



Giovanni Scansani
Valore Welfare

Dinamiche di partecipazione
di **Giovanni Scansani**

Welfare aziendale e partecipazione nelle relazioni industriali

Le trasformazioni del lavoro e della relazione tra impresa e lavoratore sono sempre più incentrate sulla necessità di contrattare innovazione organizzativa legata agli incrementi delle performance. Ciò anche al fine di assecondare il crescente rilievo – riconosciuto nei contesti d'impresa più virtuosi – al valore apportato da ciascuno nell'organizzazione complessiva dei cicli produttivi, valorizzandone la soggettività, le competenze e le capacità. Queste trasformazioni, per potersi tradurre in efficaci pratiche d'innovazione nei luoghi di lavoro e accrescere la competitività aziendale, richiedono gradi crescenti di partecipazione attiva da parte dei lavoratori e dosi non meno rilevanti di attenzione da parte delle imprese al rapporto esistente tra vita e lavoro e tra 'bene-essere' e 'bene-avere' se si vuole che quel potenziale possa essere pienamente liberato. E quest'ultimo è il campo d'azione delle pratiche di welfare aziendale.

Verso una vera partecipazione

Welfare aziendale e partecipazione appaiono come due sfide culturali che hanno come denominatore comune il sostegno di alcuni interessi dei lavoratori che si pongono in stretta sinergia rispetto alle evoluzioni che, sul piano organizzativo, le imprese sono chiamate a realizzare. Se il lavoro è uno dei luoghi principali della fioritura umana e se l'uomo è oggi sempre più al centro della riorganizzazione del lavoro, non si vede come il crescente coinvolgimento attivo dei lavoratori – appunto la partecipazione – possa restare ancora a lungo oggetto di dibattito senza diventare prassi maggiormente diffusa. Si sta andando in questa direzione e segnali ce ne sono. Tra gli ultimi, in ordine di tempo e a livello interconfederale, c'è quel 'Patto per la fabbrica' del 9 marzo 2018 che, nella lista delle priorità individuate dalle parti sociali, colloca proprio il welfare aziendale e la partecipazione, che rispettivamente (e forse significativamente) aprono e chiudono la *to do list* delle future relazioni industriali.

Le attuali trasformazioni del lavoro, del resto, spingono a ripensare l'azienda partendo da una prospettiva più comunitaria e inducono a sostenere le dinamiche di partecipazione tra i protagonisti della vita aziendale i quali sono sempre più attenti alla tutela di un bene per essi comune (e invero comune per tutti, anche per gli stakeholder esterni all'impresa) che coincide con l'impresa in quanto tale. Quest'ultima, per sostenere nel tempo una simile visione e poterne beneficiare appieno, deve necessariamente aprirsi verso nuove forme e modalità di coinvolgimento a partire dal suo principale stakeholder rappresentato dall'insieme (e da ciascuno) dei suoi dipendenti.

Nella visione contemporanea del lavoro, tra i tanti possibili ambiti che richiedono la partecipazione (spesso diretta) dei lavoratori c'è senz'altro quello creatosi con la diffusione delle prassi di welfare aziendale che, nel quadro delle trasformazioni in atto, si presentano pienamente allineate sia alla maggiore considerazione della relazione esistente tra equilibri della vita e produttività del lavoro, sia alla mutata strutturazione della retribuzione della quale i servizi di welfare aziendale costituiscono, all'interno della definizione del *total reward*, un elemento sempre più importante.

Accrescere la produttività

Partecipazione e welfare aziendale come espressioni della vitalità organizzativa di un'impresa rappresentano strumenti di *voice* dei lavoratori in grado di rafforzarsi vicendevolmente. Occorre ovviamente intendersi sul concetto di partecipazione cui ci si riferisce: quella organizzativa (diretta e indiretta) e quella economica presentano senz'altro delle complementarità con il welfare aziendale che è un elemento rilevante della prima ed è diventato recentemente una modalità di affermazione della seconda, come avviene attraverso le pratiche di 'welfarizzazione' del Premio di risultato.

