

WELFARE AZIENDALE

Il welfare generativo basato su valori condivisi

di Luca Failla

In questi ultimi anni, soprattutto a partire dalle novità introdotte dalla legge di bilancio per il 2016 (L. 208/2015, modificata e integrata dalla L. 232/2016), abbiamo assistito a uno sviluppo di forme di welfare di tipo privato, ossia di matrice aziendale, sempre più marcato. Ciò che ne ha favorito la sperimentazione e l'implementazione è stato il progressivo arretramento dello stato sociale che ha portato con sé la necessità di un rinnovamento dei sistemi di welfare sui quale si è costruito il sistema pubblico di previdenza sociale tipico dei paesi europei. Tale modello – caratterizzato da un quadro giuridico e amministrativo incentrato prevalentemente su pensioni (I e II pilastro) e assistenza sanitaria – è divenuto in questi anni insufficiente perché inidoneo a soddisfare bisogni nuovi collegati, da un lato, al massiccio ingresso delle donne al lavoro soprattutto a partire dalla fine degli anni '70 e, dall'altro, all'invecchiamento della popolazione (problema comune a tutti i paesi europei). Tali fattori hanno richiamato l'attenzione sulla nascita di nuovi bisogni, collegati principalmente alle esigenze familiari e di cura e quindi a obiettivi di conciliazione tra vita professionale e vita privata che, proprio perché tradizionalmente gravanti sulla

popolazione femminile, hanno posto all'attenzione delle direzioni aziendali, la necessità (se non l'opportunità) di trovare soluzioni organizzative – prima che gestionali – dirette a garantire il soddisfacimento degli obiettivi di conciliazione senza compromettere gli obiettivi economici dell'impresa in termini di competitività e produttività.

La sperimentazione, favorita anche dalle misure approvate dal legislatore negli ultimi due anni e dalle agevolazioni fiscali (e oggi anche previdenziali) connesse all'implementazione di piani di welfare – disciplinati dall'art. 51, comma 2, lettera f) e ss. del Tuir, anche in collegamento con l'art. 100 del Tuir, DPR 917/1986, come modificato dalla L. 208/2015 – ha così favorito lo sviluppo di progetti organizzativi caratterizzati non solo dall'implementazione e pianificazione di strumenti di tipo retributivo (ad esempio i tradizionali *flexible benefits*), ma anche – se non soprattutto – dalla sperimentazione di soluzioni incentrate su obiettivi di conciliazione e di “benessere organizzativo”. Obiettivi che oggi sono riconosciuti essenziali anche in un'ottica di produttività.

In questo contesto, ha svolto un ruolo fondamentale la contrattazione collettiva di secondo livello (aziendale e territoriale) con effetti positivi in termini

di evoluzione e rinnovamento del sistema di relazioni industriali. Un'occasione straordinaria che il sindacato ha saputo cogliere sotto molteplici punti di vista e che si sta estendendo – sempre di più grazie alle novità apportate alla materia dalle ultime leggi di bilancio – alla contrattazione collettiva nazionale (si veda ad esempio il rinnovo del Ccnl del settore metalmeccanico con l'accordo sul welfare siglato il 27 febbraio 2017). In letteratura si inizia a parlare di “welfare generativo” identificando con tale termine il ruolo che l'impresa ha iniziato ad assumere quale strumento per indurre comportamenti di reciprocità. Da qui anche la posizione di quanti ritengono che stia cambiando il patto alla base del rapporto di lavoro: non più solo scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione, ma scambio tra prestazione lavorativa e “benessere” inteso come attenzione alla persona che lavora perché portatrice, all'interno dell'impresa, di propri valori individuali. Valori divenuti misurabili e che, se soddisfatti, sono portatori di valore per l'impresa. Il welfare cosiddetto “generativo” diviene così un tipo di welfare fondato essenzialmente su un sistema di “valori condivisi”. Ciò ha consentito a molte imprese di avviare nuove forme di organizzazione del lavoro fondate su fiducia, senso di appartenenza, senso di responsabilità e, in buona sostanza, benessere. Questi fattori hanno generato la più ampia e fantasiosa progettazione, sia attraverso il ricorso agli strumenti di flessibilità organizzativa messi a disposizione dall'ordinamento giuridico – già esistenti nel quadro della disciplina del rapporto di lavoro – sia attraverso il ricorso a forme innovative di gestione della prestazione lavorativa, quali i

progetti di *flex-work* messi in atto da alcune aziende, che hanno aperto la strada al lavoro agile (o *smart working*). Proprio guardando a questi fattori e all'influenza che hanno esercitato sull'evoluzione delle norme e sulla nascita di nuovi istituti – ad esempio il lavoro agile – possiamo affermare di trovarci di fronte a una rivoluzione culturale prima ancora che organizzativa. Non più solo “prestazione” contro “retribuzione” – come già detto – quanto, piuttosto “prestazione responsabile” (finalizzata al rendimento e al risultato...) contro “flessibilità organizzativa” (e anche retributiva, se si guarda ancora una volta all'ultimo rinnovo del settore metalmeccanico). Un binomio di grande rilevanza pratica che potrebbe legittimare richieste di

Dai flexible benefits a iniziative per favorire il benessere organizzativo sulla base di valori condivisi

maggior impegno (in termini di performance, di risultato e di responsabilità individuale), bilanciato però da un minor controllo e da un maggior benessere, individuale e collettivo. Un processo culturale prima che giuridico, quasi a voler significare l'affacciarsi di un nuovo concetto di lavoro in cui il “rendimento” e non il “tempo di lavoro” (le ore effettivamente passate in ufficio) possa divenire parametro di misurazione della prestazione.