maggior parte) che, senza il “pungolo” della pandemia, a questa modalità di lavoro non sarebbero certo arrivate (e che dunque, in molti casi, rischiano di tornare sui loro passi una volta conclusa la fase emergenziale).

È ipotizzabile dunque è che molti di coloro i quali sono stati “messi” in *smart working* (circa 8 milioni di lavoratori, secondo una stima della Fondazione Di Vittorio), soprattutto se non precedentemente avvezzi a questa condizione (ancora una volta: la stragrande maggioranza, se è vero che l’Osservatorio del Politecnico di Milano ha stimato in soli 570mila il numero di “lavoratori agili” nel nostro Paese), non vedano l’ora di tornare al loro posto di lavoro. Un’ipotesi che induce a pensare che la *test* svolto durante la “Fase 1” abbia convinto anche un buon numero di aziende a non proseguire su quella strada, almeno non in maniera così indistintamente rivolta alla generalità dei dipendenti, costringendo così al rientro in ufficio anche coloro i quali avrebbero comunque potuto (e magari anche preferito) continuare a lavorare da casa (per esempio per inevitabili necessità legate alla presenza di figli in età scolare: esigenze che, peraltro, il cosiddetto “Decreto

Rilancio” tutela espressamente con l’attribuzione di un vero e proprio diritto al lavoro da remoto laddove vi sia la presenza di figli minori di quattordici anni). Nell’uno caso come nell’altro, la modalità emergenziale del lavoro “forzato” da casa ha dovuto fare i conti con una nuova geografia delle diseguaglianze (sociali ed economiche): immaginiamoci ad esempio le condizioni di lavoro di coloro i quali non potevano (o non possono) vantare la presenza in casa di uno spazio specifico dedicato (una stanza libera o uno studio, per esempio), o anche le difficoltà di chi ha dovuto fare i conti con dotazioni tecnologiche non efficienti, con reti *internet* domestiche non adeguate a sostenere carichi prolungati con una molteplicità di *device* collegati (il proprio, quello del coniuge e magari di un paio di figli che dopo i compiti *online* si collegano alla *pay-tv*).

Queste considerazioni, ovviamente, nulla tolgono al fatto che ci si debba augurare che le aziende “spiazzate” dalla pandemia e costrette a remotizzare il lavoro dall’oggi al domani possano capitalizzare l’esperienza che, pur con tutte le sue criticità, potrebbe essere intelligentemente assunta quale premessa dalla quale muovere per una ridefinizione della loro complessiva organizzazione (culturale, *in primis*). Ciò potrebbe condurle ad innovare la propria impostazione e questo sarebbe un lascito di non poco conto che le avvicinerebbe a quelle imprese che, già da tempo organizzate in maniera meno tradizionale, hanno invece potuto passare dal fisico al digitale “switchando” in tempo (quasi) zero, senza perdere praticamente nulla in termini di efficienza e produttività.

Oltre agli elementi strutturali prima ricordati, c’è poi a nostro avviso anche un altro aspetto da sottolineare. Qualcosa che occorrerà mandare a memoria, per saper resistere a tentazioni utopistiche se non addirittura pericolose anzitutto sul piano dell’umano, prima ancora che del lavoro *tout court*; alludiamo a quelle “visioni” che, nel



tempo del “*capitalismo immateriale*” (Quintarelli, 2019), stanno già cominciando ad incarnarsi nella disponibilità dimostrata da alcune grandi *corporation* globali (per prime Twitter e Disney) a trasformare lo *smart working* da una modalità singolarmente esigibile per adempiere al proprio ruolo anche (e solo talvolta) all’esterno dell’azienda, in una modalità permanente, ossia disponibile “per sempre” e per tutti i lavoratori. Il lavoro, come si vede, si presenta allora come questione sociale non soltanto a causa dei crescenti rischi di disoccupazione e precarizzazione, ma anche per l’affermarsi di una società reticolare che rischia di esasperare negativamente la liberazione “nel” lavoro, dimenticando che ciò che si richiede è semmai il dispiegarsi di una nuova soggettività dell’agire lavorativo da associare alle significative innovazioni delle forme organizzative verso le quali siamo indirizzati. Per affrontare questa trasformazione epocale occorre evitare il rischio di considerare il lavoro come mera prestazione, leggendolo sempre più come una relazione sociale (Donati, 2017) che intanto si dà nella misura in cui vi sia una comunità alla quale i lavoratori possano riferirsi e nella quale possano ritrovarsi. La temporanea assenza da uffici, fabbriche, studi, scuole, università, officine, insomma dai luoghi in cui ogni giorno milioni di persone si recano per lavorare, ci sta probabilmente dando un’utile lezione culturale, forse addirittura antropologica. Non v’è nulla di retrogrado, ma semmai molto di autenticamente umano, nel riconoscere – perché così è in fondo – che ci sono mancati (e in molti casi ancora ci mancano) i colleghi dell’ufficio, come ai ragazzi e ancora di più ai bambini mancano i compagni di banco o di corso. Certo, ci sono *internet* e la tecnologia a darci una mano, a tenere in piedi i legami della comunità, ma non è facile stare da soli, per settimane, incollati davanti ad uno schermo e continuare a sentirsi parte di

una squadra (e non di un semplice gruppo) come quando le relazioni con gli altri si vivevano *offline*, come quando c'era la fisicità dei luoghi e delle persone. Si è dunque probabilmente svelato il lato oscuro dell'immateriale. Lavorare da casa, nelle attuali condizioni, non è la stessa cosa. E questo non soltanto perché non è stata una nostra scelta, ma un'inevitabile costrizione. Il punto centrale, probabilmente, è che abbiamo scoperto, stando a casa lavorando ogni giorno da quel luogo (invece che viverlo solo per godere dei nostri affetti e del nostro tempo libero), che prima di amare gli spazi di fondamentale libertà dal lavoro, amiamo proprio il lavoro e lo amiamo nel luogo dove il lavoro si fa normalmente: negli uffici, nelle fabbriche, nelle scuole, in ogni luogo dove si stia in relazione con gli altri e per gli altri. Lavorare, insomma, non è semplicemente "produrre": è stare immersi nell'ambiente che il lavoro genera e riproduce. Questo è il "bene comune" che ci è stato rapinato dal "male comune" del *virus*. Ed è per questo che appare oggi forse più urgente il richiamo presente al punto 322 del Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa:

Risulta sempre più necessaria un'attenta considerazione della nuova situazione del lavoro nell'attuale contesto della globalizzazione, in una prospettiva che valorizzi la naturale propensione degli uomini a stabilire relazioni. A questo proposito si deve affermare che l'universalità è una dimensione dell'uomo, non delle cose. La tecnica potrà essere la causa strumentale della globalizzazione, ma è l'universalità della famiglia umana la sua causa ultima. Anche il lavoro, pertanto, ha una sua dimensione universale, in quanto fondato sulla relazionalità umana.

L'insieme di queste riflessioni crediamo possano essere sufficienti per comprendere come lo *smart working* ai tempi del Covid-19 non sia affatto "lavoro agile", perché la sua premessa, e soprattutto la sua promessa, sta pro-

prio nella libertà di sceglierselo e di organizzarselo. È solo così che il *work* diventa *smart* e si traduce anche in una misura di benessere organizzativo dentro e fuori il luogo di lavoro. Tutto ciò, senza ovviamente tacere il fatto che lo *smart working* (quello vero) è il risultato di un ben più complesso processo di completo cambio di paradigma (e quindi di *mindset* organizzativo) che ruota intorno ad una scelta epocale nelle (e per le) aziende: dal controllo “qui e ora” (tipico delle tante organizzazioni fordiste ancora pienamente esistenti con i loro “uffici-fabbrica”, nonostante gli eleganti *open space* e le ammiccanti aree *relax*) alla valutazione dei soli risultati generati da un contesto massimamente fiduciario al quale, però, molti *manager* fino in fondo ancora non credono, convinti, come sono, che la formula “presenza fisica + controllo visivo” esaurisca il potere direttivo (un evidente *misunderstanding* tra autorità e autorevolezza). Non a caso (e chiudiamo tornando a citare i dati dell’Osservatorio del Politecnico di Milano) quei 570mila *smart worker* italiani distribuiti nel 58% delle grandi imprese mostrano più elevati livelli di soddisfazione, un più diffuso *engagement* e un miglior rapporto con i “capi” cui debbono rispondere. E non appare, invece, strano che le cose non vadano in questo modo per quei lavoratori che si sono trovati a lavorare da casa a causa della pandemia. Lo mostra ad esempio una ricerca effettuata *in corpore vivi* (nella prima metà dell’aprile 2020, nel pieno dunque della remotizzazione di massa del “lavoro da casa”) dal “Centro di Ateneo per le ricerche e gli studi sulla famiglia” dell’Università Cattolica su un campione di oltre 1.300 lavoratrici e lavoratori: tra chi ha continuato a lavorare recandosi nel proprio luogo di lavoro abituale e chi si è, invece, trasferito tra le mura di casa non è stata evidenziata nessuna differenza statisticamente significativa rispetto all’autovalutazione della propria per-

*formance* lavorativa così come della soddisfazione relativa al proprio lavoro. Una conferma empirica del fatto che quello cui abbiamo assistito non è stata la prova generale dello *smart working* che verrà, ma una risposta inevitabile a una pressione esterna, per molti aspetti subita dai lavoratori, certamente non scelta come soluzione ideale, né da loro, né dalla gran parte delle stesse aziende. Ciò vale soprattutto, per i lavoratori i cui nuclei famigliari, per la contemporanea chiusura delle scuole, sono stati costretti a complesse pratiche organizzative, tutt'altro che *smart*, che inevitabilmente hanno contribuito a vanificare gli effetti positivi che il lavoro (davvero) “agile” può produrre anche da casa; e vale per quelle tante aziende che, spazzate dalla pandemia ed organizzate ancora in maniera novecentesca, hanno dovuto letteralmente improvvisare la loro *business continuity* subendo maggiori negative conseguenze rispetto a quelle imprese ormai da tempo attrezzatesi per operare nel terzo millennio.

## II. Il Welfare Aziendale dentro l'emergenza

Da alcuni anni, nel nostro Paese, si è verificata un'improvvisa (ma non inattesa) crescita di interesse per il Welfare Aziendale (WA), ovvero per quell'insieme di servizi, beni e prestazioni finalizzati a rispondere ai bisogni di natura sociale espressi dai lavoratori e/o dalle loro famiglie (come quelli relativi all'educazione, la cura dei figli, ai servizi per la non autosufficienza, la salute, la previdenza complementare ed altri) che le aziende possono sostenere nel quadro di precise strategie di *people management* sinergiche al perseguimento dei loro più generali obiettivi d'impresa. A questo insieme di prestazioni (cui si associa un *favor* normativo che ne rende conveniente l'attivazione sul piano fiscale e previdenziale) si affiancano altre misure di WA che, pur non ricevendo – salvo alcune sporadiche eccezioni – uno specifico trattamento incentivante, tuttavia esprimono misure socialmente rilevanti sul piano del benessere individuale e familiare in quanto, pur appartenendo al novero delle soluzioni di tipo organizzativo adottate dalle imprese in diretta connessione con le esigenze operative, nondimeno sono in grado di sostenere ed accrescere il benessere dei lavoratori nel luogo di lavoro e/o rispetto alla loro sfera privata (si pensi alle iniziative di conciliazione vita-lavoro, agli orari flessibili, all'incremento della dotazione di congedi parentali rispetto a quanto previsto dalla legge e dalla contrattazione di categoria, solo per fare qualche esempio) .

Pur dovendosi sempre ricordare che le radici del WA – per come tutt’oggi lo conosciamo – sono saldamente ancorate nel terreno della storia della nostra industria perché risalgono agli anni ’30 e ’40 del secolo scorso, dev’essere evidenziato come la crescita d’interesse verso questo fenomeno sia stata, negli ultimi tempi e come dicevamo in apertura, quasi improvvisa perché nell’arco di pochi anni si è registrata una massiccia diffusione di queste esperienze la cui entità ha creato le premesse per la concomitante nascita di un vero e proprio nuovo mercato che ne testimonia il robusto aggancio con le culture di *people management*: ci riferiamo ai servizi espressamente destinati al supporto e alla gestione delle iniziative di WA nei quali operano una serie di soggetti appartenenti a settori anche molto diversi tra loro, ma tuttavia collegati al WA per via della sinergica capacità di offrire risposte operative coerenti con le necessità sia delle imprese datrici di lavoro, sia degli stessi lavoratori beneficiari degli interventi. Una crescita improvvisa, ma non inattesa, perché stimolata, proprio in questi anni recenti, da importanti interventi normativi volti ad allargare il numero dei servizi rientranti nel perimetro del WA ed a rafforzarne la disciplina di favore che sul piano fiscale rende tali servizi più appetibili per le imprese e per i lavoratori che ne beneficiano in un quadro complessivo di forte sostegno espresso sia da parte dello Stato che dai grandi attori delle relazioni industriali (Pesenti, 2019).

Tutto ciò è accaduto, naturalmente, prima che il Covid-19 producesse il suo impatto sui sistemi economici e produttivi. Questo nostro contributo si interroga invece su come l’emergenza di questi mesi potrà impattare sulla sopravvivenza, prima che sullo sviluppo, delle pratiche di WA nel nostro Paese. Vogliamo avvicinarci a questo tema centrale provando ad osservare anzitutto come abbiano reagito le aziende nel pieno della fase emergenziale.

Crediamo possa essere questo, infatti, un modo, sia pure imperfetto, per capire se e in che misura sia all'opera, nel sistema d'impresa italiano, quello spirito del valore condiviso e quella tensione verso la conservazione delle basi del benessere organizzativo dei quali ogni autentica logica di WA naturalmente si nutre. Si tratta, peraltro, di una domanda rilevante sia con riferimento alla posizione delle imprese nelle quali il WA è presente da tempo (servirà anche ad evidenziare i maggiori rischi che corre il WA nei contesti dove, invece, è solo più recente la sua adozione), sia con riferimento agli operatori gestionali dei relativi servizi di supporto: i cosiddetti *Provider* per i quali non solo lo scenario, ma forse il loro stesso ruolo, sembra destinato – almeno in parte – a mutare. Affronteremo quest'ultimo tema nel capitolo 6, mentre qui ci concentriamo sulla posizione assunta dalle aziende ed *in primis* sulla loro capacità di “reazione” sul fronte del WA.

