

Il Welfare aziendale... è partecipazione

Giovanni Scansani è da anni un consulente di organizzazione del lavoro e un protagonista delle soluzioni di welfare aziendale in molte imprese. Ha seguito per “Welfare 4.0” la recente presentazione a Milano del volume *“La partecipazione dei lavoratori nelle imprese”* – edito da “Il Mulino” e curato da Unipolis, la fondazione d’impresa del Gruppo Unipol – l’occasione per fare il punto sullo stato dell’arte di un tema certamente non nuovo, ma che è oggi opportuno ri-leggere alla luce delle numerose istanze e trasformazioni che il mondo del lavoro sta esprimendo in questa fase.

Parlare di “partecipazione” dei lavoratori all’organizzazione delle imprese significa tornare a un argomento sul quale – tralasciando le pur innovative esperienze che rimontano a prima del secondo dopoguerra – da più di mezzo secolo si sono scontrate molte divergenti visioni ed affastellate innumerevoli proposte di legge, nessuna delle quali, però, mai giunta al traguardo.

È così rimasto inattuato il dettato dell’articolo 46 della nostra Costituzione, il quale riconosce il diritto dei lavoratori *“a collaborare alla gestione dell’impresa”*, il che, associato all’assenza della definizione di un esatto perimetro di questo istituto, non ha però impedito lo sviluppo di quella pluralità di possibili forme di “partecipazione” che sin qui, in alcune (soprattutto grandi) imprese, sono state realizzate.

Un’eccezione normativa a questo panorama indefinito, con la quale si richiama espressamente la “partecipazione” (sia pure limitatamente all’organizzazione del lavoro), è contenuta nell’Art. 55 del D.L. 50/2017 che, nel quadro dell’incentivazione fiscale dei premi di risultato collegati ad incrementi di produttività (come noto welfarizzabili a scelta del lavoratore che può convertirli, in tutto o in parte, in beni e servizi), ha introdotto la riduzione del 20% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro su una quota imponibile massima pari a 800 euro e la totale esenzione contributiva a carico dei lavoratori, il tutto alla condizione che l’erogazione dei premi di risultato sia stata prevista da imprese che, avendo sottoscritto contratti integrativi aziendali o territoriali, *“coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell’organizzazione del lavoro”*.

Ancorché già ampiamente dibattuto, il tema della “partecipazione” è tuttavia sempre più attuale perché è del tutto trasversale rispetto a molti altri argomenti che hanno diretto impatto sull’organizzazione dell’impresa e del lavoro: si pensi al ruolo crescente assunto dalla contrattazione di secondo livello, ai problemi (non ancora risolti) della rappresentatività sindacale, alle dinamiche innescate dai nuovi paradigmi produttivi che mirano alla valorizzazione dell’apporto individuale e agli scenari imposti dalla quarta rivoluzione industriale, senza dimenticare il recente sostegno normativo e fiscale ricevuto da alcune pratiche in qualche misura certamente partecipative,

come quelle che spingono le imprese e i sindacati a definire forme di retribuzione legate alle *performance* e ad avviare interventi di welfare in azienda.

Non vi è dubbio che la diffusione del welfare aziendale sia una delle più evidenti manifestazioni sia del superamento di logiche unicamente conflittuali, sia dell'attenzione che i modelli partecipativi, incentrati sulla cooperazione tra le parti sociali, stanno progressivamente ottenendo.

Durante la presentazione del volume, incentrato sull'interessante ricerca curata da Nadia Girelli (Avvocato e Dottore di ricerca in Diritto del Lavoro) e corredato da numerosi contributi, tra i quali si segnalano quelli del Sen. Maurizio Sacconi (Presidente della Commissione Lavoro del Senato), dell'On. Tiziano Treu (Presidente del CNEL), di Anna Maria Ponzellini (sociologa del lavoro e componente del direttivo di AISRI – Associazione italiana di studio delle relazioni industriali) e di Alberto Pizzoferrato (Docente di Diritto del Lavoro all'Università di Bologna), il tema del rapporto tra “partecipazione” dei lavoratori e welfare aziendale è stato più volte evocato e l'autorevolezza di chi ha proposto queste riflessioni mette senz'altro conto di riportarne i più significativi passaggi.

