

Welfare Aziendale e partecipazione dei lavoratori: due “leve” per un nuovo Umanesimo delle imprese.

«Nelle condizioni attuali l'operaio che senza interesse materiale o morale nei risultati della produzione non dà se non quel tanto di lavoro necessario a rivendicargli il salario pattuito, ha nella compartecipazione uno sprone a produrre maggiormente e meglio».

Giuseppe Mazzini, “*Interessi e principii*”, 1836

di Giovanni Scansani

Le trasformazioni del lavoro e della relazione tra impresa e lavoratori sono sempre più incentrate sulla necessità di contrattare innovazione organizzativa finalizzata agli incrementi delle *performance*. Ciò anche al fine di dare crescente rilievo al valore apportato da tutti (e da ciascuno) nell'organizzazione complessiva dei cicli produttivi, valorizzando le soggettività, le competenze e le capacità.

Queste trasformazioni, per potersi tradurre in efficaci pratiche d'innovazione nei luoghi di lavoro e poter accrescere la competitività aziendale richiedono, ad un tempo, gradi crescenti di partecipazione attiva da parte dei lavoratori (sempre più chiamati ad esprimere appieno il proprio potenziale umano e professionale ed a diventare “*imprenditivi*”, volendo richiamare un assunto recente del dibattito avviato nel settore metalmeccanico) e dosi non meno rilevanti di attenzione, da parte delle imprese, al rapporto esistente tra vita e lavoro, tra “*bene-essere*” e “*bene-avere*” dei propri collaboratori se si vuole che quel potenziale possa essere pienamente liberato.

Sono questi i campi d'azione, ma anche alcuni degli effetti, delle pratiche di **Welfare Aziendale** (WA) e di **partecipazione diretta dei lavoratori** all'organizzazione del lavoro.

Due sfide culturali (la prima sostanzialmente già vinta, la seconda ancora da vincere) che hanno come denominatore comune il sostegno di alcuni interessi dei lavoratori (e dei datori di lavoro più avveduti) che si pongono in stretta sinergia rispetto alle evoluzioni che, sul piano organizzativo, le imprese stesse sono interessate a realizzare. Si tratta, in sostanza, di rilanciare il valore del capitale umano senza il quale non c'è crescita, né reale sviluppo (tanto sul piano economico che sociale) e costruire condizioni di lavoro realmente inclusive e che, anche grazie a tale qualità, possano sostenere le trasformazioni in atto orientandole verso una maggiore produttività complessiva.

Il lavoro è uno strumento di realizzazione personale che plasma i caratteri e forma il nostro modo di relazionarci con gli altri e con la realtà cui apparteniamo; il lavoro è uno dei “luoghi” principali della fioritura dell'umano e se l'umano è oggi sempre più al centro della riorganizzazione del lavoro (proprio ed anche quale una delle conseguenze della cd. “**Quarta Rivoluzione Industriale**” che, se opportunamente “letta”, non scatena tecnofobie), non si vede come il crescente coinvolgimento attivo dei lavoratori, ossia appunto la partecipazione diretta, possa restare ancora a lungo oggetto di un eterno dibattito senza diventare una prassi maggiormente diffusa.

Relazioni Industriali, WA e partecipazione: un dialogo aperto.

Che si vada nella direzione di una più diffusa adozione di pratiche partecipative lo dimostrano alcuni passaggi della storia recentissima delle Relazioni Industriali.

Si può partire dal documento unitario del 14 gennaio 2016, sottoscritto da **CGIL, CISL e UIL** inteso, sin dal titolo, ad instaurare “**Un moderno sistema di relazioni industriali**” nel cui ambito e tra i suoi

pilastri sta proprio la partecipazione considerata come elemento che *“deve concorrere alla qualificazione organizzativa, professionale e salariale del lavoro nell'ambito dell'innovazione dei processi produttivi»* anche al fine della *«qualificazione (...) socialmente responsabile della produzione»*.

