

Capitale umano

La sfida Un salto culturale

# WELFARE AZIENDALE CAMBIARE ROTTA

L'intervista a Luca Pesenti, docente di Scienze politiche alla Cattolica  
«Grande opportunità, ma va riscoperta l'anima sociale dello strumento»

MARIA G. DELLA VECCHIA

Una grande opportunità, soprattutto in questa fase, ma imprese e sindacati devono cambiare mentalità. Luca Pesenti, professore associato di Sociologia generale nella Facoltà di Scienze Politiche e Sociali dell'Università Cattolica e fra i maggiori esperti di welfare. È direttore delle ricerche dell'Osservatorio sulla Povertà Sanitaria della Fondazione Banco Farmaceutico e autore, fra l'altro, con Giovanni Scansani, del libro "Welfare aziendale: e adesso? Un nuovo patto tra impresa e lavoro dopo la pandemia" (Ed. Vita e Pensiero), con prefazione di Marco Bentivogli.

**Professore, cosa pensa dell'ulteriore impulso che l'industria vuol dare al welfare aziendale?**

Penso tutto il bene possibile dell'allargamento dello spazio per interventi che ancora oggi restano confinati prevalentemente in grandi imprese, a beneficio di un numero molto contenuto di lavoratori. Ciò a patto, e lo dico con forza in un momento come questo, che il welfare aziendale riscopra la propria natura autenticamente sociale.

**Cosa non va oggi nel welfare aziendale?**

Fino a prima della pandemia lo sviluppo del welfare era andato sempre più in direzione dei flexible benefits, in cui si trova di tutto, fino ai buoni Amazon o benzina. Cose non banali, co-

munque utili, ma dobbiamo chiederci se un sistema che ottiene dallo Stato un beneficio fiscale piuttosto robusto debba accontentarsi di questo.

**Che alternative vede?**

Ora, con la forte spinta in atto sullo smart working, vedo due strade: primo, le aziende cambiano mentalità organizzativa rivedendo i metodi di lavoro e costruendo un sistema di benessere organizzativo che oltre a passare dallo smart working abbia il welfare aziendale come baricentro; secondo, le aziende continuano su una strada sempre più opportunistica che sposta i lavoratori al domicilio senza cambio di mindset organizzativo ma (cosa paradossale)

aggiungendo controllo, con il welfare aziendale ancora vissuto come opportunità di taglio dei costi e non di aggiunta di benessere.

**Quindi più cura delle persone e meno flexible benefits, come indica nel suo libro, scritto con Giovanni Scansani, "Welfare aziendale: e adesso?"**

Sì, anche perché la crisi economica che verificheremo meglio nei prossimi mesi aumenterà la domanda di vero welfare e diminuirà tutta quella roba costituita da palestre, viaggi, e i cosiddetti pacchetti esperienziali che hanno gonfiato il mercato ma, a mio avviso, immertatamente in quanto dovremmo invece vedere un commercio che si gonfia per servizi per non autosufficienti, per l'alternanza fra cura e lavoro, per interventi a sostegno delle fami-

glie, per l'educazione, per l'area dello studio, per il sostegno psicologico. Questo è lo sviluppo di welfare aziendale di cui abbiamo bisogno, con diminuzione di quello che stiamo vedendo.

**Converrebbe anche alle aziende?**

Sì, perché otterrebbero più ingaggio dai lavoratori, che si sentirebbero più ascoltati nei bisogni veri e quindi sarebbero più produttivi. Dal punto di vista delle politiche pubbliche in tal senso ho avanzato richieste e proposte, alcuni attori sono con me affinché ci sia un cambio di normativa fiscale e sia differenziato l'aspetto "care" da quello "flexible benefit", in modo da portare massimo beneficio al primo aspetto e diminuire sul secondo, stimolando le aziende a mettere insieme il massimo dei benefici fiscali (aspettativa lecita per le imprese) col massimo di contenuto per il benessere sociale.