All'incontro milanese – coordinato da uno dei giornalisti più attenti ai temi sociali e del lavoro come Dario di Vico (Corriere della Sera) – sono intervenuti: il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Giuliano Poletti, Vincenzo Colla della Segreteria Nazionale della CGIL, Annamaria Furlan, Segretario Generale della CISL, Maurizio De Santis, Responsabile Nazionale Cooperative Industriali di Legacoop, Alberto Vacchi di Confindustria Emilia e Pierluigi Stefanini, Presidente della Fondazione Unipolis.

Ad introdurre i lavori (e a firmare anche l'introduzione del volume) ha provveduto il Prof. Francesco Vella del Dipartimento di scienze giuridiche dell'Università di Bologna che al rapporto tra “partecipazione” e welfare aziendale si è subito direttamente rifatto.

Partendo dall'assunto che le modificazioni del lavoro e della relazione tra impresa e lavoratore sono sempre più incentrate sulla necessità di dare rilievo al valore aggiunto apportato dal singolo nel contesto dell'organizzazione complessiva dei cicli produttivi, nel quadro della sempre più accentuata valorizzazione del capitale umano, si deve riconoscere come diventino sempre più forti le istanze che conducono a ripensare l'azienda partendo da una prospettiva comunitaria nella quale, anche per le spinte sempre più evidenti che inducono ad armonizzare meglio gerarchie e dinamiche di condivisione, la co-decisione tra i protagonisti della vita aziendale finisce per coincidere con l'interesse dell'impresa in quanto tale o almeno di quell'impresa che voglia aprirsi verso nuove forme e modalità di coinvolgimento del suo principale *stakeholder* rappresentato dall'insieme (e da ciascuno) dei dipendenti.

Ed una delle manifestazioni che dà conto dei mutamenti intervenuti – e grazie alla quale potrà ulteriormente approfondirsi il tema della “partecipazione” dei lavoratori – è proprio la diffusione delle prassi di welfare aziendale perché, nel quadro delle modificazioni che va esprimendo il rapporto di lavoro contemporaneo, s'inserisce pienamente anche la mutata strutturazione della retribuzione della quale il welfare aziendale, tori, costituisce un esempio ed una sempre più diffusa componente.

Ora, ad avviso del Prof. Francesco Vella, non c'è welfare aziendale ben progettato se le decisioni che lo riguardano *“non siano state condivise con i lavoratori”* il che dimostra anche come il welfare aziendale *“contribuisca a mutare la relazione tra impresa e dipendente”* favorendo lo sviluppo del senso di comunità e ad un tempo rappresentando anche un banco di prova di quella co-decisionalità che sta alla base dei processi partecipativi.

Su questi temi, lo ha rilevato Maurizio De Santis di Legacoop, il mondo della cooperazione ha *know-how* da vendere. La partecipazione, infatti, *“è il valore aggiunto ed al contempo il valore fondativo della cooperazione che, nelle cooperative industriali, assurge sino a requisito per la stessa riuscita del sottostante piano industriale”*. In queste realtà, infatti, *“i lavoratori approvano il progetto e v'investono risorse anche collegando parte del loro salario ai risultati aziendali”*. Questa è un tipo di “partecipazione” che, se ancora non avvicina il lavoratore alla figura dell'imprenditore, certamente lo rende *“imprenditivo”* (il riferimento, ricordato anche da De Santis, è alla definizione contenuta nella recente analisi effettuata da Federmeccanica sul lavoro all'epoca della quarta rivoluzione industriale intitolata, appunto, *“Lavoratori imprenditivi 4.0”*).

