

## Mercato del Lavoro News n. 71

### Welfare Aziendale alla prova del Corona Virus.

La pandemia che ci ha colpito è intervenuta come uno tsunami nelle nostre vite e nel nostro sistema di relazioni sociali ed economiche. Tanto si è detto e si sta dicendo sugli effetti che questa tragedia potrà avere su di noi e sulla società in cui viviamo. Tra le tante opinioni, più o meno attendibili, l'unica cosa certa è l'incertezza, che fa da sfondo ad uno scenario che nessuno è ancora in grado di definire. Qualche effetto, tuttavia, lo stiamo già cogliendo ed è rappresentato dal rimescolamento della scala di valori sulla quale si basava il nostro agire quotidiano. Cose che ci sembravano fondamentali sono passate in secondo piano, altre che si davano per scontate: salute e occupazione in primis, sono tornate ad occupare i primi posti in termini di importanza assoluta.

A questo riguardo possiamo citare il pregevole e-book di Giovanni Scansani e Luca Pesenti : "Welfare Aziendale e adesso?" corredato dalla prefazione di Marco Bentivogli, in cui gli autori cercano di cogliere i possibili effetti della pandemia sui diversi aspetti che riguardano il Welfare Aziendale e la contrattazione integrativa di secondo livello.

Il testo si fa apprezzare perché coglie la portata "strutturale" dei cambiamenti imposti da questo nuovo paradigma all'architettura del Welfare Aziendale, così come siamo stati abituati a considerarlo nel breve periodo della sua applicazione "allargata", a seguito della legge di stabilità del 2016.

La domanda principale che si pongono gli autori nel testo e ripresa anche nella prefazione, e sulla quale chi scrive concorda pienamente, è la seguente : esisterà ancora un welfare dopo il coronavirus e nel caso di risposta positiva, quale tipo di welfare, quali servizi, per quali bisogni.

In questi mesi si susseguono da parte dei fornitori di servizi di welfare, i cosiddetti providers, i tentativi di apportare adeguamenti incrementali alla propria offerta di servizi, cercando di rispondere ai cambiamenti in atto. Spesso, tuttavia, questi adeguamenti mostrano evidenti i livelli di inadeguatezza, di fronte alla drammatica realtà che questa emergenza ha evidenziato e che lo scenario futuro renderà ancora più pesante.

In questo caso non si tratta di intervenire con dei "pannicelli caldi" rappresentati da nuovi e fantasiosi flexible benefits, da nuove cards, che inglobano servizi, come tamponi o esami sierologici, certamente utili, ma che rispondono all'emergenza contingente e non tanto al "salto strutturale" che dovrebbe compiere l'welfare aziendale, ma di ridisegnare la scala di priorità dell'architettura complessiva del welfare aziendale, affinché costituisca davvero una componente fondamentale del rapporto tra azienda e lavoratore, rafforzando i reciproci processi fiduciosi ed identitari.

Non è un'operazione di "marketing" di rinnovo catalogo delle piattaforme di welfare, bensì è un salto culturale che l'azienda deve compiere mettendo al centro "realmente" due fattori critici, tante volte citati nei convegni, ma altrettante volte dimenticati nella pratica quotidiana: il capitale umano, nella sua dimensione complessiva, non solo come risorsa produttiva, e la partecipazione come modello di gestione che internalizza strutturalmente il contributo dei lavoratori nelle scelte aziendali, in particolare per quelle scelte che riguardano la salute in azienda e nel territorio in cui la stessa opera.

Per quanto riguarda il capitale umano, è chiaro che la salute rappresenta un valore fondamentale da tutelare in tutte le sue forme, e ciò che ha evidenziato questa emergenza è che non possiamo limitarci a pensare alla "salute in fabbrica", peraltro doverosa, ma dobbiamo allargare l'azione di tutela dell'azienda ai componenti dei diversi nuclei familiari, in particolare alle fasce più deboli, alle istituzioni di cura, in altre parole al territorio, perché come si dice anche nel testo citato: "nessuno si salva da solo". L'azienda quindi deve tragguardare i propri confini, superare i propri cancelli e diventare soggetto attivo sul territorio in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati. Sempre in tema di capitale umano, un altro valore fondamentale è rappresentato dal costante fabbisogno di formazione.

