

Welfare Aziendale e Partecipazione nel nuovo scenario delle Relazioni Industriali

Giovanni Scansani - Amm.re Unico Valore Welfare Srl



Nell'attuale contesto competitivo si contratta per sostenere **innovazione organizzativa** finalizzata ad accompagnare quella tecnologica e gli incrementi delle *performance*.

Nell'organizzazione complessiva dei cicli produttivi forte spinta sulla **valorizzazione dell'apporto individuale e di team** - valorizzazione delle soggettività e dei gruppi: *empowerment*, sviluppo competenze, *problem solving* e creatività (*lean production* - WCM) - e sulla **diffusione di prassi di Welfare Aziendale**.

Crescente diffusione di contratti collettivi incentrati sulle **comunità** cui si riferiscono (le aziende) caratterizzati da retribuzioni legate a *performance* e a *benefit* non monetari (WA) in un quadro generale che presuppone **l'abbandono di logiche solo conflittuali e l'adozione di modelli cooperativi e partecipativi**.

«Oggi si va alla ricerca del 'senso', termine che rimanda anche a 'direzione' e 'significato'. Pur restando le persone di certo interessate a ricevere un compenso a fine mese, questo non basta più per creare affezione verso un'organizzazione». (S. Zamagni)



Necessità di gradi crescenti di **partecipazione attiva** (lavoratori «*imprenditivi*»: sempre più «*mentedopera*» e meno «*manodopera*») e *focus* su **performance** (meno controllo / risultati).

Necessità di maggiore **reciprocità aziendale** sui temi dell'equilibrio tra «**bene-essere**» (conciliazione vita-lavoro) e «**bene-avere**» (*total reward*) per liberare il potenziale delle Persone.

**Partecipazione
organizzativa
ed
economica**



**Welfare
Aziendale**

WA e Partecipazione dispongono di nuovi e recenti strumenti:

- ✓ **norme**
- ✓ **contratti collettivi** (nazionali, aziendali, territoriali)
- ✓ **programmi**
- ✓ **prassi**

Norme

- ✓ **L. 208/2015** (Legge di Stabilità 2016)
- ✓ **D. Interministeriale 23 marzo 2016**
- ✓ **L. 232/2016** (Legge di Bilancio 2017)
- ✓ **L. 96/2017** (conversione DL 50/17)
- ✓ **L. 205/2017** (Legge di Bilancio 2018)

Forte sostegno a:

- ✓ **contrattazione di II livello**
- ✓ **Partecipazione organizzativa**
(«*coinvolgimento paritetico*») **ed**
economica (PdR e *profit sharing*)
- ✓ **Welfare Aziendale**

Contrattazione e programmi



Documento unitario: «*Un moderno sistema di relazioni industriali*».

14 gennaio 2016

I pilastri delle nuove RR.II:

- ✓ la contrattazione
- ✓ **la partecipazione**
- ✓ le regole sulla rappresentanza

Contrattazione: tra gli «*assi tematici*» è incluso il **Welfare contrattuale** (nazionale, aziendale e territoriale).

Partecipazione: nell'era della «*rivoluzione tecnologica permanente (...)* l'intero modello delle relazioni industriali deve evolvere con una ***scelta strategica di partecipazione***».

Contrattazione e programmi

**ANCORA UNA VOLTA
I METALMECCANICI
FANNO LA STORIA**

UN CONTRATTO FORTE E INNOVATIVO, PARTECIPAZIONE,
FORMAZIONE, WELFARE, TUTELA DEL REDDITO

CCNL
«Metalmecchanici»
2016-2019

26 novembre 2016

PARTECIPAZIONE	FORMAZIONE	WA
<p>Comitato consultivo di Partecipazione</p> <p>si riunisce annualmente sui temi industriali e dell'occupazione o è convocato dall'azienda in caso di scelte strategiche rilevanti sulle quali è richiesto il parere del sindacato (Aziende con +1.500 dip. e con 2 unità produttive con + 300 dip o 1 unità prod. da +500 dip.)</p>	<p>diritto soggettivo del lavoratore alla formazione continua</p> <p>corrispondente obbligo datoriale di attivare percorsi di formazione (employability come misura di Welfare)</p>	<p>Plafond obbligatorio minimo (flexible benefit)</p> <p>flexible benefit con quote economiche pari a: €. 100 da giugno 2017, €. 150 da giugno 2018 e €. 200 da giugno 2019</p>
<p>Commissione di Partecipazione</p> <p>per fornire indirizzi e sperimentare iniziative di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori nelle imprese.</p>		

Contrattazione e programmi



Documento di programma: «**Carta delle RR.II.**»

Giugno 2017

Traccia le linee di una «**Via Italiana alla Partecipazione**».