Nel mese di giugno del 2017 un documento programmatico di **Federmeccanica** - la **“Carta delle Relazioni Industriali”** - ha tracciato le linee per una **“via italiana alla partecipazione”** sulla premessa che *“le imprese e il lavoro devono trovare nuove formule di collaborazione per creare valore condiviso”* la cui generazione passa necessariamente dal collegamento tra salari e produttività, così come dal WA, dalla formazione ed appunto dalla partecipazione, atteso che attraverso queste pratiche *“le parti sociali assumono la responsabilità di promuovere una nuova cultura con **la Persona al centro su tutti i fronti”***.

A livello interconfederale, l'ultimo in ordine di tempo è il cd. **“Patto per la Fabbrica”** (9 marzo 2018) che, nella lista delle sue priorità include, tra le altre, il WA e la partecipazione che, rispettivamente (e si direbbe anche significativamente), aprono e chiudono la *to do list* fissata dalle Parti Sociali. È un documento importante perché, proprio sul tema della partecipazione dei lavoratori, contiene un passaggio quasi rivoluzionario (per il contesto italiano).

Il **“Patto”**, infatti, dopo aver chiarito che *“un sistema di relazioni industriali più efficace e partecipativo [è] necessario per (...) realizzare i processi di trasformazione e di digitalizzazione”* e che *“in questa prospettiva (...) **la realizzazione di forme di partecipazione [è] un obiettivo comune da perseguire**”* e dopo aver, altresì, preso atto che *“i cambiamenti economici, produttivi e tecnologici (...) determinano **una diversa relazione tra impresa e lavoratori**”* e che *“si vanno diffondendo modalità di partecipazione più efficaci (...) con particolare riferimento agli aspetti di natura organizzativa”*, le Parti Sociali hanno espressamente considerato *“un'opportunità la valorizzazione di forme di partecipazione nei processi di definizione degli **indirizzi strategici dell'impresa**»*.

Quest'ultimo, come noto, è un tema spinosissimo, oggetto da decenni di un ricco dibattito (anche a livello europeo) ed irto di difficoltà spesso insormontabili: tuttavia, essersi spinti a tanto chiarisce il senso della nuova sensibilità espressa dalle Parti Sociali verso (e per) il rilancio del tema della partecipazione dei lavoratori.

In questo *excursus* degna di nota è anche la posizione ribadita da Federmeccanica successivamente al (ma in stretto collegamento con il) **“rinnovamento”** (e non già solo il rinnovo) del CCNL del settore metalmeccanico (novembre 2016).

Il riferimento è al documento programmatico intitolato **“Impegno”**, presentato nel mese di aprile del 2018: un vero e proprio decalogo che mira a sostenere quel cambio di paradigma culturale dal quale dovrà derivare l'affermazione di un **nuovo Umanesimo d'impresa** (nel caso di specie, un *“umanesimo metalmeccanico”*) del quale WA e partecipazione saranno due dei pilastri sui quali il settore - anche come possibile fonte d'ispirazione per l'intero tessuto produttivo nazionale - si deve impegnare per dare solide basi all'intera costruzione.

“Impegno” per Federmeccanica significa riconoscere che *“**le grandi trasformazioni (...) nascono dal basso (...) attraverso il coinvolgimento (...) per condividere visioni**”*. Il che significa **“portare in azienda la partecipazione, la collaborazione, l'inclusione”** perché, nel post-fordismo, l'impresa *«deve farsi comunità non solo di interessi ma anche di valori»* tenendo conto che nella fabbrica contemporanea *«l'elemento caratterizzante è la **cooperazione**»*.

Tale ultimo riferimento ha il pregio di richiamare una modalità di fare impresa (quella cooperativa) nella quale la partecipazione dei soci-lavoratori e la democrazia economica costituiscono, da sempre, i capisaldi del suo agire. Nulla esclude, per il futuro, che gli attuali processi di *“ibridazione”* e di contatto tra i due mondi (*profit* e *non profit*) possano favorire utili scambi culturali e reciproci sguardi ispiratori su alcune dinamiche relazionali ed operative tra le quali, appunto, quelle che includono l'apporto partecipativo dei lavoratori.

Siamo, dunque, in presenza di segnali (augurabilmente) forti di come WA e partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro siano ormai considerati come punti fermi delle nuove Relazioni Industriali ed argomenti non più trascurabili dalla contrattazione.