**Così si ottiene più sussidiarietà rispetto a quel che il pubblico non riesce a garantire?**

Sì, ciò colmerebbe l'arretramento del welfare pubblico. Non si può chiedere alle aziende di farlo per il bene comune, ma si può chiedere loro di farlo affinché da un'azienda che fa giustamente i propri calcoli esca del bene comune.

**C'è una linea di confine per non svuotare di valore i contratti nazionali?**

In realtà il contenuto dei contratti nazionali dal punto di vista del welfare è depositato ne-

gli enti bilaterali, seppure molti contratti prevedano cifre utilizzate da ogni azienda per piani di welfare aziendali alla fine usate per gonfiare, nei fatti, le vene dei buoni Amazon. D'altro canto, vediamo che la contrattazione aziendale è ancora affare di pochi. Credo che il grande tema del futuro debba essere la contrattazione territoriale: fatto salvo il contenuto dei contratti nazionali che garantiscano a tutti i lavoratori alcuni elementi presenti negli enti bilaterali, quali fondi pensione complementare o fondi sanitari, è corretto consegnare il welfare

alla contrattazione di secondo livello ma sviluppata in senso territoriale.

**Come legge la contrapposizione in corso fra Confindustria e sindacati sul tema?**

Il sindacato probabilmente non è sempre stato efficacissimo nel cogliere l'opportunità di tutta questa partita. I sindacati l'hanno un po' subita e, soprattutto, si sono resi conto con un pizzico di ritardo del fatto che il modo in cui il mercato si stava muovendo nel welfare aziendale stava rischiando di svuotarlo di contenuti propri. Ho posto questo tema già nel 2016 e ricordo che in un dialogo con Assolombarda sentii dire che indietro

non si torna rispetto al fatto che nel welfare ci siano anche i viaggi, le palestre o i pacchetti esperienziali di cui ho detto. Capisco che siano cose interessanti per i lavoratori più giovani, ma quantomeno è mancato quell'elemento fondamentale che è

l'accompagnamento dei lavoratori nelle scelte. Avrebbe dovuto farlo il sindacato, ma è ancora in tempo. Stanno nascendo iniziative importanti in tal senso nel mondo cooperativo.

**In che misura si potrà correggere il welfare attraverso i numerosi rinnovi di contratti nazionali in corso?**

I nuovi contratti seguiranno la linea aperta nel 2016 dalla contrattazione dei metalmeccanici, prevedendo una cifra crescente da utilizzare in welfare. Penso sia una buona cosa, ma il grande tema sarà spiegare ai lavoratori che quei soldi in più che riceveranno non andranno obbligatoriamente spesi per comprare (è un esempio) un nuovo televisore, ma che possono finire nel conto previdenziale integrativo per dare più forza alla propria pensione.

**I lavoratori preferiscono avere i soldi dei premi di risultato anziché la conversione in welfare.**

Certo, perché sul premio di risultato c'è molta retorica. Visto com'è andato quest'anno, l'anno prossimo non ci sarà molto premio di risultato a disposizione per buona parte dei settori. È la prova di quel che dico da tempo: non si può costruire una strategia di welfare partendo dal premio di risultato, che può essere un'aggiunta che completa il modo con cui l'azienda si è riorganizzata culturalmente e mentalmente. Se invece il premio è l'unico modo in cui l'azienda concepisce il welfare ciò è spia di una cultura che non è quella del benessere organizzativo, ma dell'opportunismo. I lavoratori lo sanno e infatti utilizzano molto poco lo scambio fra premio di risultato e welfare. È senz'altro tempo che il sindacato batta pesantemente un colpo.