La **partecipazione** diretta dei lavoratori conduce alla strutturazione di una **reciprocità** lavoratore-azienda che crea «**valore condiviso**» e conduce a «**relazioni industriali inclusive**» affinché gli attori coinvolti «**si facciano carico dei problemi delle aziende e dei lavoratori per affrontarli e risolverli**».

In tal senso «**il welfare costituisce il cardine di un sistema di relazioni industriali che pone al centro la persona (...)** aumenta la motivazione e può essere una leva importante per recuperi di produttività».

Contrattazione e programmi



Accordo Interconfederale: «**Patto per la Fabbrica**»

28 febbraio 2018

«(...) *un sistema di relazioni industriali più efficace e **partecipativo** [è] **necessario per (...)** realizzare i **processi di trasformazione e di digitalizzazione** (...) in questa prospettiva (...) la realizzazione di forme di **partecipazione** [è] un **obiettivo comune da perseguire**».*

Art. 6 «Relazioni Industriali»

«E' volontà comune (...) intervenire **prioritariamente** attraverso specifiche intese su alcuni ambiti che sempre più stanno interessando le relazioni industriali e la contrattazione:

- a) **Welfare**
- b) *Formazione*
- c) *Sicurezza sul lavoro*
- d) *Mercato del lavoro*
- e) **Partecipazione**

Le parti «considerano, altresì, un'opportunità la valorizzazione di forme di **partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell'impresa**».

Contrattazione e programmi

Impegno. 



Documento di Programma : «*Impegno*»

13 aprile 2018

E' un **decalogo** per un «*cambio di paradigma culturale*» nel quale **Welfare Aziendale e Partecipazione** sono considerati come due dei pilastri per un nuovo paradigma d'impresa.

L'impresa non genera solo valore economico, ma anche «*consapevolezza di sé, dignità, inclusione, crescita umana e culturale*»; l'impegno è quello di creare contesti lavorativi «*a misura d'uomo*» lungo le linee di un «**Umanesimo Metalmeccanico**» che possa **ridefinire «l'idea stessa del lavoro attraverso la valorizzazione della persona e la digitalizzazione»**.

Dal «Rinnovamento» ad una «Rivoluzione Culturale»: passare dall'antagonismo alla condivisione e dal pregiudizio reciproco alla **fiducia**, perché «*le grandi trasformazioni (...) nascono attraverso coinvolgimento (...) per condividere visioni*». Il che significa «*portare in azienda la partecipazione, la collaborazione, l'inclusione*» perché l'impresa nel post-fordismo «**deve farsi comunità non solo di interessi, ma anche di valori**». Nella fabbrica contemporanea «*l'elemento caratterizzante è la cooperazione*».

Contrattazione e programmi



- 1) Migliorare la competitività dell'impresa
- 2) **Investire sulle Persone con istruzione e formazione (*employability*)**
- 3) **Tutelare la salute e il benessere dei Collaboratori (ASI e WA da CCNL)**
- 4) Promuovere la sicurezza sul lavoro e la protezione dell'ambiente
- 5) **Collegare i salari alla produttività aziendale (PdR = partecipazione economica)**
- 6) **Coinvolgere i lavoratori nella vita dell'impresa (partecipazione organizzativa)**
- 7) Motivare i giovani
- 8) Riconoscere e affermare il ruolo delle donne
- 9) Diffondere attivamente l'occupazione
- 10) Essere europei

Prassi



Due interventi esterni (ma non estranei) alla dialettica delle RR.II. in materia di **PdR «welfarizzati»** e di **Partecipazione organizzativa diretta («paritetica»)**.