Ed infatti - oltre al perfezionamento di alcuni istituti partecipativi già previsti dai CCNL dei più rilevanti settori economici ed all'introduzione, in taluni di tali contratti, di nuove procedure ed organismi per rendere più fattive le pratiche partecipative - un ulteriore segnale è rappresentato proprio dal rafforzamento della partecipazione anche in alcuni importanti contratti integrativi aziendali.

In ordine di tempo uno degli ultimi è quello di **Luxottica** (che proprio nella partecipazione organizzativa ha incentrato il suo programma di integrazione con Essilor), mentre di particolare interesse, come esempio proveniente da una realtà di più contenute dimensioni (che, però, come si vede, non impediscono di attivare *best practice*), è quello del **Gruppo Vitec Manfrotto** che ha previsto l'inserimento di un rappresentante dei lavoratori all'interno del *board* nella fase di elaborazione del piano strategico. L'elenco potrebbe continuare citando un buon numero di altre imprese che si stanno muovendo lungo linee simili di sviluppo delle prassi partecipative (mentre, ovviamente, più favorevole è il contesto nel quale si muovono le aziende di "scuola tedesca" - come **Ducati** e **Lamborghini**, entrambe del **Gruppo Audi** - che sul piano della partecipazione si trovano in uno stadio molto più avanzato grazie agli influssi della cultura della *Mitbestimmung*).

La crescita del numero dei contratti di secondo livello (aziendali e territoriali) che includono nel loro contenuto l'attivazione di pratiche di "**partecipazione paritetica**" (così essendo stata denominata la forma di partecipazione diretta richiamata dalla Legge di Stabilità 2016 e poi dai successivi decreti e documenti di prassi), è mensilmente certificata dal Ministero del Lavoro: al 15 luglio 2019 sono **1.896** gli accordi (su **14.677 attivi**) che prevedono l'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro nell'impresa, ossia il **12,9%** dei contratti attivi. Un'incidenza ben lontana da quel **53,1%** che, invece, è espressa dai **7.802** contratti che prevedono misure di WA (sia pur rimesse alla successiva eventuale ed individuale scelta della conversione *in kind* della parte variabile della retribuzione collegata ad indicatori di produttività).

Nondimeno quello dei contratti che introducono forme di partecipazione resta pur sempre un numero significativo, altrimenti forse impensabile da raggiungere senza lo stimolo del beneficio fiscale, sufficientemente indicativo del fatto che le prassi partecipative di tipo diretto sono ormai state "sdoganate" anche in contesti d'impresa di medie o medio-grandi dimensioni e che dunque non sono più confinate solo nelle grandi realtà industriali e del terziario più avanzato.

Del resto, all'esito - almeno sin qui - della lunga storia delle esperienze italiane di partecipazione formatesi nel corso del '900, del "compromesso" sancito dall'inattuato Art. 46 della Costituzione (di una Repubblica "*fondata sul lavoro*") e del generale dibattito italiano sul tema, una delle strade oggi più percorribili (e "politicamente" anche più semplici) è proprio quella della partecipazione diretta. È questa una delle aree più promettenti (anche per l'azione sindacale), aperta dal post-fordismo e dalle trasformazioni del lavoro e della produzione, nella quale, appunto, la partecipazione diretta dei lavoratori è assunta come risorsa (e non più come vincolo) per i processi d'innovazione e di miglioramento della qualità del lavoro (e della vita) destinati ad innescare analoghi effetti migliorativi sul piano dell'efficienza e della produttività.

WA e partecipazione organizzativa: complementarietà e finalità comuni.

Tra i tanti possibili ambiti che, nella visione contemporanea del lavoro, richiedono la partecipazione dei lavoratori c'è senz'altro quello creatosi con la riaffermazione delle prassi di WA.

Entrambe, partecipazione e WA, si presentano come espressioni della vitalità organizzativa dell'impresa e rappresentano **strumenti di voce** dei lavoratori in grado di rafforzarsi vicendevolmente. Occorre ovviamente intendersi sul concetto di partecipazione cui ci si riferisce:

quella **organizzativa** (diretta ed indiretta) e quella **economica** presentano senz'altro delle complementarità con il WA 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 (PdR).

Anche le finalità dei due istituti presentano alcune coincidenze posto che WA e partecipazione hanno, in definitiva, l'obiettivo comune di accrescere la produttività e la qualità del lavoro e dunque di coordinarsi con la complessiva *business strategy* dell'impresa.

