

## Smart Working e Welfare Aziendale: intervista a Giovanni Scansani

# Smart Working e Welfare Aziendale: ir Giovanni Scansani

By Francesco Sani - 20 Aprile 2021

**Giovanni Scansani** è docente a contratto all'Università Cattolica di Milano – presso la quale coordina *di Welfare Aziendale*” – e collabora con l'Università Milano Bicocca al Master in Management del Capitolo

Il tema del **Welfare Aziendale** (WA) è centrale nella sua carriera, prima come CEO in società attive e organizzativo di imprese ed enti pubblici e poi come ideatore e CEO di una start-up che ha operato recentemente è stato cofondatore, socio e Amministratore Unico di Valore Welfare, advisor specializzato. Nel 2020 è uscito il suo primo libro *Welfare Aziendale: e adesso?* scritto con il sociologo Luca Pesenti quale ha curato anche un capitolo dell'ultimo libro del Prof. Tiziano Treu dedicato al WA. Sarà uno dei abbiamo deciso di intervistarlo in vista del nostro evento.

**La prima domanda è in realtà un aiuto a fare chiarezza, sgombrando a differenza tra i benefit e il welfare in ambito aziendale.**

*Quando si parla di benefits (flexible benefit e fringe benefit) ci si riferisce all'insieme di beni, servizi e base alla normativa vigente, non confluisce nel reddito di lavoro dipendente e quindi non costituisce redditi previdenziali. Mentre i fringe benefit si riferiscono a beni e servizi di modico valore ed in genere nei più buoni benzina, i flexible benefit, come si desume dall'aggettivo, consentono al lavoratore di organizzare tramite piattaforme messe a disposizione dei Provider – il suo personale "menu" di risposte ai bisogni soddisfare (oltre a previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, il welfare in azienda, figli, agli anziani fino allo svago e allo sport, passando per servizi assistenziali ed assicurativi).*

*Ma il WA non si esaurisce nella sola "lista" delle materie che godono di un trattamento fiscale di favore organizzative e di people management dell'impresa e si sostanzia nella concessione di una maggiore flessibilità rispetto a quanto preveda la legge o il CCNL o nell'introduzione di orari flessibili o in tutele aggiuntive affrontino altri specifici "carichi di cura" fino, ovviamente, ad arrivare al tema dello Smart Working che ha anche una valenza welfaristica.*

## **Tutti i servizi di WA hanno la stessa funzione sociale?**

*Il favor fiscale che caratterizza la disciplina del WA trae la sua giustificazione dalla meritorietà sociale significa che tutto quanto oggi "fa" welfare in azienda è ritenuto dal legislatore coerente con quel pres trovando facilmente la risposta – se un check-up sanitario abbia la stessa rilevanza sociale di un abbc copertura LTC abbia la stessa salienza nella vita di una persona rispetto ad un corso di rafting.*

*Con questo non intendo sminuire il benessere che deriva dall'intrattenimento e dallo svago, ma solo s convenienza fiscale e contributiva di tutti i servizi che oggi qualificano il WA si possa immaginare, in f alcuni di essi, anche per indurre maggiormente le persone a pianificare il proprio WA con una maggio della vita. E su questo aspetto un'intelligente misura di WA è proposta da quelle aziende che ai loro te spesso esterni – una formazione specifica che metta i lavoratori nelle condizioni di comprendere come proprio budget individuale e ciò anche al fine, utile per il datore di lavoro, di accrescere il "ritorno" su le policy di WA.*

## **Come si inserisce il WA nell'attualità del lavoro da remoto che, a caus pandemia Covid-19, da improvvisato è diventato strutturale?**

*Lo Smart Working, prima della pandemia, lo praticavano 570 mila lavoratori, lo dice l'autorevole Osse Italia era quindi un fenomeno socialmente ed organizzativamente (sul piano aziendale) poco rilevante lavoratori. Considerando che dal 2017 esiste anche una legge (la nr. 81) che disciplina la materia, si c vi siano ancora non poche resistenze alla sua diffusione.*

*Per il post-pandemia si stima che il numero degli smart worker sarà compreso in una forbice da 3 a 5 fatto sin qui l'esperienza del "lavoro da remoto forzato" indotto dalle esigenze di prevenzione sanitari organizzativo strutturale), ma certamente molti di più del punto di partenza ante-Covid. Sono stime: dei fatti tenendo conto che all'appello, perché si possa parlare di autentico Smart Working, manca qu importanza.*