Il mondo della cooperazione, recentemente protagonista di una rivoluzionaria riforma (che attende ancora una serie di decreti per essere del tutto attuata), esprime valori che sono certamente in grado di arricchire di senso (nella sua duplice accezione di “significato” e di “direzione”) non solo le pratiche di “partecipazione”, ma anche il welfare aziendale perché, sempre a proposito di *know-how* cooperativo, è proprio da queste realtà che derivano le più concrete e quotidiane applicazioni del welfare comunemente inteso con le quali anche quello aziendale può e deve arricchirsi.

Non è un caso, del resto, che proprio alcune espressioni del Terzo Settore, quelle più all'avanguardia nel cogliere le dinamiche in corso, si stiano proponendo direttamente alle imprese *profit* come interlocutori particolarmente qualificati nel dare risposte ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie e nel disegnare gli interventi necessari; né può stupire il fatto che tali realtà siano entrate anche nel *game* competitivo accesi attorno al welfare aziendale, confrontandosi con i più strutturati operatori del settore come i *broker* e i numerosi *provider* ormai esistenti.

Il welfare aziendale s'inserisce nel dibattito sulla “partecipazione” anche considerando le potenzialità in termini di sviluppo dei territori e di valorizzazione del capitale “sociale”.

E' questo il punto di vista espresso per la CGIL da Vincenzo Colla, perché *“la partecipazione deve creare valore non solo in azienda ma anche per e nel territorio nel quale l'azienda è inserita”*. La partecipazione, cioè, *“deve aprire la fabbrica”* e porsi in sinergia con l'economia territoriale trasformandosi in *“partecipazione di filiera, perché creare valore con la partecipazione solo in un'azienda, lasciando che il resto della filiera non ne benefici, priva la partecipazione stessa di un risultato essenziale”* se si vuole davvero generare valore aggiunto nel tessuto economico e sociale.

In questo senso, il welfare aziendale ha notoriamente la capacità di generare esterni

positive per il territorio attraverso il sostegno alla domanda di servizi che non possono che essere locali, ossia erogati dove le persone e le famiglie vivono e lavorano e può giungere, nei casi più evoluti, sino ad offrire esso stesso servizi dei quali l'intera comunità può beneficiare (classico il caso dell'asilo aziendale aperto anche ai figli di persone non impiegate nell'impresa che lo allestisce) esprimendo appieno la sua funzione integrativa rispetto all'offerta di welfare pubblico disponibile.

Il welfare aziendale, inoltre, aiuta anche il percorso culturale che deve condurre a considerare l'impresa come un bene comune per tutti gli *stakeholder* a partire, intanto, da coloro che vi lavorano. Se in Italia il tema della "partecipazione" dei lavoratori all'organizzazione dell'impresa ha incontrato e incontra difficoltà nell'essere considerato un cardine delle dinamiche di sviluppo della competitività e della produttività è anche perché, come ha ricordato il Segretario Generale della CISL Annamaria Furlan, *"da noi il valore sociale del lavoro e dell'impresa come bene comune è stato spesso osteggiato"* anche perché *"la caratterizzazione familistica dell'impresa ha creato condizioni che non hanno agevolato la partecipazione"* (in Italia, stando al Rapporto annuale Istat 2015, più del 70% delle imprese è sottoposto al controllo diretto o indiretto di una persona fisica o di una famiglia).

Il riconoscimento del valore sociale dell'impresa e della "partecipazione" potrebbe derivare anche da un rinnovato spazio da attribuire ad alcuni classici istituti del welfare aziendale, ossia attraverso nuove agevolazioni che potrebbero essere riconosciute ai fondi dei lavoratori (quelli previdenziali e sanitari). Il riferimento è alla possibilità che questi fondi, opportunamente incentivati, *"possano investire direttamente nelle imprese"*, come ha auspicato Annamaria Furlan, e quindi ampliare la loro finalità che, oltre ad essere quella di pilastri integrativi delle tutele sociali, potrebbero trasformarli anche in pilastri economici per la competitività delle aziende. E a chi ravvisa un contrasto o una difficile conciliazione tra contrattazione e *"partecipazione"*, *la CISL risponde che, semmai, è vero l'esatto contrario, perché "dove c'è partecipazione c'è più facilità nella contrattazione"* e a questo proposito Annamaria Furlan ha fatto proprio l'esempio della contrattazione sul welfare aziendale che *"può crescere ancora proprio dove c'è partecipazione perché dove questa è presente la contrattazione è più capace d'individuare i bisogni reali dei lavoratori"*, il che avrebbe anche il pregio di evitare che le risposte a quei bisogni siano lasciate *"ai venditori di un welfare aziendale fatto con i buoni benzina o i buoni per il cinema"*.