Similari sono anche altri effetti che WA e partecipazione possono generare, incidendo positivamente sul clima aziendale, sulla reciprocità, sulla capacità dell'azienda di attivare maggiore *attraction/retention* dei collaboratori e nell'accrescere il loro livello di *engagement*.

WA e partecipazione contribuiscono, così, al rafforzamento del "**contratto psicologico**" che, sotteso a quello di lavoro, è sempre necessario arricchire costantemente per porre le persone nelle condizioni di esprimere pienamente le proprie capacità attivando le risposte necessarie per un lavoro più produttivo ed un'esistenza più piena.

WA e partecipazione sono, allora, 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 che, per definizione, è sempre incompleto in quanto non riesce a contenere tutto l'umano che il lavoro può e deve saper esprimere (con il contratto l'azienda non può "comprare" la passione, la creatività e l'eccedenza che si possono generare proprio fuori ed oltre i limiti delle regole di un sinallagma negoziale).

Più in particolare, quanto al WA nella sua versione più vera e completa - ossia quella che deriva da programmi frutto di precise strategie di *people management* di medio-lungo periodo, sostenute da specifici investimenti aziendali (cd. **WA "on top"**) e non da "conversioni" di componenti variabili delle retribuzioni (e dunque da fonti di finanziamento non più dell'impresa bensì, in definitiva, degli stessi lavoratori) - 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 (PWA).

Si tratta di un momento essenziale per la calibratura degli interventi che si realizza mediante "**sistemi di ascolto**" che altro non sono se non momenti di partecipazione (sia dei lavoratori come anche dei loro rappresentanti, ove presenti in azienda).

Analogamente può dirsi per le fasi successive alla progettazione del PWA, ossia quelle della sua implementazione, dei suoi periodici *fine tuning* e della sua gestione che, nei casi più evoluti, sono guidate da un sistema di *governance* che, oltre alle funzioni HR dell'azienda (ed anche altre: *marketing*, finanza, IT), prevede il coinvolgimento dei lavoratori o del sindacato sino ad arrivare all'istituzione di appositi **comitati bilaterali aziendali**.

Questa è la "via alta" al Welfare Aziendale "**partecipato**" la cui alternativa (come "via bassa") è quella degli interventi decisi "a tavolino" dai *manager* o direttamente (e più paternalisticamente) dall'imprenditore che, però, proprio per l'assenza di un coinvolgimento delle persone interessate all'espressione dei propri bisogni e nelle decisioni progettuali e gestionali degli interventi necessari, non può cogliere nel segno ed è destinato a non avere successo. Non è un caso, per fare un parallelismo con il Welfare Pubblico che anche in questo ambito le tradizionali traiettorie *top-down* stiano avendo sempre meno la capacità di centrare gli obiettivi e che invece siano proprio le dinamiche partecipative (dunque *bottom-up*) ad avere più *chance* di successo: è il tema, ad esempio, della **co-progettazione**, della **co-gestione** che mette in campo (e in gioco) tutti gli attori coinvolti dai servizi di *welfare*, ivi inclusi i beneficiari di quegli stessi servizi.

Il WA "partecipato", inoltre, è capace di generare effetti di efficientamento dell'investimento aziendale in maniera del tutto simile al medesimo effetto che la partecipazione organizzativa

(diretta ed 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 WA, come la partecipazione al miglioramento dei prodotti e dei processi produttivi, diventa un fattore capace di accrescere il **“ritorno di valore”** dell’investimento.

Il WA e la partecipazione dei lavoratori sono capaci, quindi, di irrobustire tutte le componenti che conducono ad una maggiore produttività, ma senza incidere negativamente sulla qualità del lavoro ed anzi migliorandola: il WA 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/o 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 e di perfezionare.

“Generatività”: WA e partecipazione “territoriale”

Un altro terreno che accomuna WA e partecipazione è poi quello della “generatività”. Il WA, infatti, s’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, il che è anche la cifra della partecipazione organizzativa, specialmente di quella diretta, nella quale i lavoratori sono coinvolti in prima persona ed 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 WA 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 ed ai risultati attesi, ma anche l’azienda rispetto al benessere ed alla considerazione complessiva della persona che quel lavoro e quei risultati ha contribuito e contribuirà a produrre in futuro.