**La pandemia ci ha fatto fare un colossale esperimento di digitalizzazione che ha dimostrato un numero rilevante di persone, anche fuori dal perimetro fisico dell'impresa** (quella privata; completamente diversa). Questa esperienza va ora capitalizzata, sia pure non nei termini attuali, per lavoro in vista di una sempre più necessaria ridefinizione della relazione tra tecnologia, organizzazioni

## **Una domanda specifica sullo Smart Working: in quale prospettiva va il**

*Ormai da tempo è in atto una trasformazione tecnologica ed antropologica del lavoro che si sta delinea dell'evoluzione "4.0" dell'organizzazione d'impresa, ossia nel quadro di quella "grande trasformazione "Quarta Rivoluzione" industriale si basa.*

*Lo Smart Working autentico – per essere tale e non inteso come un benefit o una misura di work-life un più ampio cambiamento dei processi produttivi ed organizzativi, con quel che ne consegue sul piar responsabilità che ne derivano.*

## **E qui entra in gioco la leva della tecnologia.**

*Se il lavoro è basato sempre più su tecnologie autonome – capaci persino di apprendere – è evidente essere lavoratori a loro volta messi nelle condizioni di essere sempre più autonomi (nel senso di mag decisionale nell'esercizio di "ruoli" e non più di "mansioni" novecentesche standardizzate). La tecnolo pensano i tecnofobici, ha il pregio di rimettere realmente al centro l'apporto umano inteso nella sua ir*

**Castells:** "l'automazione accresce straordinariamente l'importanza dell'input cerebrale umano nel portato della tecnologia, "maggiore è il bisogno di lavoratori autonomi, istruiti, capaci di programmare lavoro".

Questo ci deve portare a considerare i luoghi di lavoro come realtà nelle quali **la centralità della persona lavoratore come persona) si rinnova grazie ad un maggiore coinvolgimento che chiama ancora responsabilità** e chiama altresì le imprese al redesign della loro complessiva configurazione organizzativa dall'incessante innovazione tecnologica. È però una classica illusione tecnocratica quella che affida alla (da intendere, in tal caso, come "naked technology") il compimento di una reale digital transformation deterministica (e semplicistica) premessa che, come evidenzia **Federico Butera**, "organizzazione e le soluzioni proposte dai fornitori di tecnologia".

L'innovazione – ivi incluso lo Smart Working – presuppone un'attività di rigorosa riprogettazione, anche il redesign dell'organizzazione delle imprese e del lavoro, si origina e si manifesta, prima di tutto, nell'innovazione, quelle aziende lavorano le quali non si possono limitare ad acquisire, a sviluppare o ad utilizzare soluzioni organizzativamente avanzate e dunque solo ad "accogliere" l'innovazione.

## **Quindi non è una semplice novità ma implica un profondo cambiamento**

Non è una semplice "novità", ma è qualcosa che implica un profondo cambiamento sistemico. La trasformazione del lavoro basata sul digitale, quindi, è anche questione di mindset e forse implica anche la capacità di misurarsi persino "eretica" rispetto alle precedenti impostazioni organizzative.

Ne consegue che, così come **lo smart working – con il suo portato d'innovazione organizzativa e i nuovi processi del lavoro – chiama in causa qualcosa di più complesso della semplice remotizzazione delle mansioni al ruolo, da task standardizzati a "progetti" condivisi e lavorando per obiettivi**, così il cambiamento verso il "lavoro agile" chiama in causa quell'antecedente ben più complesso che coincide con un cambio di paradigma per i manager e collaboratori ad ogni livello (non possono esserci smart worker senza smart manager).

Insomma, **lo Smart Working non è una profezia che si autoavvera, come molti sembrerebbero pensare, ma un puzzle molto complesso che richiederà un rilevante sforzo progettuale**. Vedremo quali e quanti lavoratori sapranno realmente accettarla cogliendone quelle rilevanti implicazioni che potranno far sì che il senso e del valore del loro lavoro.

GIOVANNI LO TROVERETE SPEAKER ALL'EVENTO "SMART WORKING VILLAGE", 4-5-6 MAGGIO, CON LA TEMATICA "WELFARE&WELLBEING "NEXT NORMAL". SCOPRI L'AGENDA DELL'EVENTO CLICCANDO [QUI](#)

### **Francesco Sani**

Classe 1979, è iscritto all'Ordine dei Giornalisti della Toscana e ha un master in Sociologia. Collabora con *Smart Working Magazine*, *Cultura*, *l'Ambiente* e *la Sociologia del Lavoro*. È capo redattore di *Smart Working Magazine* e gli piace parlare di società dall'economia 2.0