Anche le finalità dei due istituti presentano alcune coincidenze, posto che welfare aziendale e partecipazione hanno l'obiettivo comune di accrescere la produttività e dunque di coordinarsi con la complessiva *business strategy* dell'impresa. Similari sono anche altri effetti che possono generare, incidendo positivamente

te sul clima aziendale, sulla reciprocità, sulla capacità dell'azienda di attivare maggiore attraction-retention dei collaboratori e nell'accrescere il loro livello di engagement. In questo modo welfare aziendale e partecipazione contribuiscono al rafforzamento del 'contratto psicologico' che, pur sotteso a quello di lavoro, è sempre necessario arricchire costantemente per porre le persone nelle condizioni di esprimere pienamente le proprie capacità attivando quelle dinamiche d'impegno e di reciprocità, a loro volta necessarie per un lavoro più produttivo. Analogamente, welfare aziendale e partecipazione sono i presupposti per il rafforzamento del 'patto' che il 'lavoro buono' sa instaurare tra impresa e lavoratori affinché l'output dell'agire quotidiano possa essere un 'buon lavoro', ossia un lavoro fatto bene, realmente gratificante e normalmente eccedente i limiti del contratto (quest'ultimo è, per definizione, sempre incompleto e non riesce a contenere tutto l'umano che il lavoro può e deve esprimere).

Più in particolare, quanto al welfare aziendale nella sua versione più vera e completa – ossia quella che deriva da un programma frutto di una precisa strategia di People management di medio-lungo periodo, sostenuta da un investimento aziendale specifico e non da 'conversioni' di componenti variabili delle retribuzioni – il momento partecipativo è rappresentato, anzitutto, dal coinvolgimento delle persone nell'indicazione dei bisogni sui quali poi l'azienda sarà chiamata a dare risposte nei termini che saranno espressi dal piano di welfare aziendale. Si tratta di un momento essenziale per la calibratura degli interventi che si realizza mediante sistemi di ascolto che altro non sono se non occasioni di partecipazione (sia dei lavoratori sia dei loro rappresentanti, se presenti in azienda).

Similmente può dirsi della fase successiva alla definizione del piano di welfare aziendale, ossia quella della sua implementazione e della sua gestione che, nei casi più evoluti, sono guidate da un sistema di governance il quale, oltre alle funzioni HR dell'azienda, prevede il coinvolgimento dei lavoratori o del sindacato sino ad arrivare, nelle imprese più grandi, all'istituzione di appositi comitati bilaterali aziendali. Questa è la 'via alta' al welfare aziendale 'partecipato' la cui alternativa è quella di un welfare aziendale disegnato 'a tavolino' dai manager o paternalisticamente definito direttamente dell'imprenditore che, però, proprio per l'assenza di un coinvolgimento della 'base' sulle decisioni progettuali e gestionali, non può cogliere nel segno ed è destinato a non avere successo.

Analogamente può dirsi per certi automatismi oggi derivanti dalla conversione dei Premi di risultato in prestazioni di welfare aziendale, che spesso si traducono in sistemi di accesso ai vari servizi secondo logiche di disintermediazione più vicine alle dinamiche dell'e-commerce che a quelle di reali politiche di People care. Tali automatismi sono ben lungi dal creare quel valore aggiunto che, sul piano delle relazioni (individuali e collettive), uno strutturato piano di welfare aziendale è invece in grado di generare anche come leva per attivare dinamiche di partecipazione e di coinvolgimento o per rafforzarle, ove già presenti.