Infine, un ambito che accomuna WA e partecipazione è rintracciabile anche all’esterno dell’azienda: si pensi alla struttura della *governance* degli enti bilaterali, dei fondi per la formazione, di quelli pensionistici complementari e di quelli sanitari integrativi, senza dimenticare le potenzialità che può esprimere una **“partecipazione territoriale”** che proprio le *policy* di WA sono in grado di attivare grazie al coinvolgimento degli altri *stakeholder* aziendali (dai fornitori agli enti locali, sino agli stessi cittadini dei territori nei quali l’impresa è radicata).

In quest’ultimo senso ed in una visione più evoluta e maggiormente efficace, la partecipazione e il WA devono saper uscire dal perimetro dell’impresa e porsi in sinergia con l’economia territoriale perché creare valore solo all’interno della singola azienda, senza cooperare alla crescita di tutti i soggetti che con essa si relazionano, manifesta una miopia che priva l’impresa stessa di un risultato per essa essenziale: quello di **(ri)generare risorse e valori** che possano sostenere il tessuto economico e sociale nel quale l’azienda si trova inserita e quindi, in definitiva, quello di irrobustirne la presenza, il ruolo e i risultati.

A tale proposito, il WA 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 (il WA non si delocalizza) e può giungere, nei casi più evoluti, sino ad offrire esso stesso servizi dei quali l’intera comunità può beneficiare (classico il caso dell’asilo aziendale aperto anche ai figli di persone non impiegate nell’impresa che lo allestisce).

In tal modo il WA esprime appieno la sua capacità d’integrazione rispetto all’offerta di Welfare Pubblico disponibile. Ovviamente tali 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 ed armonica del senso collettivo.

Le numerose esperienze delle “**reti territoriali**” nate per diffondere le prassi di WA, soprattutto nelle PMI e contemporaneamente capaci di rafforzare il *Welfare* locale, dimostrano concretamente quale apporto possa derivare dall’attivazione delle pratiche partecipative sul piano dell’organizzazione sociale.

Lo stesso già citato Accordo Interconfederale del 9 marzo 2018, nel quadro del più generale intento di ammodernamento delle Relazioni Industriali e della contrattazione collettiva, prevede specifiche e prioritarie intese sulle quali le Parti Sociali dovranno concentrare la propria azione e tra queste anche quelle dedicate proprio al WA che, ferma restando la necessità di salvaguardare il carattere universale del Welfare Pubblico, dovrà atteggiarsi sempre più come *welfare* contrattuale “**integrato e coordinato**”.

Si noti la differenza: il WA (solo) “integrativo” del *Welfare State*, come sin qui è sempre stato qualificato quello predisposto dalle imprese a beneficio dei propri lavoratori, esprime interventi che si affiancano e non si sostituiscono (e spesso neppure dialogano) con quelli di matrice pubblica (nazionale o locale che sia) dei quali sono, appunto, solo “integrativi”; viceversa un WA “integrato” e “coordinato” potrà sostanziarsi in un complesso d’interventi che, pur avendo natura e origine occupazionale e privatistica, potranno risultare sempre più sinergici con quelli pubblici, grazie a dinamiche di maggiore interscambio e reciprocità e per la cui attivazione la ricordata “partecipazione territoriale” è indispensabile.

In un quadro di più generale “messa a sistema” (sin qui mancante) del rapporto tra WA e universalismo del *Welfare State*, tale relazione dovrebbe potersi esprimere nel senso che al primo verrebbe chiesto di poter contribuire al secondo (in maniera, appunto, sistematica e meno occasionale, come invece sin qui avvenuto). Ciò potrebbe ottenersi, oltre che attraverso la **contrattazione sociale** (che ricercando soluzioni per i cittadini le trova anche per i lavoratori) e la stessa contrattazione aziendale (per il che s’è già detto delle esternalità positive del WA sul territorio ove insistono le attività d’impresa), anche attraverso la previsione di modalità, sostenute da convenienti misure di carattere economico (statali e/o pubblico-locali), incentrate sullo sviluppo di servizi che, a livello dei singoli territori nei quali le imprese *welfare oriented* operano, possano attivare un processo “integrato” (e non già solo “integrativo”) di mutuo sostegno e di reciproco rafforzamento tra le due aree di *policy*: quella pubblica e quella aziendale privata (si pensi alla co-progettazione e co-gestione di interventi di *welfare* che possano mettere in relazione sinergica le imprese, i Comuni e le Asl di un certo territorio a beneficio dei cittadini e dei lavoratori, ossia della comunità complessivamente intesa).