Questa stoccata alle modalità consumeristiche con le quali molte imprese hanno interpretato il welfare aziendale, seguendo talvolta forse un po' troppo passivamente i "venditori di welfare", rende conto di come al tema del welfare d'impresa sia strettamente collegato quello della copertura di un gap culturale che è il primo vero obiettivo da raggiungere per una sana e duratura affermazione di queste prassi. E si tratta di una *"cavità informativa"* (per citare la definizione utilizzata nel recentissimo *"1° Rapporto sul Welfare Aziendale"* curato dal Censis con il provider Eudaimon) che riguarda non solo il *management* delle imprese, ma anche gli stessi lavoratori che di quelle prassi sono i beneficiari diretti.

Un gap culturale affligge anche la diffusione delle forme di “partecipazione” dei lavoratori nelle imprese. E’ questa una delle criticità richiamate dall’intervento del Ministro Giuliano Poletti che ha sottolineato come *“la legge possa favorire il contesto, ma non imporre degli schemi, perché è ben difficile immaginare che si possa introdurre per via legislativa un sistema che presuppone una sottostante cultura che deve maturare e formarsi”*. Occorre allora *“alzare il tasso di consapevolezza circa l’utilità dei processi partecipativi”* benché non ci si possa nascondere come una delle difficoltà nella diffusione di una cultura della “partecipazione” (proprio come per quella del welfare aziendale) sia rappresentata dalla stessa conformazione del nostro tessuto produttivo, fatto di piccole e piccolissime imprese. Insomma, come ha ricordato il Ministro, *“la partecipazione è un tema che ha molte porte d’ingresso, ma anche molte finestre dalle quali uscire”*.

Per chiuderne qualcuna, stando a quanto si sostiene da più parti, occorrerebbe dare alle imprese una cornice normativa che tenendo conto dei diversi settori produttivi, della diversa dimensione delle aziende e delle loro differenti forme costitutive, sia capace di dare impulso alla diffusione delle prassi partecipative favorendo la massima libertà applicativa e sostenendone lo sviluppo anche tramite specifiche incentivazioni fiscali e premiali (queste ultime tenendo conto del valore sociale insito nella diffusione di queste prassi); un tale approccio potrà inizialmente fare da stimolo non limitandone la diffusione al solo “volontarismo”, come sinora avvenuto, e non impedirebbe certo di tenere ben presente che ciò che più conta sarebbe, poi, saper consolidare quelle pratiche sulla base del loro crescente grado di condivisione, il quale, a sua volta, potrà favorire la costruzione nel tempo di una più solida cultura dell’*employee involvement*.

Un circuito virtuoso che, proseguendo nella lettura parallela dei due fenomeni, sembra richiamare le dinamiche che hanno sin qui segnato lo sviluppo delle prassi di welfare aziendale e che ne stanno attualmente favorendo un’affermazione sempre più diffusa: al 15 gennaio di quest’anno, su 8.363 contratti ancora attivi depositati ai fini della defiscalizzazione dei premi di risultato, 3.449 prevedono misure di welfare aziendale e solo 1.240 forme di “partecipazione paritetica”: i primi sono il 41,2% del totale mentre i secondi sono solo 14,8%, segno evidente che le “finestre aperte” evocate dal Ministro Poletti sono ancora troppe.

Giovanni Scansani (Valore Welfare)