### *Alcune esperienze esemplari*

Non sono certamente mancate in questi mesi esperienze virtuose, alcune delle quali rilanciate anche dai mezzi di informazione e diventate delle *best practice*. Ne indichiamo qualcuna a titolo di esempio della rapida reazione di cui sono state capaci alcune aziende per contrastare l'emergenza sul fronte “sociale” interno. Il Pastificio Rana ha previsto due milioni di euro di aumenti salariali complessivi per il periodo dell'emergenza, un sostegno *ad hoc* per i servizi di *baby-sitting* e la sottoscrizione di una delle prime polizze assicurative specifiche per la copertura del rischio di contagio da Covid-19). La Luxottica ha incrementato il proprio *set* di opzioni di WA, aumentando anche i salariali per gli addetti che hanno dovuto restare al lavoro nel periodo marzo/aprile, prevedendo l'accesso gratuito alle analisi cliniche tramite “tamponi” reso di-

sponibile anche ai familiari dei lavoratori). La Bhoeringer Ingelheim ha attivato uno specifico servizio di *counseling* per i dipendenti trovatisi in difficoltà tra restrizioni alla libertà di movimento, lavoro domiciliare e coordinamento dei ritmi familiari, oltre una polizza assicurativa anche in tal caso prevista a copertura del rischio di contagio da Covid-19). La Philips Italia ha puntato al rafforzamento dei servizi di *mindfulness* e di *counseling* psicologico fruibili *online* con una quota pagata dall'azienda e la restante finanziabile con il "Conto Welfare" individuale del lavoratore, che potrà essere utilizzato anche per il rimborso delle spese sostenute per l'acquisto di dispositivi di protezione resisi necessari ed obbligatori in conseguenza della pandemia. Il caso di Philips Italia si segnala anche per una serie di corsi di formazione sull'assunzione della corretta postura durante il lavoro remotizzato da casa (un aspetto che dà conto di quanto poco sia *smart* il lavoro praticato ogni giorno dalla propria abitazione senza una sua previa complessiva ed anche ergonomica organizzazione). La Pirelli ha trasferito *online* una serie di servizi *family friendly* come le attività ludico-educative per i figli previste da un innovativo palinsesto di *edutainment* battezzato "Pirelli Smart Kids" che fa il paio con lo sportello di *family care* virtuale attivato per dare supporto ai dipendenti *caregiver* impegnati nell'assistenza di familiari non autosufficienti. Interessante anche il caso della meno nota AMG Energia di Palermo che, con un accordo innovativo, ha salvato 260 posti di lavoro grazie all'attivazione di una rete di solidarietà tra dipendenti (dirigenti inclusi) basata sulla cessione di ore di permesso da parte di chi è al lavoro in modalità agile e da parte degli operatori attivi nei servizi essenziali nei confronti dei dipendenti che non possono essere riconvertiti a svolgere altre attività. Con finalità più direttamente economiche si è mossa, invece, NetCom Group di Napoli, che riguardo ai lavoratori posti in cassa



integrazione ha ipotizzato di colmare il *gap* retributivo rispetto al trattamento ordinario riconoscendo volontariamente *on top* un importo da corrispondere esclusivamente in servizi di WA che, non costituendo reddito imponibile, avrebbe il pregio di compensare in maniera netta quella differenza. Ne deriverebbe, aggiungiamo noi, una nuova “categoria omogenea” costituita, appunto, dai lavoratori cui siano stati riconosciuti gli specifici ammortizzatori sociali previsti dalla disciplina in vigore potendosi, in tal guisa, profilare un primo originalissimo caso di WA del quale i destinatari non siano i lavoratori in servizio, ma quelli posti temporaneamente fuori dal ciclo produttivo. Il caso, partenopeo fa letteralmente a pugni con quei casi in cui si è giunti alla sospensione di alcune misure di WA, come accaduto, ad esempio, nelle imprese in cui è stata interrotta l'erogazione dei buoni pasto ai dipendenti posti in “lavoro da remoto forzato” in palese contraddizione con il diritto dello *smart worker* alla conservazione del medesimo trattamento economico complessivo nel cui perimetro il WA rientra pienamente).

### *Oltre le buone prassi, il soprassalto della realtà*

Quelle citate, pur essendo iniziative non strutturali e spesso unilaterali perché dettate, appunto, dal contesto emergenziale dal quale sono scaturite, rappresentano azioni assai meritorie perché destinate a lenire con effetto immediato (potenza delle decisioni che possono prendersi senza troppi *step* decisionali) le dolorose ferite conseguenti alla crisi che stiamo vivendo. In molti casi, poi, proprio il contributo degli attori privati (si pensi alle donazioni milionarie disposte da aziende o da singoli imprenditori) ha potuto almeno puntellare il *welfare* pubblico in questi mesi in grandissimo affanno proprio in quel ganglio (il sistema sanitario) che più di altri ha do-

vuto esprimere una non facile resilienza nella lunga fase di contrazione delle risorse che da alcuni anni sta caratterizzando il nostro Paese: secondo le stime della Fondazione GIMBE, sarebbe di oltre 37 miliardi l'ammontare dei tagli e delle procedure di definanziamento relative al *budget* destinato dallo Stato a questo settore strategico.

Quanto al WA è chiaro che imprenditori e direzioni HR cominceranno ad affrontare il tema con maggiore attenzione soltanto dopo aver messo mano a più pressanti necessità in termini di benessere organizzativo e di rimessa in funzione degli impianti: la sanificazione dei luoghi di lavoro associata alla ridefinizione delle norme di sicurezza, la riorganizzazione degli uffici e delle unità produttive (orari, flussi, gestione degli spazi comuni), il ricorso, nuovamente, a massicce dosi di lavoro da remoto per coloro che svolgono attività compatibili con questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Più in generale, si tratta ora di dare piena applicazione ai contenuti definiti dal "Protocollo condiviso" siglato dalle parti sociali il 14 marzo 2020 (poi aggiornato il successivo 24 aprile) con il quale si sono tracciate le linee-guida di una serie di numerosi interventi che, "a cascata", sono stati ulteriormente precisati dai "Protocolli territoriali" e soprattutto dai singoli "Protocolli aziendali".

Solo dopo tutto ciò (e dunque, ragionevolmente, nella seconda metà di questo 2020 che non dimenticheremo mai) è immaginabile che le imprese possano affrontare con la giusta attenzione il tema del WA. Scoprendo probabilmente che intere parti dei loro programmi avranno bisogno di una significativa rilettura di fronte alla stringente evidenza di una realtà profondamente mutata. Sul fronte dei *flexible benefit*, ad esempio, si scoprirà che molti servizi previsti e utilizzabili dai lavoratori in tempi normali, risulteranno inutilizzati o inutilizzabili e a rischio di non utilizzo anche in futuro. Palestre, *campus* estivi,

viaggi ed altri servizi legati allo svago, sono solo alcuni degli esempi possibili di ciò che avrebbe potuto essere e invece non è stato (o non sarà o sarà vissuto in modo radicalmente diverso in futuro). Con la conseguenza, molto probabile, che una parte del *budget* (soprattutto quello *on top*) destinato al WA possa rimanere inutilizzato per un certo (e neppure breve) periodo.

Il tutto senza nasconderci il rischio di possibili riduzioni del valore del “Conto Welfare” individuale all’esito della prossima tornata della contrattazione aziendale che, dopo il “*lockdown*”, dovrà, in molti casi, fare i conti con la caduta verticale di ricavi e profitti e con i conseguenti obiettivi di *saving* e di recupero della marginalità che potrebbero indurre imprenditori e *board* aziendali a possibili contrazioni del *quantum* destinabile al *budget* di WA. Per non parlare (per ora) della sorte che toccherà, più avanti, ai Premi di Risultato (su questo punto, meritevole un’analisi più approfondita, rimandiamo però al capitolo 5).

### *Il vero capitale sociale del futuro: la fiducia*

Torniamo ora alle reazioni aziendali di fronte all’emergenza. I casi esemplari delle imprese che abbiamo citato in precedenza ci pare segnalino un elemento importante: al di là del momento contingente, essi evidenziano un substrato culturale nel quale la propensione a creare ambienti di lavoro ove l’azienda è vista come punto di riferimento si associa al ruolo dell’impresa intesa come soggetto in grado di accrescere il senso di appartenenza e di farsi “luogo” (Venturi e Zandonai, 2019) nel quale aggregare, responsabilmente, le esigenze della continuità di *business* con quelle delle persone che la rendono possibile e dei contesti sociali nei quali le imprese sono presenti, anche (e si direbbe soprattutto) in situazioni emergenziali come l’attuale.

Alle aziende citate, per alcune delle quali le pratiche di WA hanno peraltro anche una lunga tradizione, si sono aggiunte (e si aggiungeranno ancora) centinaia di altri casi che non hanno la possibilità di finire agli onori della cronaca perché espressi da aziende non associabili ad un *brand* che da sé faccia notizia. Tuttavia questi casi più nascosti esprimono, nel loro insieme, quella capacità di tenuta dei legami (interni ed esterni alle imprese) che è tipica del *genus* (e forse anche del genio) italiano che sempre si manifesta nelle occasioni più critiche. Queste imprese, infatti, hanno mantenuto tesa la “corda” che le lega alle persone che vi lavorano ed ai territori in cui operano e sarà bene ricordare che “corda”, in latino, è anche “*fides*”, da cui il primo requisito per uscire vincenti da qualsivoglia crisi: la fiducia. Proprio questo fragile, eppure essenziale, “capitale sociale”, già indebolito dalla lunga crisi finanziaria dello scorso decennio, rappresenta oggi l’arma principale con cui molte imprese stanno provando a tenere in piedi le loro attività e a dare, più in generale, un contributo essenziale al bene comune e alla costruzione di una nuova economia civile (Bruni e Zamagni, 2015).

Sarà ancora una volta l’attenzione al benessere organizzativo (a cominciare dalla sicurezza sanitaria che dovrà essere ancor più vigilata nei luoghi di lavoro) a fare la differenza per costruire un nuovo “patto” capace di andare oltre il semplice scambio prestazione/salario. Lavoro e salute, cioè, saranno ancor più strettamente tra loro connessi in quanto, entrambi, hanno la stessa natura di fondo: esprimono – prima ancora che dei diritti fondamentali – dei bisogni insopprimibili delle persone, senza la cui piena e contemporanea sussistenza né l’una, né l’altro, possono dirsi soddisfatti.

Nella direzione della reazione con finalità “sociale” sono andate anche quelle aziende e quegli imprenditori (grandi e piccoli) che si sono prodigati in termini econo-

mici per aiutare la macchina del *welfare* pubblico ed in particolare quella sanitaria entrata presto in emergenza proprio nel pieno dell'emergenza. Sono state le PMI, per prime, ad aver deciso di riconvertire le loro linee produttive per alleviare lo sforzo destinato a sopperire a carenze incredibili per un Paese occidentale avanzato, come dovrebbe essere il nostro (mancanza di mascherine, camici e strumenti di cura: è così già è entrato nella storia di questo dramma collettivo l'adattamento, ad opera di una piccola impresa di ingegneria, della maschera da *snorkeling* venduta dalla Decathlon e convertita in respiratore per la terapia intensiva). Queste e tante altre sono state le reazioni che hanno avuto un impatto positivo non solo in questa fase di emergenza del *welfare* più ampiamente inteso, ma anche rispetto ai rischi terribili che stanno correndo molti lavori che l'emergenza rischia di cancellare e che, paradossalmente, in quei casi, ha invece salvaguardato proprio grazie alla riconversione produttiva (l'ultima di cui si ha notizia è quella di una linea della Ramazzotti passata dalla produzione degli amari a quella dei disinfettanti per le mani). E siccome quella al Covid-19 si narra sia un po' la "nostra" guerra – intesa come quella che sta vivendo chi non ha attraversato quella (vera) del 1940-1945 – questa della riconversione è forse una delle poche reali analogie possibili con quanto accadde durante quel conflitto, con il passaggio dalla produzione ordinaria a quella di tipo bellico (allora erano armamenti per offendere, oggi si tratta di armamenti per difendere e per difendersi: mascherine, camici e disinfettanti). E come allora avvenne che la ripresa si caratterizzò per la conservazione degli istituti di benessere collettivo che, sino a prima dell'emergenza del conflitto mondiale, la storia della fabbrica e dell'impresa in Italia aveva saputo esprimere, così crediamo che anche la prossima ripresa non potrà tradire il senso (e dunque

la direzione) verso la quale le strategie e le iniziative di *people management* s'erano ormai da tempo incamminate. Ne parleremo nel prossimo capitolo, affrontando il tema del futuro del WA e di come lo scenario possa perfino rappresentare l'occasione non già per un suo indebolimento, bensì per un suo definitivo riconoscimento comune.

### III. Tra *free riding* e *sharing value*: la via della partecipazione

Come abbiamo detto introducendo il nostro cammino, l'utilizzo della metafora bellica non ci sembra adeguato a descrivere la situazione che stiamo affrontando a seguito della diffusione del Covid-19. Rispetto al conflitto del 1940-1945 si dimentica, un po' troppo alla leggera, una differenza di non poco conto: dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale, in Italia (come altrove), restava ben poco della struttura economica e produttiva: in gran parte linee ferroviarie, strade, fabbriche e macchinari erano stati completamente distrutti o gravemente danneggiati, mentre il sistema industriale riconvertito per le esigenze belliche aveva bisogno di una contro-riconversione per tornare al suo *status* originale. Oggi è esattamente il contrario: tutto quello che avevamo a disposizione per lavorare e per produrre è ancora lì che ci aspetta, pronto a ripartire. In molti ritengono che questa differenza possa rappresentare un grande vantaggio rispetto al passato, pur senza dimenticare che gli effetti sociali ed economici che deriveranno dalla pandemia potranno, in molti casi, rallentare proprio quella ripartenza ed in altri, purtroppo, persino impedirla. Difficilissimo, in ogni caso, provare ad avanzare qualunque ipotesi di scenario dotata di senso, almeno per il momento.

Se comunque proprio si vuole insistere con il paragone post-bellico, allora possiamo dire che, quanto al *welfare*, dalla storia di quell'epoca ci giunge una speranza (Ciuf-

fetti, Varini e Trisoglio, 2018; Battilani, Varini e Conca Messina, 2017). In quel periodo, ben prima del successivo *boom* economico, molte imprese italiane – sulla scorta delle esperienze maturate tra gli anni '30 e '40 del secolo scorso – non azzerarono le loro iniziative “sociali” (le cosiddette “provvidenze”, come si chiamavano allora), ma semmai le rafforzarono. Lo fecero sulla premessa che un taglio alla voce “benessere” avrebbe sì ridotto dei costi, ma avrebbe ulteriormente aggravato la condizione dei lavoratori che, come tutti, uscivano da un periodo drammatico sul piano sociale ed economico. Tagliare quella voce di spesa avrebbe significato deprimere lo spirito della rinascita che, anzitutto, doveva essere condiviso ed agito pienamente proprio dai lavoratori se si volevano risollevarle le sorti delle singole aziende e della nazione. Si spiega così la ripresa di attenzione su questi temi dopo la lunga fase di statalizzazione delle iniziative a favore del mondo operaio avvenuta durante il fascismo. E quella non fu soltanto l'epoca del più eminente simbolo di questo brano della nostra storia, quell'Adriano Olivetti che, proprio nel secondo dopoguerra, consolidò e ampliò il suo modello di assistenza ai dipendenti nell'ambito di una nuova concezione della fabbrica come “comunità”. Il grande innovatore di Ivrea è il punto più noto di uno spirito che accompagnerà dal basso la ricostruzione del Paese e i “Trent'anni gloriosi” in cui fu edificato, anche in Italia, il sistema di *Welfare State* di cui ancora sostanzialmente disponiamo. Dalla profondità di quegli anni emergono allora altri nomi dell'impresa italiana. Si pensi allo sviluppo delle cosiddette *company town*, il cui caso più noto (già attivo durante l'epoca fascista) è quella della Dalmine. O ancora si pensi all'Eni di Enrico Mattei, che in quel periodo riprese e non interruppe, semmai migliorandole, tutte le azioni “sociali” che l'azienda (in precedenza era l'AGIP) aveva già messo in campo durante gli anni prece-



denti la fine del conflitto. Quest'ultimo è un esempio, tra i tanti, della spinta delle grandi imprese a mantenere attive strutture dedicate alle famiglie dei lavoratori (le “*colonie climatiche*” cui lo stesso TUIR - il Testo Unico delle Imposte sui Redditi – fino a pochi anni fa faceva ancora cenno) e a costruire villaggi per i propri dipendenti dotati di tutti i principali servizi (un altro caso emblematico, risalente a prima della Seconda Guerra Mondiale, è Torviscosa eretta intorno allo stabilimento della SNIA). O ancora si pensi alla Larderello di Aldo Fascetti, alla Montecatini di Guido Donegani e all’Azienda Trasporti Milanese. È un elenco che potrebbe allungarsi moltissimo, perché questo era lo spirito che informava di sé le grandi imprese dell’epoca impegnate a dare il proprio contributo alla ricostruzione.