Questa impostazione, oltre che a irrobustire il rapporto tra impresa e territorio, giova agli stessi lavoratori perché il miglioramento delle condizioni di lavoro non passa solo da rivendicazioni interne all’azienda, ma anche dalla disponibilità di un accessibile ed efficiente sistema di servizi esterni (quali, ad esempio, quelli per l’infanzia, per gli anziani e per la mobilità), tant’è che nel rapporto “integrato” tra Welfare Aziendale e Welfare Pubblico si può rintracciare un rafforzamento tanto dei diritti sul lavoro che di quelli di cittadinanza.

PdR: i limiti della partecipazione economica “welfarizzata”.

Una criticità nel generare stabili risultati coerenti con i bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie, nonché nell’attivare la partecipazione dei beneficiari rispetto alla selezione degli interventi, può riconoscersi negli automatismi derivanti dalla conversione dei PdR in servizi di WA, spesso affidata a sistemi di scelta basati su logiche di disintermediazione più vicine alle dinamiche proprie dell’*e-commerce* che a quelle di reali politiche di *people care*.

Tali automatismi - realizzati per il tramite di “piattaforme” *online* (cd. **portali**) messe a disposizione da **Provider specializzati** - sono ben lungi dal creare quel valore aggiunto che, sul piano delle relazioni (individuali e collettive), uno strutturato PWA è invece in grado di generare anche come leva per attivare dinamiche di partecipazione e di coinvolgimento (o per rafforzarle, se già presenti). Tuttavia, non va sottaciuto il fatto che la possibilità di “welfarizzare” il PdR è un’opzione creata dal legislatore proprio per spingere sul tema del WA e della partecipazione organizzativa, posto che, ove quest’ultima pratica sia presente nella forma del “*coinvolgimento paritetico*” dei lavoratori, essa è capace di rendere ulteriormente conveniente per l’azienda (e a certe condizioni anche per i dipendenti) la corresponsione dei PdR *in kind* anziché *in cash*.

Né va omissso di notare che, a tendere, le pratiche di “welfarizzazione” del PdR potranno fungere da “grimaldello” per l’introduzione di programmi più stabili e quindi simili, se non del tutto coincidenti, con quelli che derivano da percorsi che richiamano la “via alta” dell’attivazione degli interventi di WA.

Cosa accadrà, infatti, in quelle aziende che, dopo un felice (e magari lungo) periodo di conseguimento dei *target* necessari al riconoscimento dei PdR “welfarizzabili”, incappino in un ciclo meno performante? Ci si dovrebbe chiedere se sarà coerente alle strategie di *people management* (e di rilancio delle *performance*) comunicare ai lavoratori che per quell’anno (e magari anche oltre) di WA legato al raggiungimento di obiettivi di crescita non se ne potrà più parlare. Sarà semmai più verosimile pensare che, in tali casi, lavoratori e sindacati insisteranno per il salvataggio di quelle componenti del *total reward* che avevano consentito di rispondere ai bisogni e di realizzare più idonei equilibri tra vita e lavoro (la cui costante sussistenza è poi tra i presupposti per lavorare in maniera più produttiva e quindi per poter tornare a conseguire i *target* aziendali).

Emergono, anche da questa prospettiva, importanti differenze tra il “vero” WA e la mera “welfarizzazione” dei PdR che, pur rimessa ad una previa contrattazione, generalmente non presuppone un reale “ascolto” ed una partecipazione diretta dei lavoratori all’identificazione dei bisogni cui fornire le possibili risposte.