La **Circ. 28/E-2016** chiarisce che la finalità della Partecipazione **«paritetica»** è la motivazione del Personale al fine di **coinvolgerlo in modo attivo** nei processi d'innovazione per realizzare **«incrementi di efficienza, produttività e miglioramento della qualità della vita e del lavoro»**.

La **Circ. 5/E-2018** disciplina i contenuti del **«Piano di Innovazione»** quale presupposto per l'attivazione di modalità di Partecipazione **«paritetica»** utili ai fini della **decontribuzione parziale dei PdR in cash** (soglia €. 800) e suggerisce schemi organizzativi per avviare percorsi di Partecipazione diretta dei lavoratori.

Welfare Aziendale e Partecipazione: complementarità e sinergie.

- ✓ entrambi sono **strumenti di *voice*** dei lavoratori in grado di rafforzarsi vicendevolmente. Partecipazione **organizzativa** (diretta ed indiretta: costruzione del PWA) e Partecipazione **economica** (PdR): di esse il **WA** è, rispettivamente, una concreta e coinvolgente manifestazione ed una modalità di affermazione («welfarizzazione» del PdR). La Partecipazione è essa stessa Welfare nel senso di *wellbeing* dentro (e per) l'organizzazione aziendale (**senso di autorealizzazione**: ingaggio, considerazione, coinvolgimento)
- ✓ entrambi hanno **finalità coerenti** rispetto all'obiettivo (capace di creare partecipazione) di **accrescere la produttività** e quindi la solidità dell'impresa (impresa intesa come **valore da difendere**, condiviso dalle parti - capitale e lavoro - se la cultura sottostante è quella della **fiducia**, della **reciprocità** e dell'**azienda** intesa come «**bene comune**»)
- ✓ entrambi sono strumenti di incremento della produttività che **non incidono negativamente sulla qualità del lavoro, ma la migliorano**: il WA sul piano del sostegno - organizzativo, sociale ed economico - della vita privata del lavoratore; la Partecipazione organizzativa sul piano della **fioritura delle soggettività e dell'alleviamento delle condizioni di lavoro** (tramite miglioramenti dei processi produttivi derivanti dall'apporto esperienziale dei lavoratori).

Welfare Aziendale e Partecipazione: complementarità e sinergie.

- ✓ entrambi spiegano positivi effetti sul **clima interno**, innescando maggiore **engagement** e **relazionalità**, migliorando l'**employer branding** (in termini di *attraction/retention*)
- ✓ entrambi rafforzano il contenuto del «**contratto psicologico**» sotteso al contratto di lavoro (il «lavoro buono» genera «buon lavoro»: eccedenza, gratuità; «strumenti» non contrattualizzabili come la passione, la creatività, la fiducia, la dedizione)
- ✓ entrambi sono **strumenti «generativi»**; il WA contemporaneo è un esempio di «welfare generativo» perché non presuppone più finalità assistenzialistiche (paternalismo), ma richiama processi di **responsabilizzazione** e di **empowerment delle persone**, il che è anche la cifra della Partecipazione organizzativa. Questa Partecipazione è «generativa» nella misura in cui esalta pienamente la **centralità della persona** e la **capacitazione di ciascuno**.
- ✓ Dove WA e Partecipazione sono **congiuntamente presenti** nell'organizzazione e nella cultura dell'impresa **la responsabilizzazione diventa reciproca** perché riguarda non solo i lavoratori (rispetto al loro lavoro ed ai risultati attesi), ma anche l'azienda rispetto al benessere ed alla considerazione delle sue persone rispetto ai risultati che quelle stesse persone hanno contribuito a produrre.