### *Sentieri diversi nel post-epidemia*

Troveremo lo stesso spirito, la stessa disponibilità e cultura aziendale anche di fronte alla sfida rappresentata dalla “ricostruzione” post-Covid19? Lo capiremo un passo dopo l’altro. Ma sin d’ora, provando a leggere in controluce anche i primi segnali emersi nel pieno dell’emergenza e descritti nel precedente capitolo, è possibile avanzare un’ipotesi precisa: la differenza di approccio tra le imprese, domani più di ieri, verrà dalla “cultura del *welfare*” eventualmente già presente all’interno dell’azienda e da radicare ancor di più proprio considerando le difficoltà dell’oggi. Avanziamo, insomma, l’ipotesi secondo cui l’emergenza di questi giorni metterà ancora più in luce le differenze (polarizzabili in senso idealtipico) già oggi visibili tra aziende che hanno affrontato il tema del *welfare* in modalità “*free rider*” e aziende che hanno invece impostato il loro approccio secondo logiche di “*sharing value*”.

Da un lato, abbiamo le aziende che prima del Covid-19 pensavano il WA in modo del tutto strumentale, seguendo

logiche di *free riding* finalizzate a “nascondere”, dietro le retoriche welfariste, esigenze certamente lecite (e talvolta anche ben comprensibili), ma più basiche e contingenti. In sostanza, questo è l’idealtipo aziendale di chi ha “fatto” WA avendo in mente innanzitutto (o esclusivamente) il *saving* fiscale, l’immagine dell’azienda o, più recentemente, la possibilità di alleggerire un po’ i costi relativi alla parte variabile dei salari (sfruttando la nuova disciplina del Premio di Risultato (PdR)).

Dall’altro lato, stanno invece le aziende che hanno saputo abbracciare e da tempo la cultura del “valore condiviso” (*sharing value*) tra azienda, lavoratori e gli altri *stakeholder*, applicandola alle logiche di *HR management* e fondandola sulla base di serie politiche di *people care* integrate nelle strategie aziendali (Pesenti 2019). Sono di solito le aziende che hanno investito non soltanto sui *flexible benefit* e sulla convertibilità del PdR, ma che hanno costruito organici piani di WA a partire dall’ascolto reale delle esigenze delle persone, coinvolgendo il sindacato (là dove presente) in una dinamica di ridefinizione dello scambio tra prestazione e salario capace di contabilizzare anche il benessere della persona tra gli elementi da tenere in considerazione.

L’ipotesi che possiamo avanzare in questa sede è che quanto più la cultura aziendale si avvicina alla prima polarità (logica da *free rider*), tanto più probabile sarà un arretramento, se non una decisa limitazione delle *policy* di WA. Al contrario, le aziende orientate verso la seconda polarità, quella del “valore condiviso”, saranno molto probabilmente ancora più protagoniste sul fronte del rafforzamento del benessere dei lavoratori. L’epidemia è destinata dunque ad allargare il fossato tra questi due tipi di approccio al WA. Riteniamo tuttavia possibile anche un secondo movimento, controintuitivo rispetto a questa prima ipotesi di sviluppo. Ci pare infatti possibile che

l'esperienza di questi mesi possa spingere molte aziende *free rider* a cogliere l'emergenza come un'occasione per un cambio di rotta nella propria cultura organizzativa, ri-orientandola verso prospettive inedite. Nei termini utilizzati da una ormai classica tipologia di Rolf Balling (2005) sulle “*culture organizzative*” (ovvero l'insieme dei valori da cui discendono abitudini e comportamenti interni all'azienda), è possibile che molte realtà ferreamente orientate in senso efficientista (“*cultura organizzativa dell'ordine*”) e scarsamente attente alle esigenze personali dei propri dipendenti, possano contaminarsi con elementi più tipici della “*cultura organizzativa della coesione*”, connotata dalla contemporanea presenza di una condivisa motivazione alla produttività sostenuta dall'attenzione alle esigenze dei collaboratori.

Di fronte alle criticità cui è stata ed è tuttora sottoposta la *business continuity* delle imprese (inclusa la negligente assenza di corrette dotazioni ICT che la pandemia ha impietosamente svelato), i datori di lavoro si sono resi conto, una volta di più (o potrebbero imparare a comprendere con più attenzione) di quale sforzo e di quale capacità operativa possano essere protagonisti *team* aziendali realmente motivati e in grado di generare risposte che solo una forte spinta verso la reciprocità, generata da condotte attente alla persona nella sua totalità, è in grado di attivare. Ovviamente ci stiamo riferendo a quelle aziende dove la comprensione di ciò che stava accadendo non è stata nascosta con l'ordine di lavorare comunque e a testa bassa, ma che prima delle (e non già contro le) esigenze produttive hanno anteposto la salute dei loro dipendenti.

*La partecipazione nell'azienda “comunità di destino”.*

Dentro quest'ultimo virtuoso quadro d'insieme (che va oltre il mero scambio economico e ne richiama un altro,

molto più ricco e complesso: un vero e proprio “patto”) il rispetto per la persona e per il lavoro, non disgiunto da quello per la salute, sta aprendo la strada anche ad un crescente desiderio di maggiore partecipazione espresso sia dai lavoratori, sia dagli stessi datori di lavoro: quelli che hanno compreso come non vi sia futuro nello sviluppo delle imprese se nel progetto sottostante e negli obiettivi che ne delineano la rotta, non siano chiamati a bordo anche coloro che sono in prima fila nello sforzo della navigazione che verso il raggiungimento di quegli stessi obiettivi deve condurre.

Forse mai come adesso, nella storia del lavoro, le imprese che hanno agito rispettando il “patto” (e non solo il contratto) sono state percepite come delle comunità realmente espressione di un destino comune. In queste aziende, quand’anche questa drammatica crisi dovesse porre il dilemma di dure scelte, sarà proprio il livello della partecipazione alla sua organizzazione e al suo destino che le renderà capaci di creare le condizioni per una maggiore e forse anche meno dolorosa condivisione delle decisioni che dovranno essere assunte. Favorire e diffondere le pratiche partecipative nel lavoro e nell’impresa significa poi, almeno in prospettiva, (ri)creare una coscienza della partecipazione anche nella società ed è sotto gli occhi di tutti quanto di ciò vi sia e vi sarà bisogno nel prossimo, speriamo vicino, “nuovo dopoguerra”.

Il tema della partecipazione porta con sé anche un altro importante aspetto del benessere individuale e collettivo: quello della riappropriazione della piena dignità del lavoro, della sua rivalorizzazione e dell’irrobustimento del cosiddetto “contratto psicologico”, che completa il contratto di lavoro (altrimenti, per definizione, sempre incompleto) con il quale molti degli aspetti più rilevanti del lavoro non possono essere “comprati”: si pensi alla dedizione, alla passione, alla creatività, all’*engagement* ed

alle altre immaterialità che il lavoro sprigiona e senza le quali il lavoro non può mai essere ben fatto, né vissuto integralmente.

Il WA passa anche da queste considerazioni e il tema dei suoi obiettivi nel “dopo-Covid19”, associato all’introduzione (o all’irrobustimento, se già presenti) di meccanismi di partecipazione organizzativa, sembra possa essere una delle cartine di tornasole della capacità di saper cogliere il momento e di uscire dalle secche dalle quali le stesse Relazioni Industriali degli ultimi anni avevano cercato di trarsi, riposizionandosi proprio sui temi appena citati e sull’importanza di più tangibili riconoscimenti delle singole soggettività, quali elementi sempre più centrali nei processi di evoluzione verso la cosiddetta “impresa 4.0”. Non è un caso, allora, che le parti sociali nel “*Patto per la Fabbrica*” siglato nel 2018 (si noti: “patto”, non contratto) aprano e chiudano la *to do list* dei temi ritenuti prioritari per i prossimi anni, rispettivamente indicandoli proprio nel “*welfare*” e nella “*partecipazione*” (Art. 6). Pur nel quadro delle storiche difficoltà che il tema ha incontrato ed incontra nel dibattito in Italia (l’irrisolta questione della mancata attuazione dell’Art. 46 della Costituzione), la volontà di procedere lungo questa via c’è e lo testimoniano le evoluzioni organizzative delle imprese più avvedute che, proprio grazie ai meccanismi partecipativi, riescono ad ottenere maggiore *engagement* e migliori *performance* complessive. Sul piano delle Relazioni Industriali una simile testimonianza è stata offerta dall’area tradizionalmente più capace di fare da traino in ambito industriale: è in Assolombarda, infatti, che ha preso forma, il 4 ottobre 2019, un Accordo Interconfederale territoriale la cui esclusiva finalità è, ad un tempo, proprio quella di “*diffondere la cultura della partecipazione*” e di “*valorizza[re] la logica win-win che la sottende*”.

Al centro dei percorsi di WA e di partecipazione organizzativa dei lavoratori c'è sempre la persona e le conseguenze che la pandemia ha generato (e genererà) sulla produzione e sul lavoro fanno sì che la persona e la sua centralità (intesa non come *slogan* da citare nei convegni e nelle interviste, ma come impegno sostanziale) ne escano persino esaltate e quindi non destinate ad esaurirsi nel “dopo-Covid19”, ma semmai a rafforzarsi proprio a partire da (e dentro) questa fase drammatica.

Le stesse Relazioni Industriali – spesso viste in azienda come funzione secondaria (prima le vendite e la finanza) – sono destinate a guadagnare centralità e a caratterizzarsi per una maggiore partecipazione: lo si vedrà a partire dai numerosi rinnovi dei CCNL scaduti e/o in scadenza e nella presumibile manutenzione dei contratti di secondo livello attualmente in vigore. Non è escluso, anzi, che quella che si aprirà potrà essere proprio una stagione di forte sviluppo della contrattazione aziendale e della partecipazione (diretta e indiretta): un'occasione – come si comprende – particolarmente allettante per il Sindacato perché nello scenario futuro, agendo diversamente, ciò che finirebbe per caratterizzarne la funzione sarebbe il taglio assistenzialistico della sua azione, in palese contrasto con il crescente *empowerment* che i meccanismi partecipativi porranno sempre più all'ordine del giorno. Per le parti sociali, dunque, nella fase “post-Covid19”, tra le molte questioni aperte, s'inseriscono anche queste due piste di lavoro: ridisegnare il WA e promuovere la partecipazione. E se il WA è benessere individuale e collettivo non può non dirsi di un'altra sua “assonanza” con la partecipazione. Occorre in tal caso riferirsi al tema del “clima” aziendale che, dopo il *lockdown*, avrà bisogno di una ricostruzione e di una sua rifondazione su nuove basi. Superare le conseguenze, anche psicologiche, della tanta distanza fisica vissuta dalle persone durante la fase del lavoro forzato da remoto e

quella che inevitabilmente si creerà (per il necessario “distanziamento” anche negli uffici e negli stabilimenti) non potrà prescindere dalla riedificazione del coinvolgimento dei lavoratori anche rispetto ai valori e agli obiettivi che le aziende si sono dati e si daranno, condividendo il complessivo sottostante progetto d’impresa e vivificando, così, la “comunità di destino” oltre le contingenze emergenziali e facendone l’espressione di una partecipazione capace di assicurare reciprocità e costante rinforzo tra obiettivi individuali e obiettivi collettivi.

## IV. Il Welfare Aziendale dopo l'epidemia: meno *flex*, più *people care*

Sulla base delle premesse illustrate nel precedente capitolo, possiamo ora provare ad addentrarci nell'immaginare quali saranno i futuri contenuti del "nuovo" Welfare Aziendale (WA). Per cimentarsi in questo impervio lavoro di prospettiva occorre a nostro avviso provare, innanzitutto, a leggere entro quale profonda trasformazione valoriale e culturale saremo sempre più immersi.

Poco più di quarant'anni fa (era il 1977) lo scienziato sociale statunitense Ronald Inglehart, nel suo libro "*The Silent Revolution*", teorizzò l'emergere di un'inevitabile trasformazione dei valori occidentali nella direzione del cosiddetto "*post-materialismo*": la tesi di fondo era che, data ormai per acquisita la sicurezza materiale (economica e di salute), le generazioni divenute adulte dagli anni Settanta in poi avrebbero attribuito maggiore importanza a obiettivi come la capacità di autoespressione, l'autonomia, la libertà di scelta, l'ambientalismo, i diritti di libertà, e così via. Inglehart sosteneva che al crescere della prosperità, tali valori post-materialisti sarebbero gradualmente divenuti egemonici all'interno delle società post-industriali, in particolare grazie ai processi culturali legati alla sostituzione intergenerazionale.

Fino a un certo punto della Storia le cose sono effettivamente andate in quella direzione. Dagli anni Settanta – dati per scontati alcuni elementi basilari (benessere economico, salute, pensione, sicurezza) – l'Occidente ha



effettivamente “virato” il proprio impianto culturale verso valori legati ai “nuovi diritti” (l’ambiente, la “qualità della vita”, il *wellness*, ecc.). Un processo strettamente collegato alla nascita e allo sviluppo della società consumista di massa e all’idea che il benessere potesse crescere in modo continuo, permettendo a ciascun individuo di trovare la propria strada sviluppando una propria definizione di benessere.