Ecco allora un limite della partecipazione (in tal caso economica, tale essendo quella collegata alla percezione dei PdR) che può essere visto con la lente del WA: essa è bensì capace di accrescere la **motivazione estrinseca** verso il buon andamento aziendale collegato ad un incremento retributivo ed è quindi capace di spronare verso una maggiore produttività (pur con i limiti che derivano dalla natura stessa dell’incentivo), ma difficilmente riesce a generare valore nel vissuto delle persone che, invece, si produce quando ad attivarsi sono le **motivazioni intrinseche** e specialmente quando queste siano allineate con i valori espressi dalla cultura aziendale, come avviene nelle realtà dove il WA è pratica solida, presente da tempo e strettamente connessa all’intento di fornire delle **tutele** (che sono strutturalmente e concettualmente cose ben diverse dall’erogazione dei premi).

È di tutta evidenza il fatto che la “welfarizzazione” del PdR è sempre aleatoria (perché l’accesso ai servizi di WA è associato al conseguimento dei *target* aziendali che sono per definizione incerti) e potenzialmente non stabile nel tempo (mentre i bisogni lo sono, pur nella loro mutevolezza lungo quel **welfare life cycle** che caratterizza le singole esistenze).

Quello che deriva da questo canale di attivazione è allora un **WA “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 propriamente un caso che il tasso di conversione dei PdR in servizi di WA si sia sin qui attestato su percentuali piuttosto basse e mediamente comprese tra il 20% e il 30%, mentre la fruizione dei servizi di “vero” WA (ossia quello *on top* sulle retribuzioni) riguardi mediamente un 80% dei beneficiari (con quel che ne consegue, per l’azienda, quanto al *budget* dei risparmi fiscali e contributivi).

Anche da qui possono trarsi argomenti che aiutano a comprendere come il “vero” WA sia caratterizzato anzitutto dal fatto che mira ad istituire tutele nel quadro di precise strategie di *people caring* aziendale (come tali destinate a durare nel tempo e ad esprimere una scelta di campo, netta e strutturale, ossia non incerta nell’*an* e nel *quantum* come avviene con i PdR e con la loro possibile conversione in servizi di WA). Il premio, viceversa, proprio per la sua funzione di incentivo, sconta necessariamente (oltre alla sua aleatorietà) anche un *minus* che deriva la sua stessa origine etimologica. Il termine “incentivo”, infatti, deriva da *incentivus* che anticamente identificava lo strumento musicale (un flauto) al quale si accordavano gli alti strumenti e le voci di un coro, ma la cui origine, significativamente, è la stessa di *incinere*, ossia “incantare”.

La capacità “ammaliatrice” dell’incentivo è però reciproca, vale cioè - oltre che per i beneficiari - anche per il *management* delle imprese che, in taluni casi, è indotto ad avvicinarsi ai temi del WA e della partecipazione sfruttando la contrattazione di secondo livello solo per ottenere i vantaggi fiscali e decontributivi previsti dalla disciplina vigente che quella contrattazione presuppone per potervi accedere.

Quando così fosse, WA e partecipazione si ridurrebbero a misure perdenti in partenza, perché la ridotta prospettiva del *saving* (oltretutto molto marginale rispetto al costo del lavoro complessivo) che avrebbe sostenuto tali scelte (solo) opportunistiche non potrebbe avere nulla a che vedere con le ben diverse motivazioni (strategiche e non meramente tattiche) sulla cui base l’adozione di solide misure di WA e l’introduzione di pratiche di partecipazione diretta devono essere basate.

Ciò è poi tanto più vero proprio nel caso della partecipazione in quanto non è minimamente pensabile che questa si possa costruire “a tavolino” (come si è detto anche quanto al WA). Nè, a tal fine, possono essere ritenuti sufficienti gli stessi (e soli) accordi aziendali, trattandosi con tutta evidenza di un tema che incide profondamente nell’organizzazione complessiva dell’impresa e che, per avere successo e per poter generare i suoi effetti, dovrà poter essere assunto come uno dei cardini della cultura e dei valori aziendali.