Ciò dimostra come il 'vero' welfare aziendale contribuisca a mutare la relazione tra impresa e dipendente favorendo uno 'scambio sociale' (e non più solo di mercato) e lo sviluppo del senso di comunità che trasforma l'impresa (e il lavoro stesso) in un bene comune. Il welfare aziendale si dimostra così capace di essere

anche uno strumento di sostegno e di radicamento dei processi di partecipazione organizzativa, posto che – tramite il coinvolgimento dei lavoratori e del sindacato nelle fasi di progettazione e poi di gestione degli interventi – l'output dell'accresciuto benessere individuale che riesce a realizzare finisce per avere un diretto impatto anche sul benessere dell'organizzazione complessiva il quale cresce, a sua volta, se cresce il coinvolgimento del team aziendale. Il welfare aziendale 'partecipato', inoltre, è capace di generare effetti di efficientamento dell'investimento aziendale stanziato dall'impresa in maniera del tutto simile al medesimo effetto che la partecipazione organizzativa (diretta e indiretta) è in grado di produrre rispetto agli investimenti aziendali destinati alla tecnologia impiegata nella produzione. In entrambi i casi, infatti, la partecipazione alla definizione del disegno del welfare aziendale, come la partecipazione al miglioramento dei prodotti e dei processi produttivi, diventa un fattore capace di migliorare il 'ritorno di valore' dell'investimento stesso.

Il welfare aziendale e la partecipazione dei lavoratori sono in grado, dunque, di irrobustire tutte le componenti che conducono a una maggiore produttività, ma senza incidere negativamente sulla qualità del lavoro, anzi migliorandola: il welfare aziendale sul piano della conciliazione con le esigenze della vita privata e del sostegno, anche economico, rispetto a finalità di rilievo sociale che riguardano il lavoratore e la sua famiglia; la partecipazione organizzativa sul piano della fioritura delle soggettività e dell'alleviamento delle condizioni di lavoro per il tramite dei miglioramenti complessivi dei processi produttivi che l'apporto partecipativo dei lavoratori è in grado di attivare.

Effetti 'generativi'

Un altro terreno che accomuna welfare aziendale e partecipazione è poi quello della 'generatività': il welfare aziendale, infatti, si inserisce a pieno titolo in quel concetto di 'welfare generativo' che soprattutto l'economia civile spesso richiama per il superamento del paradigma dell'attuale sistema di Welfare State. Quello 'generativo' si caratterizza per la scomparsa delle connotazioni meramente assistenzialistiche (che in ambito aziendale si direbbero paternalistiche) facendo spazio alla responsabilizzazione e all'empowerment delle persone che è anche la cifra della partecipazione organizzativa – specialmente di quella diretta – nella quale i lavoratori sono coinvolti in prima persona, anche a prescindere dal coinvolgimento dei loro rappresentanti. Questa partecipazione è dunque 'generativa' nel senso che esalta pienamente la centralità della persona e quindi la capacitazione di ciascuno.

Quando welfare aziendale e partecipazione sono presenti congiuntamente nello schema organizzativo aziendale e nella cultura dell'impresa, la responsabilizzazione diventa reciproca e 'reciprocante', perché riguarda non solo i lavoratori rispetto al loro lavoro e ai risultati attesi, ma anche l'azienda rispetto al benessere e alla considerazione complessiva della persona che a quel lavoro e quei risultati ha contribuito e contribuirà a produrre in futuro.

Infine, un ambito che accomuna welfare aziendale e partecipazione è rintracciabile anche all'esterno dell'azienda: si pensi alla governance degli enti bilaterali,

ai fondi per la formazione, a quelli pensionistici complementari e a quelli sanitari integrativi, senza dimenticare le potenzialità che può esprimere una ‘partecipazione territoriale’ che proprio le policy di welfare aziendale sono in grado di attivare grazie al coinvolgimento e alle esternalità delle quali possono beneficiare gli stakeholder esterni all’impresa, ma con essa pur sempre connessi.

In quest’ultimo senso – in una visione più evoluta e maggiormente efficace – la partecipazione e il welfare aziendale devono saper uscire dal perimetro aziendale e porsi in sinergia con l’economia territoriale, perché creare valore solo all’interno della singola impresa, senza cooperare alla crescita di tutti i soggetti che con essa si relazionano, priva l’impresa stessa di un risultato essenziale che è quello di generare valore aggiunto nel tessuto economico e sociale nel quale si trova inserita.