Poi, però, qualcosa ha cominciato a cambiare in questo meccanismo evolutivo apparentemente inesorabile. Il sociologo Ulrich Beck già nel 1986 avviava le proprie riflessioni sulla “*società del rischio*”. Ma occorre giungere al nuovo millennio per visualizzare in modo compiuto la trasformazione che si stava sotteraneamente preparando. Dapprima, si è insinuata una cultura diffusa segnata da crescenti sentimenti di minaccia e da una costante condizione di emergenza, il cui contraltare è l’ideologia della sicurezza, sia essa pubblica o privata (Benasayag e Schmit, 2003), e il cui epicentro simbolico è stata la tragedia dell’11 settembre 2001 (con la successiva scia di attentati terroristici e di guerre). Dopo solo pochi anni, con il *crack* finanziario del 2007/2008, anche le basi di sicurezza economica con cui l’Occidente si era fin lì attrezzato hanno cominciato a scricchiolare, portando con sé una nuova questione sociale e una crescente domanda di protezione sociale e di rafforzamento degli istituti di *welfare*. Per certi versi, una parte della società occidentale, da ormai quasi due decenni, sembra dunque essere tornata a quei valori “materialisti” che si ritenevano superati dalla Storia, tanto da spingere lo stesso Inglehart (insieme alla collega P. Norris) a identificare l’emersione di un “*cultural backlash*”, una reazione valoriale anti-postmaterialista diffusa in modo trasversale tra le generazioni precedenti a quella attuale, incarnatasi poi politicamente nei movimenti populistici e sovranisti.

Se vogliamo proseguire all'interno di questo *frame* interpretativo, è ora agevole osservare come l'Occidente stia scoprendo a causa della pandemia che, oltre alla sicurezza e alla protezione sociale, si sta indebolendo anche un terzo, grande pilastro della modernità: quello del diritto alla salute. E che al contempo, sotto la concomitante scure delle crisi che si stanno inseguendo a velocità sempre più sostenuta, anche il benessere economico non può più essere dato per scontato.

Stiamo dunque tornando (almeno per una parte crescente della popolazione) alla casella di partenza, dopo esserci illusi di aver costruito il migliore dei mondi possibili e aver addirittura vaneggiato un futuro liberato dal problema del lavoro. Appare evidente che anche le strategie di WA non potranno non tenere in considerazione queste dinamiche sociali e culturali profonde.

### *Il lavoro da mettere in sicurezza*

Se dunque accettiamo di partire da questa profonda trasformazione intervenuta nelle società occidentali, riteniamo sia possibile ipotizzare (e forse anche auspicare) che il WA del futuro debba tornare ai suoi fondamentali: sicurezza, salute, previdenza, reddito, assistenza. Proviamo a declinare questa nostra ipotesi sul piano pratico. Anzitutto, il “nuovo WA” dovrà certamente passare per una più strutturata attività di prevenzione e gestione della sicurezza organizzata su una più vasta scala d'interventi, dovendosi ora includere nel *set* dei rischi (attuali e futuri) anche quello di tipo pandemico (con quel che conseguirà in tema di procedure, controlli e ridefinizione dei limiti della *privacy* da coordinare meglio con le più ampie aspettative di sicurezza collettiva). Hanno iniziato a farlo le imprese più grandi e strutturate, seguite (con non poche difficoltà) da tutte le altre. Sarebbe sicuramente utile

se tali attività potessero coordinarsi con il Sistema Sanitario Nazionale (SSN) in un utile scambio di informazioni che, tra loro aggregate, sarebbero capaci di aggiornare il monitoraggio territoriale, mettendo così a sistema, almeno su questo fronte – il tessuto produttivo e quello sociale complessivo. È possibile, altresì, immaginare che possano essere definiti “protocolli territoriali” che tenendo conto delle condizioni socio-demografiche della popolazione e di quelle attinenti le patologie più diffuse, anche rispetto alle tipologie delle lavorazioni locali, impongano alle aziende l’adozione di veri e propri “piani sanitari” da certificare e sottoporre a periodici controlli, ampliando le responsabilità del medico competente e sburocratizzandone le funzioni. Ben più che una traccia per avviarsi verso questa impostazione è rappresentata dal *“Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure di contrasto e contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro”*, sottoscritto il 14 marzo 2020 (e poi aggiornato il successivo 24 aprile) dalle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e dalle Rappresentanze datoriali.

Il nuovo WA, dunque, passerà per una ridefinizione del concetto stesso di sicurezza sul lavoro, ampliando le funzioni del Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) e del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS). La nuova idea di sicurezza sul lavoro sarà certamente più ampia ed efficace, ma soprattutto passerà anche per una rinnovata attenzione all’operatività degli interventi a tutela della salute, grazie ad un più diffuso sviluppo dell’assistenza sanitaria integrativa, all’investimento in polizze collettive *ad hoc* e nelle coperture LTC, e per la progressiva adozione di tecnologie specifiche applicate al campo della prevenzione e della salute, come, ad esempio, quelle proprie del settore dell’*health-tech* che, anche in ambito aziendale, stanno iniziando a fare la loro comparsa.

## *Verso piani di Welfare Aziendale “neo-materialisti”*

La prevenzione dei rischi sul luogo di lavoro è il primo passo, ma il WA del “dopo Covid-19” dovrà affrontare una sfida totalmente differente: quella del ritorno, ancora più forte ed esplicito, di un bisogno di protezione sui temi classici del *welfare* (salute, reddito, pensioni). Gli anni che abbiamo di fronte, anche dopo il giorno in cui saremo stati capaci di sconfiggere definitivamente questo *virus*, porteranno con sé una richiesta molto più basilica di quella cui la logica dei *flexible benefit* ci ha abituati. Prima di pensare di spendere il proprio *budget* di WA in viaggi (esotici o esperienziali che siano) o in altre forme di spesa in beni e servizi dell’area del cd. *lifestyle*, i lavoratori chiederanno più frequentemente (e più probabilmente) ben altro: il carrello della spesa, la copertura dei costi per l’asilo nido o la *babysitter*, il rimborso delle spese per i libri o le scuole dei figli, convenzioni commerciali più vantaggiose, il rimborso per le spese sanitarie e di assistenza agli anziani o ai familiari non autosufficienti, l’accesso a prestiti, il sostegno per il pagamento dei mutui...

Messo in sicurezza il luogo di lavoro (trasformandolo in “*un safe-place più sicuro della propria casa*”, come auspicato dal Segretario generale della FIM-CISL, Marco Bontivogli) ed attivate le protezioni e le prevenzioni del caso per chi in quei posti di lavoro è chiamato ad operare, si dovrà rimettere mano ai piani di WA, ricalibrandoli se non già su nuove necessità, certamente sul diverso peso che quelle già presenti avranno in futuro nella vita delle persone. Non è difficile provare a immaginare quali potrebbero essere le aree di maggior interesse: la ridefinizione e l’ampliamento delle coperture garantite dall’assistenza sanitaria, eventualmente rafforzabili mediante prodotti assicurativi (LTC e coperture per rischi specifici come quello biologico da contagio); il rafforzamento dell’area della

conciliazione vita-lavoro sia rispetto alle necessità collegate alla presenza di figli piccoli, sia considerando i “carichi di cura” per i genitori anziani spesso non autosufficienti; il potenziamento dei *benefit* di sostegno al reddito; il ripensamento delle *policy* di *active ageing* aziendale. Saranno queste le prime piste sulle quali immaginare che il “nuovo WA” potrà incamminarsi, peraltro con un prevedibile crescente contributo anche delle forme di *welfare* occupazionale bilaterale collegate al primo livello di contrattazione. Il tutto, se possibile, attraverso una progressiva apertura al territorio e facendo sistema nella direzione di un vero “*welfare* responsabile”, per attivare maggiori e più stretti legami con l’offerta pubblica dei servizi sanitari e socio-assistenziali, nonché per coinvolgere il terzo settore con appositi accordi e *partnership*. Sempre che, naturalmente, da un lato i soggetti pubblici siano disponibili a rimettere in discussione una certa “torsione” in senso assistenzialista e neo-centralista mostrata in questi mesi di emergenza e dall’altro i soggetti del terzo settore sappiano cogliere appieno l’opportunità, producendo percorsi di innovazione non sempre alla loro portata (Fazzi, 2013 e 2019).

### *Imparare per tutta la vita*

La sicurezza, però, non richiama solo l’idea dell’integrità psico-fisica e dell’essere posti al riparo da incidenti e malattie. Il panorama d’incertezza economica che caratterizzerà la fase di uscita dall’emergenza e la stessa successiva ripresa produttiva sarà inevitabilmente caratterizzato dalla perdita di posti di lavoro in conseguenza di ristrutturazioni e chiusure di aziende. Emerge qui l’importanza di un’altra imprescindibile misura di *welfare* che in futuro dovrà essere sempre più assicurata: il *lifelong learning*, strumento di tenuta dell’*employability* delle persone sarà da considerare come un pilastro irrinunciabile, perché le

transizioni lavorative – già in sé diffuse nell'attuale generale processo di ridefinizione dell'organizzazione del lavoro – saranno ancora più frequenti e possibili in futuro (Lodigiani, 2008). Una strategia di *people management* che non includa questo tema sarebbe miope ed un piano di WA che non includa questo tipo di percorso potrebbe rilevarsi, nel tempo, gravemente deficitario. Più in generale, non accrescere il capitale professionale dei collaboratori credendo di risparmiare sul relativo costo (da leggere in realtà come investimento), magari pensando in questo modo di non favorire un proprio diretto concorrente se il lavoratore dovesse poi in futuro trasferirvisi, dice molto della miopia di talune imprese. Un mercato del lavoro impoverito sul piano delle conoscenze professionali impatta infatti negativamente su tutte le imprese, a prescindere dalla singola realtà dove quel collaboratore, sia pure formato a proprie spese, si trovi poi un giorno collocato. E questo perché un mercato “povero” di competenze è semplicemente un mercato “povero” di opportunità, non solo di lavoro, ma anche di *business*. E questo alle aziende (anche quelle miopi) dovrebbe interessare.

Ma non è solo la formazione in vista del rafforzamento della propria capacità di generare reddito, tramite il lavoro, a dover essere considerata nello scenario prossimo venturo. Il reddito ed il proprio profilo economico, nel panorama fitto di incertezze che ci attende, dovrà poter essere rafforzato non già e non solo con misure dirette (delle quali il WA, inteso come strumento di sostegno, è una tra quelle possibili), ma si dovrà espandere includendo misure come, ad esempio, la formazione finanziaria, perché è a tutti ben noto come in Italia il grado di conoscenza media della materia sia basso ed è facilmente ipotizzabile che in un panorama incerto come quello che ci attende, per i più sarà molto (o ancor più) difficile orientarsi.

E per restare ancora sul tema della formazione, assisteremo forse a una più diffusa presa di coscienza del fatto che “fare *welfare*” in azienda non potrà prescindere dalla formazione dei beneficiari ad un suo “uso” più consapevole e lungimirante. Sarà forse meno *trendy* raccontare nei convegni di aver orientato i lavoratori verso la previdenza complementare e l’assistenza sanitaria integrativa, ma sarà stato anche molto più utile, in chiave prospettica, rispetto all’aver messo a disposizione gli immancabili “buoni benzina” e le divertenti e post-materialistiche *GiftCard*.

### *Il benessere digitale*

L'emergenza Covid-19 ci ha messo di fronte anche alla più grande (ed improvvisa, oltre che nella maggior parte dei casi anche improvvisata) prova di digitalizzazione di massa del lavoro da remoto, come già abbiamo avuto modo di osservare nel capitolo 1. Il “nuovo” WA sarà allora anche interessato a dare risposte ad una nuova richiesta di benessere di cui si sente la crescente necessità a fronte dell’uso delle innovazioni tecnologiche che ormai connotano il lavoro e la vita stessa, tra loro spesso mixate nello (e dallo) stesso *device* che abbiamo a disposizione. Alludiamo al benessere digitale, che non è solo questione di dotazione di strumenti, di velocità e di qualità dei collegamenti o di formazione per lavorare in remoto (una questione che investe anche un tema di equità perché forte è ancora un certo *digital divide* all’interno delle stesse aziende), ma è ricerca e rispetto di un maggiore equilibrio tra la propria dimensione soggettiva (sempre più sussunta dal lavoro) e il “carico” della componente dovuta alle sollecitazioni digitali complessive della vita considerata nella sua interezza. La fase emergenziale che abbiamo vissuto segnala che oltre al diritto alla disconnessione, il cui riconoscimento assume ormai il carattere dell’urgen-

za, si stanno profilando problemi di più ampia portata, addirittura di tipo antropologico (come si è osservato nel capitolo 1). La digitalizzazione del lavoro, in associazione alla virtualizzazione del luogo di lavoro, rimette in discussione l'identità stessa della persona (intesa come lavoratore/lavoratrice) nel suo rapporto con l'azienda e su questi aspetti la psicologia del lavoro e la filosofia della comunicazione hanno sviluppato approcci originali capaci anche di aiutare più efficacemente le persone e le aziende a conciliare l'ambito del lavoro con quello privato, con una particolare attenzione proprio rispetto alla dimensione digitale, divenuta ormai infosfera, nella quale entrambe le dimensioni, essendo collocate nell'*onlife*, sono interamente vissute (Floridi, 2017). Non si tratta solo di *digital detox* e quindi di temperare meglio lavoro, vita personale e uso dei *device* (sempre a rischio di esasperazione quando il lavoro intende farsi *smart* senza potersi basare sui corretti presupposti che ne strutturano l'organizzazione e ne assicurano l'efficienza). Il tema è più ampio e coinvolge in profondità il nesso relazionale di ciascuno nel rapporto con la tecnologia e con le altre persone e quindi anche verso l'insieme dei propri colleghi, nel quadro delle dinamiche interindividuali e relazionali che caratterizzano qualsiasi ambiente lavorativo, tanto più considerando che questo, fino a ieri, è stato inciso dal *lockdown* e che ora (e in futuro) si ritroverà cambiato (e per certi versi stravolto) dalle regole della "fase 2" (che ci daranno anche un'idea più precisa del cd. "*new normal*" che ci attende).

### *Meno flex, più people care*

Alla luce di tutte le considerazioni che abbiamo in precedenza proposto, il "nuovo" *welfare* d'impresa – prima ancora che guardare a defiscalizzazione e decontribuzione di *benefit* e premi – dovrà volgere il suo sguardo



all'organizzazione del lavoro per renderla coerente con le nuove *policy* di prevenzione e sicurezza (quelle attuali, legate all'emergenza e quelle future, associate alla prevenzione ed al corretto fronteggiamento dei rischi). Significa ripensare turni, trasferte, flussi di ingresso e uscita, zone comuni (come spogliatoi, mense, sale riunioni, aule di formazione), ridefinire gli interventi di pulizia e sanificazione di ambienti e attrezzature.

Per quanto riguarda il WA in senso stretto, crediamo che inevitabilmente dovranno trovare maggiore spazio soluzioni che limiteranno l'impostazione *flexible* dei *benefit* sin qui concessi, per fare spazio a una più robusta adozione dei servizi di *people care*, intesi sia con riferimento ai lavoratori, quali beneficiari diretti degli interventi, sia considerandone la portata extra-individuale che finisce per includere il nucleo familiare e quindi, in particolare, i figli minori e le persone non autosufficienti eventualmente presenti nel nucleo familiare. Salute, reddito, pensioni: il ritorno dei bisogni "materialisti" su cui si è costruito il modello classico del *welfare* europeo rappresentano non più "una" sfida, ma "la" sfida per il futuro prossimo del WA nel nostro Paese.