Di fronte alle sfide tecnologiche, già presenti anche prima del Covid, alla necessità di aumentare il livello di alfabetizzazione digitale, la cui carenza ha rappresentato un problema per l'utilizzo del "telelavoro", da molti chiamato impropriamente "smart working", in questi mesi di lockdown, alla probabile fase di riduzione e riassetto occupazionale a seguito della crisi economica che incombe a scala globale come effetto della pandemia, una delle risposte possibili è rappresentata dal costante adeguamento delle competenze delle risorse umane sia in termini di competenze verticali (hard skills) che orizzontali (soft skills). Il diritto alla formazione quindi deve essere non soltanto sancito, ma praticato con l'obiettivo di innalzare il livello di competenze medio dei lavoratori e quindi anche la loro maggior elasticità in termini di nuovi possibili impieghi, o come recita Bentivogli: "come un diritto al futuro".

Per quanto riguarda la partecipazione, dal protocollo del 14 marzo 2020 tra Confindustria e Sindacati ai numerosi protocolli aziendali che si sono susseguiti, abbiamo assistito ad un notevole dinamismo tra le parti sociali. La partecipazione è uscita dall'ombra per assumere un ruolo determinante nelle scelte aziendali per fronteggiare l'emergenza. Ora si tratta di evitare che venga confinata solo nell'ambito "emergenziale", per assumere progressivamente, tenendo in debito conto della realtà del nostro sistema imprenditoriale, un ruolo più organico e strutturale. D'altra parte la costituzione di molti Comitati per la gestione dell'emergenza coronavirus va in questa direzione, come pure andavano in questa direzione alcune indicazioni dell'Agenzia delle Entrate per l'accesso alle agevolazioni legate alla decontribuzione, in virtù dell'istituzione di appositi organismi interni: commissioni, gruppi formali, etc., che prevedevano la partecipazione attiva dei lavoratori, o loro rappresentanti.

Capitale umano e partecipazione, quindi rappresentano il binomio su cui riscrivere le priorità del Welfare aziendale, partendo da una rilettura complessiva dei fabbisogni dei lavoratori, che non può esaurirsi nella messa a disposizione di un catalogo di servizi welfare, per quanto aggiornato, ma che richiede indagini specifiche e un costante ascolto ed una progettazione che, partendo dal basso, disegna un welfare "su misura" per ciascuna categoria di lavoratori presenti in azienda. Un Welfare che si modifica in funzione non solo del ciclo di vita dei lavoratori, ma anche degli eventi esterni che intersecano la vita dell'azienda e dei singoli collaboratori e che prefigura un rinnovato ruolo di centralità anche per il sindacato.

Una delle vie per poter rendere attuabili queste riflessioni è quella della contrattazione integrativa di secondo livello, che richiede quindi un rinnovato impulso sia da parte datoriale che sindacale. In un recente articolo della Fondazione Kuliscioff: "le tre Italie della contrattazione" (n° 45 di Mdl News della Fondazione), infatti, mettevamo in evidenza come al di là dell'enfasi che spesse volte caratterizza gli articoli ed i report sulla contrattazione integrativa, in realtà i dati mostravano qualche criticità.

In particolare si diceva che:

- in primo luogo, emerge la forte concentrazione territoriale di questo modello contrattuale. Quattro regioni (Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Piemonte) rappresentano il 67% degli accordi depositati, le regioni centrali dal 15 al 20 mentre una quota residuale va al Sud, peraltro rappresentata soprattutto da accordi di gruppi nazionali con impianti produttivi in tali regioni;
- in secondo luogo, la contrattazione di secondo livello appare essere una pratica da imprese medie e medio-grandi, (le piccole sono poche e ancora concentrate nelle principali regioni già segnalate precedentemente) ed è praticamente inesistente nel Centro – Sud;

Partendo dalla presa d'atto di questi squilibri territoriali e dimensionali, che caratterizzano la geografia distributiva della contrattazione di secondo livello, dobbiamo tener conto che se non ampliamo la diffusione di questo modello contrattuale, il Welfare post coronavirus, così come lo abbiamo delineato precedentemente, sarà ancora una questione che riguarda una parte minoritaria del nostro assetto industriale, accentuando il dualismo tra imprese e territori. Una possibile alternativa, tutta da costruire è rappresentata dal cambio di paradigma di riferimento: non più la singola azienda, ma la filiera o il territorio (distretto/cluster).

In conclusione tenuto conto che il mantra più volte ripetuto che "nessuno si salva da solo" è più che mai vero ed attuale, l'welfare e la contrattazione integrativa post coronavirus sono ancora tutti da scrivere ed il testo di Scansani e Pesenti rappresenta un valido contributo in questa direzione.

*(a cura di Luciano Consolati, Comitato Scientifico Fondazione Anna Kuliscioff)*

Milano, 19 giugno 2020