A tale proposito, il welfare aziendale ha notoriamente la capacità di generare esternalità 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 a offrire esso stesso servizi dei quali l’intera comunità può fruire (classico è il caso dell’asilo aziendale aperto anche ai figli di persone non impiegate nell’impresa che lo allestisce). In tal modo il welfare aziendale esprime appieno la sua capacità d’integrazione rispetto all’offerta di welfare pubblico disponibile. Ovviamente queste esternalità, per essere efficacemente progettate e pienamente vissute, necessitano di forti dosi di partecipazione che mettano attorno al tavolo l’impresa, i sindacati, le organizzazioni della società civile e gli enti locali: dunque la società nel suo insieme, in una visione circolare e armonica del senso collettivo.

La ‘welfarizzazione’ del Premio di risultato

Ci sono alcune importanti differenze tra il ‘vero’ welfare aziendale e la ‘welfarizzazione’ dei Premi di risultato, la cui attivazione – pur rimessa a una previa contrattazione – generalmente non presuppone un ‘ascolto’ e una partecipazione diretta dei lavoratori per l’identificazione dei bisogni cui fornire risposte. Il Premio di risultato si ‘welfarizza’, sebbene a fronte di una libera scelta del dipendente, tramite un automatismo che si sostanzia unicamente in una diversa modalità di corresponsione della componente variabile della retribuzione. Ecco un limite della partecipazione, in tal caso economica, che può essere visto con la lente del welfare aziendale: essa è capace di accrescere la motivazione estrinseca verso il buon andamento aziendale collegato a un incremento retributivo ed è quindi capace di spronare verso una maggiore produttività, ma difficilmente riesce a generare valore nel vissuto delle persone che, invece, si produce quando ad attivarsi sono le motivazioni intrinseche, specialmente quando queste siano allineate con i valori espressi dalla cultura aziendale, come avviene nelle realtà dove il welfare aziendale è pratica solida, presente da tempo e strettamente connessa all’intento di fornire tutele (che sono cose ben diverse dall’erogazione di premi). È poi di tutta evidenza il fatto che la ‘welfarizzazione’ del Premio di risultato è sempre aleatoria (perché l’accesso ai servizi di welfare aziendale è associato al conseguimento dei target aziendali che sono per definizione incerti) e poten-

zialmente non stabile, mentre i bisogni lo sono, pur nella loro mutevolezza nel tempo. Quello che deriva da questo canale di attivazione è allora un welfare aziendale ‘debole’, nel quale l’investimento aziendale non è presente (il finanziamento degli interventi è fatto con la parte variabile della retribuzione del dipendente che, di fatto, si ‘paga’ il suo welfare) e dove l’opzione *exit* per l’azienda può diventare molto semplice (“no target, no welfare”).

Non è allora un caso che il tasso di conversione dei Premi di risultato in servizi di welfare aziendale si attesti su percentuali piuttosto basse, mediamente comprese tra il 20% e il 30%, mentre la fruizione dei servizi di ‘vero’ welfare aziendale (ossia quello on top sulle retribuzioni) riguardi mediamente circa l’80% dei beneficiari.

Tuttavia, l’innovazione normativa che ha condotto alla possibilità di convertire i Premi di risultato in servizi di welfare aziendale ha avuto il merito di essere stata il detonatore di un fenomeno ormai considerabile come strutturale nel quadro dei cambiamenti che il rapporto di lavoro sta vivendo, ossia l’inserimento del welfare aziendale nel sinallagma lavoro-retribuzione. Inoltre, la pratica della ‘welfarizzazione’ del Premio di risultato sta contribuendo alla diffusione del welfare aziendale come leva sia nelle strategie delle imprese, sia nel bagaglio culturale del sindacato, e sta entrando nelle abitudini dei lavoratori (sia pure con alcune difficoltà in relazione alle fasce più deboli e alle imprese meno dimensionate).

Può quindi costituire una base di partenza, per le aziende che si siano avvicinate a questo tema attraverso la ‘via bassa’ della conversione, verso future evoluzioni del welfare aziendale in senso più stabile, strutturato e soprattutto partecipato.