Ampliare i piani di WA alle sollecitazioni che abbiamo descritto ne rafforzerà gli effetti ed aiuterà ad accelerare quel processo di neo-umanesimo che il lavoro ed il suo futuro sempre più richiedono. Al crescere dell'impatto delle tecnologie e degli effetti della ridefinizione dei processi produttivi (anche in conseguenza delle crisi e non solo delle crescite), quello di cui si sente e si sentirà sempre più bisogno non sarà mai scritto in un *software*, né sarà mai racchiuso in qualche componente *hardware* di ultima generazione: parliamo dell'apporto della pienezza umana nel (e per il) lavoro e della sua piena umanizzazione per uno sviluppo realmente integrale delle persone e delle collettività.

## V. Il destino (segnato?) dei Premi di Risultato

Si è detto e scritto molto attorno alla possibilità di conversione del Premio di Risultato (PdR) in Welfare Aziendale (WA). Come noto, si tratta di una novità introdotta per la prima volta dalla legge di Stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208, articolo 1, commi 182-190) con l'intento d'incentivare la produttività del lavoro nell'ambito della contrattazione aziendale. Al solo fine di poter per fare un sintetico riassunto della disciplina ricordiamo che, ricorrendo tutti i presupposti previsti disciplinati dalle norme di riferimento, così come poi precisate da importanti documenti di prassi pubblicati dall'Agenzia delle Entrate, i vantaggi fiscali previsti per i lavoratori (tassazione agevolata al 10%) si applicano ai PdR riconosciuti ai dipendenti aventi reddito annuo non superiore a €. 80.000 e per un importo massimo premiale di €. 3.000 all'anno. Per l'azienda la convenienza scatta nella misura in cui il PdR sia stato convertito, a scelta del lavoratore, in tutto o in parte in servizi di WA, ossia quando non sia stato percepito *cash* (in tale ultimo caso, infatti, il trattamento fiscale e contributivo è lo stesso della remunerazione ordinaria). Ove invece si sia prodotta la conversione del PdR in WA l'azienda non dovrà versare contributi previdenziali, né dovrà versarli *pro parte* il lavoratore. Per alcuni servizi di WA nei quali il PdR sia stato eventualmente convertito, è ammessa, inoltre, la possibilità di superare le soglie di deducibilità previste dal T.U.I.R.: ciò vale per la previdenza

complementare, per l'assistenza sanitaria integrativa e per i piani azionari, potendosi così attivare ulteriori vantaggi per i lavoratori (in particolare quello legato alla previdenza complementare che, per la parte finanziata con i contributi derivanti dal PdR, al momento dell'erogazione della prestazione pensionistica non sarà soggetto a tassazione). Se poi i PdR sono istituiti in contesti aziendali nei quali siano stati attivati meccanismi di partecipazione cd. "paritetica" (un altro degli obiettivi di sviluppo che si è posto il Legislatore), ossia meccanismi di partecipazione diretta dei lavoratori all'organizzazione del lavoro, la corresponsione *cash* fruisce di uno sconto sulla contribuzione previdenziale IVS pari al 20% sull'importo massimo di €. 800 riconosciuto quale componente variabile della retribuzione.

Certamente per molte aziende, prive di pregresse esperienze di WA (in particolare le PMI), questa è stata la porta di accesso per mettere a disposizione dei propri dipendenti beni e servizi di sicura utilità. Ma nel tempo sono emersi anche gli elementi di debolezza di questo strumento: uno sguardo ai numeri reali fa traballare le granitiche certezze delle retoriche spesso utilizzate su riviste specializzate e nei convegni a tema. Il più recente *report* sui premi di produttività (rilasciato dal Ministero del Lavoro a metà maggio 2020) evidenzia la presenza di 11.329 contratti attivi (aziendali e territoriali) per un totale di oltre 2,6 milioni di lavoratori interessati che ricevono un premio del valore medio di €. 1.258. Ben 6.455 di questi contratti (ossia il 56,6%) prevedono la possibile conversione in WA del PdR: in questi casi il valore medio del premio messo a disposizione dalle imprese a 1,9 milioni di lavoratori è più alto di oltre 100 euro.

Questi numeri, nel tempo (ossia a partire dal mese di maggio del 2016 cui si riferisce la prima rilevazione ministeriale) hanno sin qui espresso una crescita costante. Tut-

tavia si tratta di numeri che appaiono ancora molto contenuti se rapportati al complessivo potenziale universo delle aziende che potrebbero accedere a questa disciplina. Le cose, poi, appaiono ancor meno brillanti se si pensa che una nostra stima effettuata in questi anni (ALTIS, 2018; Pesenti, 2019), confermata anche da successive analisi, segnala un tasso medio di adesione alla conversione in WA oscillante tra il 20% e il 30%, rispetto a un'adesione media dell'80% quando il programma di WA è stabile nel tempo e *on top* sulla retribuzione. E se aggiungiamo anche il tasso di conversione effettiva (quanto convertono coloro che optano per la conversione) e consideriamo che questo è in media inferiore al 50% del valore del PdR, otteniamo un quadro del tutto minimalista: i lavoratori sembrano a tutti gli effetti preferire i soldi rispetto ai *benefit*. Le cose vanno un po' meglio, ossia le percentuali salgono in maniera apprezzabile, quando le aziende restituiscono parte del *saving* ottenuto grazie alla conversione aumentando il valore del PdR in favore di coloro che decideranno per la sua conversione in WA (il che crea, tra l'altro, una specifica "categoria omogenea" di lavoratori che ha ricevuto un riconoscimento anche sul piano della prassi fiscale).

Come cambieranno questi numeri nel "dopo-Covid19"? Lo sapremo tra non molto, già a partire dalla seconda parte dell'anno in fase di erogazione/conversione del PdR riferito al 2019, mentre non è difficile immaginare che buona parte delle aziende, nel 2021, non saranno nelle condizioni di erogare il PdR previsto per i risultati conseguiti nel corso del 2020 a seguito del *lockdown* e della dura crisi recessiva che abbiamo appena imboccato. Più difficile è invece immaginare cosa accadrà il prossimo anno, quando le aziende sopravvissute avranno certamente la necessità di mettere alla frusta la produzione per provare a risalire la china. Più difficile ancora, per l'assenza di

fonti ufficiali, sarà infine verificare se e in che misura parte del WA sarà transitato dalla fonte istitutiva produttivistica (contratto integrativo aziendale o territoriale con PdR convertibile) ad una fonte diversa (contratto di secondo livello sganciato dalla disciplina del PdR convertibile, regolamento aziendale, iniziativa liberale). Difficilissimo, insomma, tentare di fare previsioni attendibili.

Questo brusco *stop* (certo) *and go* (assolutamente incerto) rappresenta, comunque, un'opportunità per tutti per chiarirsi le idee sulle finalità cui deve tendere il WA. Seppur soggetti a trasformazione, dal momento che la concezione stessa del "benessere" è per sua natura storica ed evolutiva, correlata alla costellazione dei valori e degli ideali morali (Taylor, 1991), i bisogni delle persone si presentano, nel breve e medio termine, come certi e duraturi nell'arco del *welfare life cycle* individuale. La presenza di un figlio o di un anziano da accudire, di un mutuo da pagare, di esigenze di istruzione specifiche, non sono condizioni soggette a modifiche repentine: sono certezze che durano per un ragionevole lasso di tempo. Al contrario, la natura del PdR è per definizione variabile, incerta (da un anno all'anno) ed aleatoria. Se dunque il WA è principalmente (o spesso unicamente) basato su incrementi di produttività da raggiungere di anno in anno, esso sarà sempre soggetto alla spada di Damocle del loro effettivo conseguimento (tra l'altro neppure sempre direttamente collegabile all'azione del singolo lavoratore, come nel caso in cui il PdR sia agganciato a KPI di natura finanziaria). E dunque, con una battuta, possiamo sostenere che, quando il conseguimento degli obiettivi sia mancato, il lavoratore ben potrà sentirsi dire: "*No target? No welfare!*". È questo, infatti, lo *slogan* che potrebbe descrivere l'inevitabile conseguenza di una riduzione del WA da tutela individuale a semplice premio. Non è esattamente ciò di cui avranno bisogno i lavoratori nei prossimi anni. E tuttavia

accadrà esattamente questo nel “dopo-Covid19” e segnatamente nel 2021: nelle aziende in cui il WA è stato legato al nodo (scorsoio?) della variabilità e dell’incremento dei risultati, tale impostazione farà sì che, sulla base dei contenuti dei contratti di secondo livello vigenti, se ne vedrà ben poco in futuro. Anzi, in tutti i comparti non essenziali che hanno dovuto subire il “fermo macchine” di un mese ed oltre, verosimilmente i lavoratori non avranno nulla: né soldi, né WA da conversione. Proviamo dunque a delineare quali possibilità si delineano all’orizzonte.

### *La ricontrattazione*

Assisteremo, in generale, ad una probabile corsa alla ricontrattazione delle condizioni a suo tempo previste per la fissazione degli obiettivi del 2020, non foss’altro per una loro manutenzione di fronte allo stravolgimento del contesto. Ma come superare il “paletto” dell’incremento dei risultati rispetto al periodo congruo precedente cui rimanda la disciplina del PdR? La domanda si pone considerando che tale periodo (che tipicamente sarà il 2019 o magari una media dei due o tre esercizi precedenti, ma pur sempre includendo il 2019) sarà stato – salvo particolari eccezioni – certamente più performante del *forecast* 2020 e difficilmente il risultato – in vista del PdR da erogare nel 2021 – sarà migliorabile nel periodo restante di quest’anno. Il tutto, poi, senza trascurare il fatto che per l’Agenzia delle Entrate una modifica dei *target* che intervenga a ridosso della metà dell’anno in corso impatterebbe in senso diminutivo sul valore finale erogabile e detassabile, fatte salve poi complete preclusioni laddove la ridefinizione arrivi troppo a ridosso della fine dell’esercizio. Una possibilità, allora, sarà data dallo sganciamento del PdR dalla logica dell’incremento dei *target*: in tal modo sarà possibile attivare percorsi di cosiddetto

“*welfare* premiale” (fissando pur sempre degli obiettivi, s’intende) che potranno riconoscere la componente variabile della retribuzione ancorandola a meccanismi di *gain sharing* privi dei requisiti richiesti per l’applicazione della specifica disciplina dei PdR welfarizzabili.

In tal caso, infatti, il premio – in tutto o in parte – potrebbe essere comunque riconosciuto in servizi di WA (evidentemente, in tal caso, non alternativi alla corresponsione del premio in denaro, ma in questa forma articolati per tutti i lavoratori interessati), sfruttando la defiscalizzazione e la decontribuzione prevista dall’ordinaria disciplina del T.U.I.R. (non saranno, però, superabili i massimali ivi previsti che invece il “*welfare* di produttività” consentiva di travalicare quanto a sanità integrativa, previdenza complementare e azionariato diffuso). Ovviamente, in questo quadro, laddove il premio fosse per una sua quota comunque erogato *in cash* (in tal caso non sulla base di alternative o di composizioni percentuali lasciate alla libera scelta del lavoratore) quest’ultima sarebbe assoggettata all’ordinario prelievo fiscale e contributivo sia per il lavoratore che per l’impresa. Quale il vantaggio di questa impostazione che prescinde dal risultato incrementale dei *target*? Appunto l’essere sganciata da questa logica che non tiene conto di una circostanza ben possibile nella vita delle imprese quando questa attraversi una fase di criticità e cioè che un obiettivo ottimale può anche essere il mantenimento di determinati livelli rispetto a specifici *target* e financo il contenimento, in una certa prefissata misura, di un loro inevitabile peggioramento. Soprattutto qualora quest’ultimo sia il frutto di cause del tutto esogene, esattamente come nell’ora presente. Anche in tali circostanze l’*effort* complessivo della struttura produttiva può dunque essere apprezzato e premiato nell’ottica della rifondazione o del consolidamento delle basi per la successiva ripartenza, cosa che invece la disciplina del PdR non consente.

Altra questione per il futuro immediato sarà quella di verificare il *quantum* di tali possibili erogazioni rispetto ai valori medi riconosciuti *ante-Covid19*: si può sperare che non subiscano decurtazioni o, se si vuole, può essere facile preconizzare che in taluni casi possano subire una contrazione. Il che, tuttavia, sarà pur sempre meglio di niente.

Un'altra strada, culturalmente più complicata (ed in effetti poco praticata), pur non essendo stata agganciata all'incremento dei risultati connessi alla produttività, è quella della partecipazione agli utili (*profit sharing*) che non implica alcuna attribuzione di quote del capitale sociale trattandosi di una modalità di erogazione della retribuzione, peraltro già prevista dal Codice Civile nell'ambito della disciplina del rapporto di lavoro.

Anche ammettendo che, in qualche caso, i *target* risulteranno raggiunti e che il PdR possa essere riconosciuto, ci si può domandare infine quale tasso di conversione in WA si potrà registrare in futuro (tenendo conto che, come s'è ricordato in precedenza, non era elevato neppure prima della pandemia)?

Appare scontato immaginare che la corresponsione *in cash*, in questa fase critica (ed anche dopo, almeno per un certo tempo), sarà preferita dalla quasi totalità dei lavoratori, con fenomeni di ritorno alla monetizzazione anche da parte di chi aveva in precedenza optato per la conversione. Un effetto che sarà altresì provocato, se non dall'eventuale perdurante *stop* dato a molte attività verso le quali parte dei PdR "welfarizzati" potevano essere indirizzate, dallo scarso *appeal* che esse avranno a causa dei timori di contagio che per molti persisteranno sino alla definizione di terapie vincenti: pensiamo ai viaggi e alle palestre.



## *L'oasi del Welfare Aziendale on top*

In una condizione ben diversa si troveranno i lavoratori di quelle imprese nella cui impostazione organizzativa il WA (*on top*) è il frutto di un investimento aziendale espressione di una sottostante solida cultura d'impresa. In questi contesti, nei quali sussistono precise ed articolate strategie di *people management*, il WA si caratterizzerà per un suo rafforzamento, o quantomeno per un suo mantenimento. Nel tenere conto delle conseguenze derivanti dalla pandemia sul piano dei bisogni individuali e familiari, assisteremo al contempo ad una profonda rivisitazione nei contenuti: preservando il valore complessivo (economico) si potranno così garantire una maggiore centratura e ricalibratura rispetto alle finalità che giustificano, ad un tempo, il favorevole trattamento fiscale e contributivo e la stessa decisione aziendale d'investire nel welfare risorse economiche e organizzative.

In queste aziende, quindi, la finalità sociale associata agli obiettivi strategici di gestione dei *team* più difficilmente potrà andare incontro a “tagli” radicali, perché ne risulterebbe tradita la filosofia di fondo e perché tutto servirà per la “ripresa” tranne che abbattere le motivazioni e l'*engagement* dei collaboratori: due KPI sui quali il WA ha certamente una certa influenza.