Luca Pesenti

# 3



## Le aree cresciute di più

Le tre aree di welfare aziendale con una crescita maggiore sono:

Sicurezza, dal 34% nel 2017 all'attuale 60%

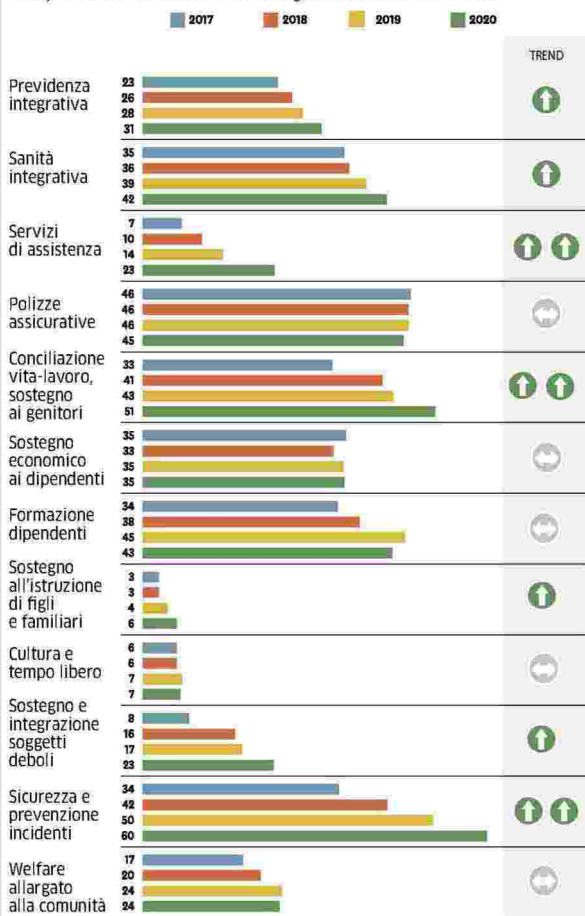
Assistenza, dal 7% nel 2017 al 23%, comprese cura e assistenza agli anziani

Sanità complementare, dal 35% nel 2017 al 42,2%

## Il welfare in azienda

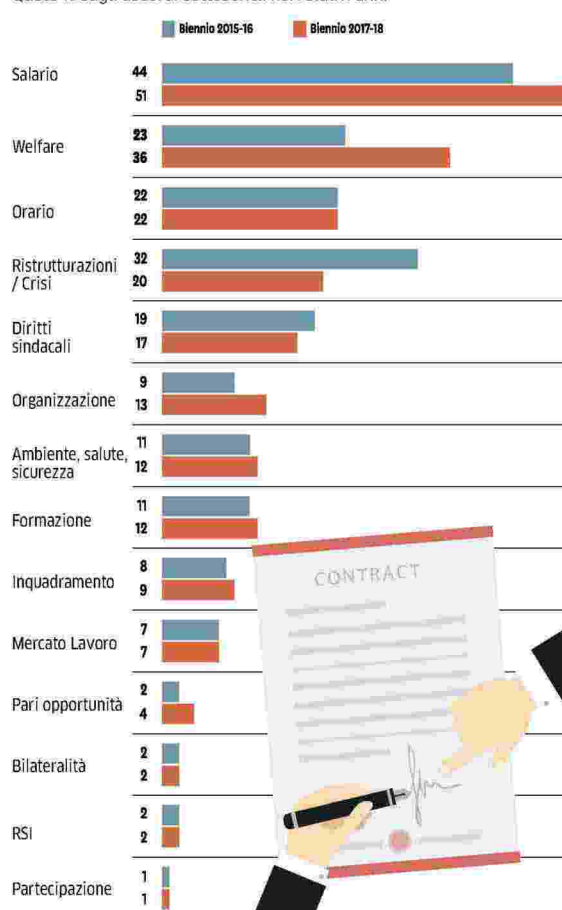
**Variazioni del tasso di iniziativa per aree del welfare aziendale**

Comparazione a classificazione omogenea delle aree di welfare



## Frequenza delle materie nella contrattazione di secondo livello

Quote % sugli accordi sottoscritti nei relativi anni



**WELFAIRE AZIENDALE CAMBIARE ROTTA**

Artidiani, progetti su misura. La sfida sui contratti di categoria

**INVERNIZZI**

ECO-BONUS • COPERTURE •

SCONTO FISCALE 110% IN FATTURA