Tuttavia, pur con i limiti propri degli incentivi, l’innovazione normativa che ha condotto alla possibilità di convertire i PdR in servizi di WA (e ad estenderne la convenienza qualora i PdR siano associati a pratiche di “*partecipazione paritetica*”) ha avuto il merito di aver fatto da vero e proprio “detonatore” di un fenomeno ormai considerabile strutturale nel quadro dei cambiamenti che il rapporto di lavoro sta vivendo, ossia **l’inserimento del WA nel sinallagma lavoro-retribuzione**. Inoltre, la pratica della “welfarizzazione” del PdR sta contribuendo alla diffusione della “leva” WA sia nelle strategie delle imprese, sia nel bagaglio culturale del sindacato e sta entrando nelle abitudini dei lavoratori. Può quindi costituire una base di partenza, per le aziende che si siano avvicinate a questo tema attraverso la “via bassa” della conversione e/o senza il coinvolgimento dei lavoratori, per future evoluzioni del WA in senso più stabile, strutturato e soprattutto partecipato.

Per una cultura meno conflittuale nelle relazioni di lavoro

Se il WA è (anche) benessere individuale e collettivo non può non dirsi di un’altra sua “assonanza” con la partecipazione. È il tema del clima aziendale che non può prescindere del coinvolgimento dei lavoratori rispetto ai valori e ai fini che l’impresa s’è data.

Presupposto perché regni un clima favorevole alla generazione di benessere è l’assenza (o la riduzione) del conflitto e non vi è dubbio che la diffusione del WA, anche per il tramite del rafforzamento della contrattazione di secondo livello, sia una delle più evidenti manifestazioni sia del superamento di logiche unicamente conflittuali, sia del favore che i modelli partecipativi, incentrati sulla cooperazione tra le Parti Sociali, stanno progressivamente ottenendo.

Da qualcuno si sostiene che contrattazione e partecipazione siano in contrasto o siano difficilmente conciliabili. Tralasciando la considerazione che partecipazione non significa abdicazione rispetto al confronto (e neppure al conflitto, sia pure come *extrema ratio*), può essere interessante notare che

dove c'è partecipazione c'è più facilità nella contrattazione e l'esempio del WA ci dice che dove c'è partecipazione è presente anche una contrattazione più capace d'individuare i bisogni reali dei lavoratori e quindi di creare presupposti per un maggiore benessere.

È possibile, allora, riconoscere un circuito virtuoso che quanto alla partecipazione - proseguendo nella sua "lettura" in parallelo con il WA - sembra richiamare le dinamiche che hanno sin qui segnato lo sviluppo di quest'ultimo che, nella fase iniziale della sua recente riscoperta (ossia ben prima che entrassero in vigore le norme che da ultimo ne hanno favorito il rilancio e la diffusione), si è prodotto in buona parte seguendo alcune **best practice** (dalla riscoperta, fuori tempo massimo, di atmosfere olivettiane, al confronto con Luxottica, passando per le ormai numerose PMI che sul tema sono non meno all'avanguardia ed i cui PWA sono ormai oggetto anche di una serie di eventi e di riconoscimenti - più o meno autocelebrativi - che testimoniano della diffusione delle buone pratiche).

Così anche la partecipazione organizzativa può contare su numerosi esempi virtuosi ed anch'essa, al pari del WA, può contare su una sua storia ricca di casistiche e di evoluzioni. Questo sostrato rappresenta un utile *benchmark* a disposizione di *manager* e imprenditori (come anche dei sindacalisti) cui poter fare riferimento per tracciare percorsi di reale e fattivo coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro e dell'attività aziendale.

Le prassi di WA e le modalità con le quali si realizza la partecipazione diretta sono, entrambe, espressioni d'innovazione organizzativa e posto che non c'è innovazione se non c'è il pieno dispiegamento delle possibilità dell'umano occorre allora, anzitutto, liberare queste ultime per poterle realmente sviluppare (in senso letterale: eliminando i viluppi, anche culturali, nei quali sono ancora spesso imbrigliate).

Solo così, sostenendo un **nuovo Umanesimo del lavoro**, potrà essere raggiunto uno stadio pienamente "4.0" dell'evoluzione dell'impresa nella quale, del resto, gli stessi nuovi metodi di produzione presuppongono dosi crescenti di benessere organizzativo e di partecipazione attiva dei lavoratori. Solo facendone una realtà nella quale tutti realmente contano e s'identificano, l'impresa potrà dirsi inclusiva, partecipativa e soprattutto pienamente partecipata.