## *Una lezione da tenere in memoria*

C'è insomma una lezione che andrà trattenuta nella memoria a lungo termine, non solo dai lavoratori e dalle loro rappresentanze, ma anche dalle imprese che vorranno passare da una logica di *free riding* a una vera cultura del “valore condiviso”. Il WA, quello “vero”, non è il pacchetto dei *benefit* che derivano dalla conversione dell'incerto PdR, né si riferisce a quei *menu* di beni e servizi

spesso articolati senza perseguire una reale strategia di “presa in carico” dei bisogni ed affidato, il più delle volte, a soluzioni individuali più prossime alle logiche consumistiche dell’*e-commerce* (tramite molti dei cd. “portali”). Il “vero” WA deve potersi esprimere attraverso la costanza della sua erogazione, supportando percorsi e scelte di lungo termine alle quali possano riferirsi e sulle quali possano fare affidamento i lavoratori e le loro famiglie, sulla base di un programma ben conosciuto e che implica anzitutto tutele più che premialità, e dunque (almeno per una sua componente fissa della quale poter sempre disporre) sganciato dall’alea collegata al raggiungimento degli obiettivi di *business* dell’azienda per cui si lavora. Il “vero” WA, quindi, è quello derivante da una scelta strategica dell’impresa sostanziata in un investimento che, attraverso la reale compartecipazione alla cura dei bisogni espressi dai lavoratori (spesso “per conto” delle loro famiglie), perviene ad una solida co-progettazione di un piano d’interventi dal quale poi attendersi un “ritorno” sul piano del *business* e su quello organizzativo, traducibile in valori economici e come tale misurabile. Questo “ritorno” sarà dato (come segnala peraltro la letteratura in argomento) nei termini di un’accreciuta produttività, di una maggiore fidelizzazione dei lavoratori, nella riduzione di alcuni costi organizzativi e nel miglioramento di quei KPI (tangibili e intangibili) che l’impresa potrà monitorare per misurarne gli effetti sul loro andamento in quanto derivanti (anche) dall’introduzione di un programma di WA strutturato e realmente strategico (Pesenti, 2019).

## VI. I *Provider* come *hub* di innovazione sociale

I futuri programmi di Welfare Aziendale (WA) sconteeranno un “effetto Covid-19” che si tradurrà nel diverso orientamento che la funzione *HR* adotterà nel ridefinire il suo approccio al tema del benessere organizzativo. Come abbiamo osservato nei capitoli precedenti, è possibile ipotizzare per il prossimo futuro una crescita di domanda da parte dei dipendenti su temi *basic*: salute, sostegno al reddito, previdenza, conciliazione vita-lavoro. Quest’ultima tanto più necessaria quanto più si dovesse diffondere lo *smart working* (ora associato, come previsto dalle ultime norme emergenziali, a un diritto a lavorare in maniera “agile” per i genitori con figli in età non superiore ai quattordici anni). Mentre l’area del *lifestyle* (viaggi, palestre, convenzioni commerciali ecc.), simbolo anche di una deriva forse eccessivamente “commerciale” del mercato (e della fruizione) del WA, sembra destinata ad un probabile arretramento.

### *Meno “commerciali” e più “sociali”*

L’orientamento verso decisioni più lungimiranti rispetto ai bisogni reali farà sì che potrebbero trovare maggior spazio programmi più complessi e più efficaci sul piano del sostegno individuale e familiare, seguendo quella dinamica “neo-materialista” e quelle finalità sociali che abbiamo già descritto in precedenza. Questo scenario rappresenta

una grande sfida non solo per le aziende (chiamate a minori dosi di semplificazione del processo di “lettura” dei bisogni), ma forse ed innanzitutto per i *Provider*, ovvero per gli operatori specializzati nella gestione dei piani di WA che utilizzano, per la distribuzione dei *benefit* prodotti ed erogati da terzi, specifiche piattaforme *online* (di proprietà nel caso dei *Provider* “puri” e dei *Provider* “ibridi”, “affittate” o altrimenti rese disponibili da un operatore appartenente ad una di quelle due categorie nel caso dei *Provider reseller* - ALTIS, 2018 e 2019). È certo che i *Provider* saranno necessariamente chiamati a ripensare la loro offerta e a riposizionarsi sulla base di una diversa strategia. Ciò, come si può intuire, non soltanto perché i numeri dell’esercizio in corso cominciano ad evidenziare delle criticità rispetto agli obiettivi fissati nei *budget*. A tal proposito basterà pensare al sostanziale annullamento di moltissime transazioni già pianificate dai beneficiari dei piani di WA (come quelle riferite ai viaggi o agli abbonamenti alle palestre) e al calo di una serie di attività rimborsuali collegate all’istruzione, ai servizi scolastici, ai *campus* estivi e persino alle attività di assistenza (il che ci dice che il *lockdown* ha investito anche molti servizi alla persona ora tornati a pieno carico sui *caregiver* informali, ossia spesso sulla componente femminile dei nuclei familiari: altro che *smart working*...).

Per i *Provider* è insomma venuto il tempo di uscire dalla *comfort zone* del WA “commerciale” che è stato sin qui sostenuto anche grazie alla proliferazione di erogatori di servizi di ogni tipo e di ripensarsi con nuove idee e soluzioni operative più coerenti con lo scenario che si sta delineando.

### *Provider “formativi”*

Rispetto alla posizione dei clienti finali (i lavoratori beneficiari dei servizi di WA e i loro familiari) la ridefinizione

del *mix* dei servizi dovrebbe partire dall'assunzione, da parte dei *Provider*, di una funzione di accompagnamento reale della platea degli *end-user*. Ormai da tempo, le ricerche ci hanno indicato la presenza di un triplice *bias* che grava sulle scelte dei dipendenti (Pesenti, 2019):

– si trovano in una condizione di asimmetria informativa rispetto alle offerte tra cui devono scegliere, mancando di una corretta e completa conoscenza dei contenuti e dei diritti che il WA esprime. Si tratta di un *bias* particolarmente marcato proprio nelle fasce di popolazione aziendale più deboli e bisognose, sia per reddito che per grado di istruzione;

– soprattutto questi ultimi profili sperimentano anche una variante del *digital divide* applicata al *welfare*: l'utilizzo delle piattaforme utilizzate dai *Provider* non sempre e non a tutti risulta di immediato e agevole utilizzo, determinando un costo-opportunità che può portare a effetti di scoraggiamento (e dunque di utilizzo non razionale della scelta);

– al tempo stesso non hanno una completa visuale sui propri bisogni di *welfare*: rischiano così di sottovalutare, in particolare, la progressione nel tempo di tali bisogni, assumendo spesso una visuale a corto raggio che può spingere ad un utilizzo non ponderato dei *benefit* basato su logiche d'impulso (vi è qui il rischio di essere facilmente eterodiretti verso scelte di maggior interesse per chi vende i servizi oggetto del “paniere” di WA disponibile).

Emerge qui con evidenza il tema della reale capacità di operare scelte consapevoli rispetto alla più corretta allocazione del proprio personale “Conto Welfare”, per non dissiparne il valore economico, impedendo la costruzione di percorsi di sostegno la cui utilità è apprezzabile solo nel medio-lungo periodo. Se il WA è anche una manifestazione di libertà nella costruzione del proprio benessere, è altresì vero che il grado con il quale tale libertà si esprime

è funzione del livello di consapevolezza con la quale essa si esercita tramite le scelte che consente di compiere. In altri termini, si pone qui la distanza esistente tra modelli individualizzanti che trattano il lavoratore come individuo isolato lasciandolo solo nella scelta, e modelli personalizzanti in cui il lavoratore definisce le proprie opzioni dentro una relazione che lo abilita a scelte maggiormente razionali e che permette al servizio di essere co-definito dalla persona stessa (Prandini, 2013).

Senza un corretto *assessment* dei bisogni della persona e una successiva presa in carico con finalità di orientamento il WA perde molte delle sue valenze prospettiche e se ne riducono i “ritorni” (in termini sociali e in termini d’impatto organizzativo, dunque nei termini dell’obiettivo di “bene comune” che anche la normativa specifica intende raggiungere) che dovrebbero, invece, costituire l’*outcome* sperato tanto dai beneficiari degli interventi che dalle aziende che li pianificano.

### *Provider come “Hub”*

Alzando lo sguardo dalle relazioni tra portali e lavoratori alle logiche di relazione tra *Provider* e aziende clienti, è ipotizzabile si possa in futuro osservare un ampliamento della complessiva sfera d’azione degli *outsourcer* dei servizi di supporto al WA, facendo emergere i più strutturati tra loro non già (e non solo) come semplici fornitori di una *commodity* (il portale), ma come veri e propri *partner* del cambiamento che la ripresa delle attività ed il WA porterà con sé nel “dopo-Covid19”. In tal senso i *Provider* potrebbero, nel prossimo futuro, essere considerati non soltanto come semplici “aggregatori” e distributori dell’offerta dei diversi servizi di WA inseriti in piattaforma (ovvero come gestori di *marketplace* specializzati), ma come veri e propri *hub* nei quali le aziende datrici di

lavoro potranno rintracciare ulteriori soluzioni destinate ad accrescere il valore dei loro programmi di WA amplificandone la portata rispetto ad alcuni obiettivi strategici (di “clima”, di produttività, di innovazione, ecc.). L’attività dei *Provider* potrà, insomma, diventare più complessa, al fine di accrescere il valore aggiunto ottenibile con (e dal) loro ruolo nella “filiera” organizzativa aziendale, anche attraverso l’attivazione di *partnership* che potranno ampliare la gamma dei servizi offerti, espandendola a settori disciplinari sin qui sostanzialmente trascurati dalla maggior parte dei *player* del settore. Questo effetto *hub* potrebbe anche avere un secondo, fondamentale versante: quello di sviluppare offerte maggiormente attente alla logica del “chilometro zero”, come forme al tempo stesso di sostegno della capacità di spesa della persona e di supporto a un’economia locale in grave difficoltà. Se oggi, infatti, una parte ingente delle risorse utilizzate dai lavoratori finiscono per essere indirizzate su fornitori nazionali o (più spesso) multinazionali (si pensi al largo utilizzo dei “buoni spesa” transati attraverso Amazon, o alla larga diffusione di “buoni benzina”), domani si potrebbe lodevolmente prestare maggiore attenzione nel dirottare preziosa linfa vitale verso l’economia del territorio, per evitare una desertificazione economica purtroppo possibile alla luce del “fermo macchine” cui interi settori sono stati costretti a causa della pandemia.

### *Quali servizi per il WA di domani*

Di come i servizi di *people care* qualificheranno maggiormente l’offerta dei servizi di WA abbiamo già detto in precedenza, ma pensando a come questi potranno essere organizzati in futuro (nella logica dell’*hub* di cui s’è detto) diventa possibile immaginare un raggio d’azione esteso anche ad iniziative direttamente assumibili dai datori di

lavoro, ossia dai committenti dei *Provider* e quindi non limitate unicamente a ciò che potrà essere prescelto via *web* dai singoli (e spesso isolati) lavoratori.

Si pensi, ad esempio, al ruolo che potranno avere le realtà che esprimono competenze scientifiche robuste, sin qui poco (o per nulla) coinvolte dai *Provider* e in futuro, invece, sempre più considerabili come necessarie proprio perché, anche attraverso quei saperi, passerà il benessere organizzativo e la qualità del lavoro. È il caso, ad esempio, della formazione sulla prevenzione e sull'adozione di corretti stili di vita (da porre adesso in sinergia con le linee-guida aggiornate al tema del rischio biologico pandemico) o del ruolo ricostruttivo che potranno svolgere gli psicologi del lavoro (tornare in ufficio dopo la segregazione in casa, il collegamento *web* ininterrotto tutto il giorno e la condivisione di molte altre fonti di stress – non solo domestiche – non sarà certo facile, anche perché ciò che attende i *team* aziendali non sarà più il familiare ambiente di lavoro, ma un contesto in parte diverso e stravolto dalle necessità imposte dalle misure anti-contagio). E così, ancora, può farsi riferimento, nell'ottica del *re-design* dei servizi, a quanto potrà essere co-progettato con alcune realtà del terzo settore sia rispetto alle esigenze dei singoli, sia riguardo alle necessità dei gruppi. Un'opportunità, questa, che chiama il terzo settore ad ampliare la sua prospettiva operativa e a sua volta ad aprirsi a competenze di cui tradizionalmente non dispone, in un processo di ibridazione spesso evocato, ma per ora non diffusamente praticato (Venturi e Zandonai, 2014). Diventeranno inevitabilmente indispensabili percorsi più articolati di *coaching* e di *counseling* (anche sanitario) non più solo lasciati all'eventuale acquisto isolato dei singoli, ma inquadrabili nell'ambito di strategie aziendali di reale supporto basate su programmi strutturati che potranno poi essere agganciati anche ad altri obiettivi coerenti al contesto generale, come il *re-skilling* (individuale



e di gruppo) e le politiche di *active ageing*. Su questi temi molte sono le soluzioni che possono essere gestite *online*, anche sfruttando la stessa piattaforma di erogazione dei servizi previsti dal piano di WA.

### *Provider e Sindacato*

I più avveduti tra i *Provider* si metteranno probabilmente in moto per affiancare e guidare i loro clienti lungo questi ed altri simili percorsi e sarà interessante verificare se ciò potrà anche essere l'occasione per un confronto costruttivo con le organizzazioni sindacali. Anche il sindacato sarà chiamato alla consapevolezza che contrattare le iniziative di WA non esaurisce il suo ruolo in azienda, dovendosi questo estendere, a monte della costruzione del piano di WA, all'analisi dei bisogni e poi (*in itinere* e a valle) al monitoraggio dell'andamento delle preferenze espresse dai lavoratori, al loro adattamento *in progress* (lungo la direttrice del *welfare life cycle* individuale, ma tenendo anche conto di fattori esogeni: è il caso odierno) e soprattutto al presidio della corretta comunicazione dei contenuti e delle finalità del piano. Anche in questo caso si tratterà di una sfida per molti aspetti epocale: le organizzazioni sindacali avranno di fronte a sé l'opportunità di riprendere le redini di una funzione sin qui, di fatto, spesso avocata – più o meno consapevolmente – ai soli *Provider* ed inevitabilmente caratterizzata da iniziative di *nudging* verso servizi la cui intermediazione è più profittevole (per loro), ma non necessariamente altrettanto utile (per i lavoratori) sul piano sociale rispetto alle tutele che il WA, per darsi tale, deve invece introdurre nello scambio sotteso al rapporto di lavoro. Dentro le logiche, già richiamate nei precedenti capitoli, di un nuovo “patto” di scambio tra prestazione lavorativa e tutele non solo economiche, i sindacati saranno insomma chiamati ad allar-

gare lo spettro della loro iniziativa, oggi inevitabilmente concentrata sulla costruzione dei disciplinari per la ripartenza sull'asse sicurezza-salute (ma anche sull'aumento di operatività degli enti bilaterali, che in molte categorie si stanno rivelando indispensabili strumenti di integrazione e spesso anche di riduzione degli effetti negativi derivanti dalle mancanze e dalle lentezze del *welfare* pubblico) e domani co-partecipi di un'alleanza per la rinascita di cui anche il WA dovrà necessariamente rappresentare una parte importante.

### *La resilienza del WA*

Il “dopo-Covid19”, secondo i più pessimisti, sarà caratterizzato da una forte contrazione degli importi destinati al WA e i *Provider*, soprattutto quelli di piccole dimensioni, manifestano una certa comprensibile preoccupazione. Non è però scritto sulla pietra che questa debba essere l'inevitabile deriva: ad eccezione degli impatti negativi che colpiranno inevitabilmente gli accordi che prevedono un Premio di Risultato, ci pare plausibile ipotizzare che il WA saprà resistere alle tensioni cui sarà sottoposto. Del resto, se al sindacato si chiederà di accettare i vincoli economici posti dalle imprese in conseguenza della pandemia, è altresì vero che alle imprese sarà chiesto di accettare i vincoli di natura sociale (WA *in primis*) che lo stato di crisi e le sue motivazioni impongono e che le organizzazioni sindacali non accetteranno di veder “tagliare”. In questo senso si rinnoverà probabilmente il *trend* già verificatosi nel corso della crisi economica 2007/2008 che ha visto un utilizzo del WA molto spesso chiamato ad una funzione di sviluppo in chiave anti-ciclica.

Sarà di sicuro assai interessante verificare come nella prossima tornata della contrattazione (nazionale e di secondo livello) sarà trattata la “materia” del WA: l'occasione ci

offrirà un interessante banco di prova circa la robustezza di queste prassi alla luce delle tensioni provocate dalla crisi economica ed occupazionale che ci attende. Certo è possibile già oggi registrare qualche segnale incoraggiante osservando i dati (già precedentemente citati) sui contratti di produttività rilasciati mensilmente dal Ministero del Lavoro: dei 268 nuovi contratti registrati nei mesi di aprile e maggio 2020 (e dunque riferibili al più tardi a sottoscrizioni del mese di marzo, dunque in pieno *lockdown*) ben 190 prevedono elementi di WA al proprio interno. Così come di un certo interesse sono già le prime avvisaglie di soluzioni originali, pur sempre ritagliate nell'ambito del perimetro normativo vigente, che potranno persino innovare il WA nella sua concreta traduzione pratica e che la contrattazione collettiva avrà certamente modo di registrare e diffondere (su tutte l'ipotesi già segnalata della copertura del *gap* retributivo in favore dei lavoratori in CIG; in prospettiva tentando, ad esempio, di risolvere il tema dell'interruzione delle prestazioni di WA – ad eccezione di quelle della previdenza complementare sino a quel punto maturata – che subisce il lavoratore una volta posto in quiescenza, ossia in una fase della vita nella quale verosimilmente i sostegni del *welfare* diventano più necessari).

### *Provider più competenti*

Il riposizionamento che abbiamo fin qui tratteggiato richiederà inevitabilmente un maggiore investimento sulle competenze interne ed una maggiore apertura verso *know-how* specifici, in genere non posseduti dai *Provider* ed offerti da soggetti terzi con i quali sono ipotizzabili interessanti sinergie. Il tutto per giungere ad una ridefinizione della posizione dei *Provider* che valga a ritrovare quel ruolo specialistico che l'affollamento del mercato nel

quale essi operano ha inevitabilmente eroso: l'ultima rilevazione di monitoraggio da noi coordinata (ALTIS, 2019), pubblicata lo scorso ottobre, aveva censito 92 aziende attive nel settore, nel frattempo cresciute ulteriormente di numero.

Alla ricerca di un maggior grado di specializzazione distintiva si stanno muovendo, ad esempio, quei *Provider* che hanno introdotto nella loro complessiva offerta la disponibilità di una figura professionale che, sulla falsariga di quanto accade nell'ambito dei servizi di natura sociale, tipicamente offerti dalle realtà del terzo settore, si occupa della "presa in carico" dei singoli casi individuali personalizzando, nel grado massimo, le possibili risposte ai bisogni cui il piano di WA consente di accedere. Si tratta di figure ibride, che sulla carta dovrebbero sommare competenze commerciali e specializzazione tecnico-tematica e che nella pratica assumono varie definizioni: *Welfare Manager*, *Case Manager*, *Welfare Coach* ed altre ancora. Si tratta di un processo assai rilevante, che tenta di spostare l'offerta dei *Provider* più avvertiti da un generalistico (ed a volte troppo semplicistico) approccio di tipo commerciale a un modello che supera anche la stessa vendita consulenziale per diventare, semmai, l'avvio di un percorso per la costruzione di una vera e propria *partnership* con l'azienda datrice di lavoro committente, maggiormente profilato e più attento alle dimensioni di valore aggiunto presenti nell'idea stessa di intermediazione di beni e servizi di *welfare*. Ne deriva un approccio decisamente innovativo (e al momento del tutto avanguardistico), che pone queste figure al centro delle strategie di relazione non solo (e non tanto) tra l'azienda cliente e il *Provider*, quanto fondamentalmente con le lavoratrici e i lavoratori, assumendo potenzialmente anche il ruolo di "bussola" per orientare le persone nel *mix* di servizi pubblici e privati disponibili a livello territoriale.

Questo processo di crescita di figure professionali con caratteristiche del tutto nuove rispetto al passato è stato, peraltro, accompagnato in alcuni Atenei da una formazione universitaria capace di costruire nei giovani che si affacciano sul mercato del lavoro competenze specifiche che hanno trovato spesso nei *Provider* un luogo di sbocco privilegiato. Si è avviato così uno spazio di manovra per provare a rispondere a due problemi: da un lato, la necessità di avere a disposizione professionisti non estemporanei (“vendere” *welfare* – ammesso che per un tema come questo possa parlarsi di “vendita” – non è certamente come vendere un qualunque altro servizio); dall’altro, la necessità della sua “industrializzazione” (volumi, economie di scala e quindi contenimento dei costi) per poter rendere disponibile tale impostazione anche a vaste platee aziendali garantendo, pur sempre, tempestività e qualità delle risposte.

### *Immaginare l’innovazione che verrà*

Un aiuto nella ridefinizione dell’offerta dei *Provider* potrà, infine, arrivare dalle tecnologie ICT sulle quali, del resto, da sempre si basa la loro proposta. Ci riferiamo alla possibilità di ampliare le modalità di erogazione dei servizi – oltre che a quella di idearne di nuovi – sfruttando, per esempio, *app*, intelligenza artificiale e *gamification*, quest’ultima in grado di svolgere un ruolo di crescente importanza proprio nei processi di formazione e di sviluppo di un’accreciuta consapevolezza rispetto all’utilizzazione efficiente ed efficace dei piani di WA.

Infine, una buona pista di lavoro per i *Provider* per un reale cambio di strategia, potrà essere quella di considerare un loro ingaggio rispetto alle finalità che la qualifica di Società Benefit (De Donno e Ventura, 2018; Ronco 2018) consente di perseguire. Alcuni *Provider* si sono già da

tempo proposti in questa modalità, mentre altri vi stavano meditando già prima dello *tsunami* pandemico. Crediamo sia abbastanza evidente che il tema del WA possa indurre, quasi naturalmente, a “leggere” la funzione del *Provider* come quella di un’impresa che, pur non rinunciando alla sua vocazione *profit*, è in grado di perseguire anche quelle “*finalità di beneficio comune*” che, come recita la normativa sulle Società Benefit, di queste ne costituiscono l’essenza e la *mission*. In proposito, l’Italia ha introdotto un’innovativa disciplina: quella contenuta nella Legge 208/2015 (Legge di Stabilità 2016), ossia proprio quella che ha introdotto la convertibilità in WA dei Premi di Risultato e che ha dato la stura al successo ed alla moltiplicazione dei *Provider*. Una coincidenza, certamente, ma forse anche un “segno” che questi operatori dovrebbero saper cogliere per rimarcare la loro funzione sociale e partecipare pienamente alle trasformazioni economiche che il settore si appresta a vivere.

## VII. Politiche pubbliche per lo sviluppo del Welfare Aziendale: una modesta proposta

Lo scenario che abbiamo descritto nei capitoli precedenti non può che concludersi con il ruolo che potrà essere svolto dal Legislatore nel quadro della ridefinizione dei contenuti del Welfare Aziendale (WA). Occupazione, salute, sicurezza nei luoghi di lavoro, reddito e rilancio dei consumi saranno ovviamente le priorità generali nei prossimi mesi. È tuttavia interessante notare come in ciascuna di queste macro-aree il WA potrà dare un contributo rilevante, specie se le sinergie attivabili in tal senso saranno opportunamente incentivate e sostenute. Ciò, poi, sarà tanto più vero e tangibile se, oltre agli incentivi, si coglierà l'occasione per separare il grano dal loglio nel suo ormai (forse fin troppo) vario contenuto.

### *Riordinare, aggiornare e sistematizzare*

Quella verso la quale andiamo potrebbe innanzitutto rappresentare la giusta occasione per mettere ordine tra le varie voci del T.U.I.R., distinguendo meglio i servizi di (reale) rilievo sociale (da incentivare di più) da quelli oggettivamente meno ascrivibili a finalità di tale natura (volendo fare un esempio – e senza nulla togliere all'importanza che ha lo svago nella vita di tutti noi – dovrebbe essere più chiaro – anche sul piano normativo – che un *check-up* sanitario è individualmente e socialmente più

importante di un abbonamento alla *pay-tv* o di un “viaggio esperienziale in mongolfiera”). Per inciso, è appena il caso di osservare che proprio la finalità sociale insita nell’attivazione delle misure di WA è ciò che ne giustifica il *favor* normativo sul quale si fonda la deroga al principio di onnicomprensività che, altrimenti, fa ricadere nella materia imponibile (sul piano fiscale e previdenziale) qualunque somma o valore percepito in relazione al rapporto di lavoro.

È poi giunto il momento di riscrivere la norma dedicata ai cosiddetti *fringe benefit*, ossia quella varia congerie di beni e servizi di modico valore che l’azienda può mettere a disposizione dei lavoratori sino ad un limite economico annuo che, dalla pubblicazione del T.U.I.R. (nel 1986) ad oggi, è diventato progressivamente pressoché irrisorio essendo la soglia prevista per la defiscalizzazione ancora fissata in €. 258,23 (ossia le vecchie 500.000 lire che a suo tempo erano quasi la paga base di un operaio generico). Un adeguamento dovrebbe poter essere disposto almeno con riferimento ai *voucher* multiuso utilizzabili per sostenere i consumi alimentari: si potrebbe, anzi, pensare ad una specifica tipologia di voucher unicamente utilizzabili per questa finalità (distinguendo, così, il “buono spesa” da un più generico “buono acquisto”). E anche qui, con un po’ di sforzo, si potrebbe ragionare sul sostegno all’economia territoriale mediante formule di consumo “a chilometro zero” capaci di recuperare quella funzione essenziale della quale tutti ci siamo accorti nel bel mezzo del *lockdown*: quella svolta dal commercio di prossimità.

Altre proposte (come e ad esempio quella avanzata da AIWA, l’associazione che raccoglie i principali *Provider*) intendono sostenere, tramite il WA, settori particolarmente colpiti dagli effetti economici della pandemia, come il turismo, a sua volta ambito gettonatissimo nella



fruizione dei piani di WA: lo strumento potrebbe essere, nelle intenzioni dell'associazione, un redivivo "buono vacanza" sul quale, siamo certi, sono già pronti a lanciarsi gli emittitori di *ticket* (molti dei quali sono anche *Provider*) e forse anche le società del *fintech* recentemente uscite allo scoperto anche nel settore del *welfare* pubblico (sono proprie queste, ad esempio, ad essersi aggiudicate la commessa dei "Buoni spesa Covid-19" del Comune di Milano in una gara che ha visto partecipare, senza successo, i principali emittitori di *voucher* attivi anche nel settore del WA). La proposta, di cui si comprende la *ratio* economica complessiva, apre però ancora una volta il tema relativo all'utilizzo che collettivamente intenderemo fare di questi strumenti: saranno pensati specificamente per sostenere i bisogni sociali delle persone, oppure continueranno in buona parte ad essere percepiti come forme di sostegno economico indiretto alle imprese e allo sviluppo economico? Si tratta in entrambi i casi di ottimi obiettivi di politiche pubbliche, ma il rischio è che il secondo obiettivo vada a discapito del primo.

Infine sarebbe probabilmente molto utile se l'Agenzia delle Entrate decidesse di procedere ad una sistematizzazione che possa condurre ad una completa ricognizione delle posizioni sin qui assunte in materia con gli ormai numerosi documenti di prassi affastellatisi negli ultimi anni (risoluzioni, circolari e numerose risposte a interpellazioni non tutte tra loro allineate). Ciò consentirebbe alle aziende, agli operatori e agli stessi lavoratori beneficiari degli interventi di WA di assumere decisioni e di operare scelte in maniera più serena e consapevole: un presupposto tanto più necessario soprattutto considerando il quadro delle grandi incertezze che ci attendono. È benessere anche questo, soprattutto in un Paese che sembra essere pensato più per gli Azzecagarbugli che per gli operatori sociali ed economici.

## *Ampliare la gamma dei servizi per sostenere la ripresa*

Il WA potrà poi rappresentare un potente *booster* per la ripresa specie in quei settori verso i quali si orientano i consumi ad esso collegati ed alcuni incentivi mirati potranno avere il pregio, al contempo, sia di orientare l'allocazione delle risorse da parte dei beneficiari verso servizi socialmente più significativi, sia di sostenere i settori cui quei servizi si riferiscono (è il caso, ad esempio, dei servizi alla persona) ovvero di ridurre il carico (il riferimento è al rafforzamento dei servizi integrativi del SSN tramite un loro alleggerimento quanto alla spesa pubblica ed alla loro liberazione quanto agli spazi: due esigenze tristemente emerse con la pandemia, ma valide sempre).

Da più parti – almeno per la fase contingente del sostegno alla ripresa e sino a che questa non si sarà consolidata – si propone di ampliare la gamma dei servizi rimborsabili con il “Conto Welfare” di cui dispongono i singoli beneficiari dei piani di WA, con l’evidente finalità di offrire un sostegno al reddito (una delle più urgenti tra le misure generali). Lo si potrà fare, ad esempio, includendo tra le spese defiscalizzate gli affitti pagati dalle famiglie per le abitazioni *extra* comune di residenza utilizzate dai figli iscritti in altre località (in Italia o all'estero) per seguire i percorsi di studio, ma anche le bollette delle utenze domestiche della propria residenza (eventualmente tenendo conto della RAL o dei livelli ISEE).

Analogamente potrebbe essere utile il sostegno alle spese effettuate per la formazione a distanza e per l'*e-learning* scolastico, ad esempio prevedendo la rimborsabilità degli strumenti oggi non espressamente presi in considerazione dalla disciplina fiscale (se non nella generica categoria dei *fringe benefit* e dunque con i ricordati limiti di valore risalenti al secolo scorso): è il caso dei supporti necessari allo studio (come i prodotti di cancelleria), ma

anche di altri strumenti, come quelli informatici (incluse le connessioni *wifi*) che nella “Fase 2” (ed anche oltre) potrebbero concretamente aiutare le famiglie sul piano del sostegno economico e anche della migliore organizzazione “da remoto” del lavoro che sembra destinato a diventare sempre più *smart*.

Altra apertura, almeno temporanea, potrebbe essere fatta verso quei presidi sanitari come mascherine, disinfettanti e guanti “usa e getta” dei quali per lungo tempo non potremo fare a meno non solo al lavoro, ma anche nella vita privata. Quest’ultimo tema rimanda poi ai possibili incentivi che potrebbero essere previsti nel T.U.I.R. rispetto alle polizze stipulate dal datore di lavoro per la copertura dei lavoratori e dei loro familiari con riguardo allo specifico rischio di contagio da *virus* pandemici.

### *Mettere in sinergia i diversi attori del Welfare*

Intervenire tramite opportuni ulteriori incentivi o anche rafforzando quelli esistenti, comporterebbe il fatto che gli aspetti del WA più meritori sul piano delle ricadute sociali finirebbero per amplificarne la capacità di integrazione con i servizi del *welfare* pubblico, con le tutele previste dai CCNL e quelle gestite nell’ambito degli enti bilaterali di categoria che anche in questa occasione emergenziale si sono dimostrati dei fondamentali punti di riferimento. In attesa di avere più solide evidenze di ricerca, una rapida osservazione relativa a quanto comunicato in queste settimane dagli stessi enti bilaterali (specialmente quelli presenti nei contratti del turismo, commercio e servizi) mostra una reattività assai rilevante: gli interventi spaziano, infatti, dalle anticipazioni dei pagamenti della CIG ai *bonus* economici verso tutti i lavoratori che hanno avuto una riduzione dello stipendio a causa dell’applicazione degli ammortizzatori sociali, fino al finanziamento per l’acquisto di dispositivi di

protezione sanitaria necessari a garantire l'attività produttiva nel periodo emergenziale, all'erogazione di indennità straordinarie per chi ha avuto bisogno di ricoveri ospedalieri o è stato costretto all'isolamento domiciliare nonché al rimborso per le spese di riabilitazione respiratoria.

Le esternalità positive del WA, sin qui sfruttate solo in alcune aree virtuose del Paese (tramite, ad esempio, “patti”, Reti territoriali e qualche bando regionale di finanziamento del cosiddetto “Welfare Aziendale Territoriale”) diffonderebbero inoltre, sostenendole, molte possibili ed utili sinergie *profit-non profit* e più in generale le progettualità degli *stakeholder* locali. Ne deriverebbe la possibilità di incentivare maggiormente la generazione e la condivisione di *best practice* in grado di contaminare (nel senso migliore del termine) la cultura e la spinta all'innovazione sociale degli attori dei diversi ambiti d'intervento, generando così virtuose pratiche di “*welfare* responsabile” (Cesareo e Pavesi, 2019). L'*outcome* più generale finirebbe per essere il rafforzamento della complessiva strutturazione del *welfare* (a prescindere dalle sue diverse declinazioni) e un incentivo nazionale riconosciuto a queste prassi potrebbe, da un lato, favorirne l'ulteriore diffusione (con gli effetti di cui s'è detto) e dall'altro condurre ad economie di scala in grado, ancora una volta, di superare il costo degli incentivi stessi, generando un *surplus* sociale (anche economico) del quale beneficerebbe l'intera comunità (più servizi, maggiore sviluppo di settori strategici – come quelli connessi all'ambito socio-sanitario e socio-assistenziale – crescita occupazionale ed accresciuta efficienza dell'offerta complessiva).

### *Ridurre le disuguaglianze*

Resta un ultimo aspetto, fino ad oggi “sventolato” come bandiera ideologica da una parte del mondo sindacale con

l'obiettivo più o meno esplicito di ostracizzare lo sviluppo del WA. Si tratta della tendenza (certamente non intenzionale) dei piani di WA a rafforzare le diseguaglianze tra i lavoratori utilizzando di regola l'inquadramento contrattuale come unico o principale criterio di differenziazione tra "categorie omogenee" ai fini dell'applicazione della normativa fiscale. Tale meccanismo, applicato spesso in modo ritualistico e senza un'adeguata riflessione sui suoi impatti, si esplicita in una maggiore disponibilità di *welfare* (in termini economici) per chi già guadagna di più, senza considerare le criticità della vita (dai mutui ai carichi di cura) che incidono su quei redditi. Ciò accade anche quando si parta dalla (apparentemente) più democratica delle premesse possibili: attribuendo un *budget* individualmente disponibile a titolo di WA calcolato sulla RAL applicando una percentuale uguale per tutti, pervenendo però – com'è agevole comprendere – ad un risultato ancora una volta solo parzialmente equo (terrà bensì conto delle differenze di inquadramento, ma non di altri aspetti che, sul piano sociale e quindi del *welfare*, sono invece forse più importanti).

Ecco allora che l'osservazione di alcuni casi impostati in modo differente segnala il fatto che "un altro WA è possibile" anche in termini di equità e di riduzione delle diseguaglianze. Si tratta di quei casi che hanno previsto, accanto al criterio dell'inquadramento, anche altre variabili non meno rilevanti e tra queste, ad esempio: la tipologia "critica" del nucleo familiare (ad es: *single* con figli, famiglie monoreddito, ecc.), il numero e l'età dei figli, le necessità di assistenza e/o di sostegno a genitori anziani, e così via. In questi casi, più è alto il "carico di cura", più "ricco" è il "Conto Welfare" individuale disponibile. La grave crisi che abbiamo di fronte a noi aumenterà certamente le difficoltà proprio rispetto a questi *cluster* di lavo-

ratori. Per questo riteniamo che, al di là del ruolo centrale della contrattazione nel riconoscere questa opportunità, possa essere prevista una diversa incentivazione normativa per gli importi allocati a titolo di WA favorendo la possibilità di un loro incremento quando esso sia direttamente rapportabile alla complessità dei carichi di cura familiari: in tal modo, a parità di inquadramento e con qualche agevole correttivo che tenga comunque conto della RAL percepita (e/o dell'ISEE), il lavoratore con figli o con soggetti anziani o disabili presenti nel nucleo familiare potrebbe ricevere un sostegno più equo.

In buona sostanza si tratterebbe di prevedere *ex lege* (o di sostenere nei contratti di categoria) la creazione di una “categoria omogenea” *ad hoc* da enucleare espressamente rispetto ad una sua definizione, altrimenti, solo eventuale perché rimessa alla contrattazione di secondo livello o, in assenza, al regolamento aziendale (sino ad oggi soluzioni simili si registrano raramente e sono affidate alla sensibilità delle parti o alla lungimiranza di taluni imprenditori).

# Per approfondire

## Capitolo 1

Il paradigma del “valore condiviso” richiamato all’inizio del capitolo è stato introdotto nel dibattito scientifico a partire dall’articolo seminale M. Porter, M. Kramer (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation of innovation and growth*, in “Harvard Business Review”, jenuary-february.

Per un confronto internazionale sulla diffusione delle pratiche di telelavoro e di *smart working* si veda Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

Utili approfondimenti teorici in chiave sociologica sono rinvenibili nei testi citati: G. Chiaro, G. Prati e M. Zocca (2015), *Smart Working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in “Sociologia del Lavoro”, n. 138: pp. 69-87; S. Quintarelli (2019), *Capitalismo immateriale. Le tecnologie digitali e il nuovo conflitto sociale*, Bollati e Boringhieri, Torino; I. Pais, L. Pesenti, G. Rovati (2018), *Protagonisti della rappresentanza*, Il Mulino, Bologna; P.P. Donati (2017), *Quale lavoro? L'emergenza di una economia relazionale*, Marietti, Genova.

## Capitolo 2

Per approfondire i contorni del fenomeno del Welfare Aziendale si veda L. Pesenti (2019), *Il welfare in azienda*.

*Imprese smart e benessere dei lavoratori. Nuova edizione*, Vita e Pensiero, Milano. I dati sul defianziamento del sistema sanitario nazionale sono presenti in Fondazione Gimbe (2019), *Il defianziamento 2000 – 2019 del SSN*, report n. 7/2019 ([www.gimbe.org/pagine/1229/it/report-72019-il-defianziamento-20102019-del-ssn](http://www.gimbe.org/pagine/1229/it/report-72019-il-defianziamento-20102019-del-ssn)).

Sul tema della ricostruzione di “luoghi” come forme di ricomposizione tra impresa e società si vedano P. Venturi, F. Zandonai (2019), *Dove. La dimensione del luogo che ricomponne impresa e società civile*, Egea, Milano. Utili riferimenti sul tema della fiducia e dell’economia civile sono rinvenibili nei testi citati: L. Bruni, S. Zamagni (2015), *L’economia civile*, Il Mulino, Bologna; G. Scansani (2015), *Per una responsabilità ‘civile’ delle imprese. Verso il welfare generativo e di territorio*, Sviluppo & Organizzazione, marzo-aprile: pp. 52-58.

### Capitolo 3

Per una rilettura in chiave storica dello sviluppo del Welfare Aziendale in Italia si vadano: A. Ciuffetti, V. Varini, F. Trisoglio (a cura di, 2018), *Welfare aziendale in Italia nel secondo dopoguerra. Riflessioni e testimonianza*, Egea, Milano; P. Battilani, V. Varini, S. A. Conca Messina (a cura di, 2017), *Il welfare aziendale in Italia tra identità e immagine pubblica dell’impresa. Una prospettiva storica*, Il Mulino, Bologna.

Il tema delle culture organizzative è sviluppato a partire da R. Balling (2005), *Diagnosis of Organisational Cultures*, in “*Transactional Analysis Journal*”, 35, 4: pp. 313-320.

### Capitolo 4

Sul tema dei valori post-materialisti il riferimento d’obbligo citato nel testo è il volume di R. Inglehart (1977), *The*



*Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*, Princeton University Press, Princeton. Sulla rimessa in discussione storica di questa prospettiva valoriale nella società occidentale si vedano invece R. Inglehart e P. Norris (2019), *Cultural Backlash*, Cambridge University Press, Cambridge. Sempre in tema di trasformazioni culturali profonde, si vedano M. Benasayag, G. Schmit (2003), *Les passions tristes. Souffrance psychique et crise sociale*, Le Découverte, Paris (trad. it *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano 2004).

Sul tema dell'innovazione nel terzo settore si rimanda a: L. Fazzi, *Terzo settore e nuovo welfare in Italia*, Franco Angeli, Milano; L. Fazzi, *Costruire l'innovazione nelle imprese sociali e nel terzo settore*, Franco Angeli, Milano.

Il tema del *lifelong learning* può essere approfondito a partire dal testo citato, ovvero R. Lodigiani, *Welfare attivo. Apprendimento continuo e nuove politiche del lavoro in Europa*, Erickson, Gardolo (TN).

Per approfondire il tema della partecipazione si vedano i seguenti testi: M. Carcano, R. Ferrari, V. Volpe (a cura di, 2017), *La Partecipazione dei Lavoratori alla gestione dell'Impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, Milano; G. Baglioni (2001), *Lavoro e decisioni nell'Impresa*, Il Mulino, Bologna; M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di, 2015), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Il Mulino, Bologna; A. Cipriani (a cura di 2018), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella Fabbrica Intelligente*, Firenze University Press, Firenze; G. Scansani (2019), *Welfare Aziendale e partecipazione dei lavoratori: due "leve" per un nuovo Umanesimo delle imprese*, in Blog MEFOP, [mefop.it](http://mefop.it), 9 settembre.

Sull'infosfera e l'*onlife* si vedano le intuizioni di L. Floridi (2017), *La Quarta Rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

## Capitolo 5

Per una riflessione sul tema dei limiti della conversione del Premio di Risultato in Welfare Aziendale, nonché per una panoramica di sintesi sulla letteratura relativa ai risultati delle politiche di Welfare Aziendale, si veda L. Pesenti (2019), *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori. Nuova edizione*, Vita e Pensiero, Milano. Sempre in merito alla diffusione dei Premi di Risultato si vedano anche: OCSEL-CISL, *I premi di welfare detassati*, reperibile al sito <https://www.cisl.it/in-evidenza/12660-lavoro-nel-2017-ipremi-di-risultato-detassati-valgono-1-270-euro-annui-sbarraestendere-questa-contrattazione-con-tasse-zero.html>; L. Pesenti, G. Scansani (2019), *Premi di Risultato: i conti non tornano. Non di soli premi vive il welfare*”, in TuttoWelfare.info, 28 maggio;

Sulle concezioni del benessere come “ideali morali” e valoriali, oltre ai precedentemente citati testi di Ronald Inglehart si veda ad esempio C. Taylor (1991), *Il disagio della modernità*, Laterza, Bari.

## Capitolo 6

Sul mercato dei *Provider*, si vedano in particolari i risultati della prima ricerca indipendente sul tema, le cui evidenze sono presenti in due rapporti di ricerca (entrambi reperibili sul sito [www.altis.unicatt.it](http://www.altis.unicatt.it)): ALTIS (2018, a cura di L. Pesenti), *Il mercato dei provider in Italia*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano; ALTIS (2019, a cura di L. Pesenti e G. Scansani), *Welfare Aziendale: il mercato dei provider. Flash report di aggiornamento*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano; G. Scansani (2019), *Il Mercato dei Provider non sarà più lo stesso*”, in WeWelfare.it, 11 giugno 2019; G. Scansani (2019), *Terzo Settore e Welfare Aziendale*, in WeWelfare.it, 24 luglio;

Per approfondire il tema della personalizzazione nei

servizi di *welfare* si veda R. Prandini (2013), *La persona come medium e forma di politica sociale. Un cambiamento di paradigma per i servizi di welfare?*, in “Sociologia e Politiche Sociali”, vol. 16, 3: pp. 43-78.

Sul tema dell'ibridazione, il riferimento citato nel testo è a P. Venturi, F. Zandonai (2013), *Ibridi organizzativi*, Il Mulino, Bologna.

Sul tema delle Società Benefit, si rimanda ai testi citati: B. De Donno, L. Ventura (a cura di, 2018), *Dalla benefit corporation alla società benefit*, Cacucci, Bari; S. Ronco (2018), *La Società Benefit tra profit e non profit*, Editoriale Scientifica, Napoli; G. Scansani (2020), *Il welfare aziendale come 'beneficio comune': anche i Provider guardano alla Società Benefit*, in *WeWelfare.it*, 2 marzo.

## *Capitolo 7*

Sul tema delle sinergie territoriali tra pubblico, *profit* e *non profit* si vedano le riflessioni contenute in V. Cesareo, N. Paveri (a cura di, 2019), *Il welfare responsabile*.