WA «partecipato» - c'è Partecipazione (diretta e/o indiretta):

- ✓ nella **fase progettuale** del PWA (analisi dei bisogni: sistemi di «ascolto» per la definizione e la calibratura delle risposte / gruppi di lavoro, «tavoli bilaterali», ecc.)
- ✓ nella **fase di attuazione/gestione** del PWA (sistemi di *governance* partecipativa con «comitati bilaterali»)
- ✓ nella **fase di monitoraggio dei risultati** (verifica dell'efficacia degli interventi, *employee satisfaction survey*, ricalibratura del PWA sulla base del *welfare life cycle* dei beneficiari)
- ✓ nella **fase contrattuale** (se presente)

WA «partecipato» come WA «integrato»

- ✓ Il WA può diventare strumento di una «**partecipazione territoriale**» grazie al coinvolgimento ed alle esternalità che è in grado di attivare rispetto ad altri *stakeholder* dell'impresa (dai fornitori ai cittadini di territori dove l'impresa è radicata). E' il **WA «integrato e coordinato»** (non più solo «integrativo») cui si riferisce espressamente il «*Patto per la Fabbrica*».
- ✓ Diventa possibile **generare valore oltre il perimetro aziendale** (il **WA non si delocalizza**: sostegno alla domanda = sostegno all'offerta territoriale dei servizi = **cooperazione con l'economia locale + coprogettazione**).
- ✓ Diventa possibile realizzare programmi di **WA «integrato»** (che è altro dal WA «solo» integrativo dell'offerta pubblica di servizi di welfare). Ciò è possibile solo immaginando **forti dosi di «partecipazione allargata»** che mettano attorno ad un tavolo l'impresa, le OO.SS., la società civile organizzata, gli EE.LL. (ossia la società nel suo complesso in una **visione circolare ed armonica del senso collettivo**).

I limiti della Partecipazione economica «welfarizzabile»

Il WA deve fornire **risposte ai bisogni reali dei lavoratori** (e/o delle loro famiglie).

Sotto questo profilo la «welfarizzazione» del PdR (la Partecipazione economica «welfarizzata») evidenzia delle **criticità**.

La «welfarizzazione» del PdR pur derivando da momenti «partecipativi» (la contrattazione di secondo livello, il conseguimento dei risultati grazie al lavoro di *team*) **non presuppone l'ascolto ed una Partecipazione diretta** dei lavoratori all'identificazione dei bisogni e delle possibili risposte.

La Partecipazione economica:

- ✓ è 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 tipici dei programmi d'incentivazione: *incentivus e free rider*)
- ✓ **difficilmente riesce a generare valore nel vissuto delle persone** che, invece, si produce quando ad attivarsi sono le **motivazioni intrinseche**, specie se allineate ai valori espressi dalla cultura aziendale come avviene laddove il WA è pratica solida e presente da tempo con la finalità di **offrire tutele (e non già, o non solo, dei premi)**.

- ✓ PdR = aleatorio (***no target, no welfare***) e non stabile (vs. bisogni che pur nel loro mutare persistono nel tempo: ***welfare life cycle***).
- ✓ WA da «conversione» = **WA debole** (nessun investimento aziendale): il finanziamento del WA è fatto con la parte variabile della retribuzione; è **WA che «si paga» il lavoratore** e che, spesso senza una guida, articola accedendo al *menu* di una piattaforma (*Flexible Benefit*) ed agendo sulla base di dinamiche da ***e-commerce***, preferendo beni e servizi di immediata fruizione piuttosto che programmi di medio/lungo periodo (cultura del WA: **23,6%** dei lavoratori **non sa cosa sia** - CENSIS-Eudaimon 2018).
- ✓ Non è un caso che il tasso di conversione media dei PdR in «WA» sia bassissimo (**20%** dei dip.) mentre la fruizione del WA *on top* riguarda l'**80%** dei beneficiari.
- ✓ Tuttavia bene le novità normative e di prassi perché hanno fatto da detonatore rispetto ad un fenomeno ormai considerabile **strutturale** nel quadro della «Grande Trasformazione del lavoro»: **l'inserimento del WA nel sinallagma lavoro-retribuzione.**
- ✓ **Effetto «grimaldello»** = convertibilità del PdR come **primo step** verso la «via alta» del WA: quella di un sistema di tutele più stabili e «partecipate» nella loro costruzione e nella loro progressiva evoluzione rispetto ai bisogni.

*«Per aumentare la somma della produzione (...) è necessario aumentare il valore produttivo di ogni individuo (...). 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 sprone a produrre maggiormente e meglio**».*



Giuseppe Mazzini, «Interessi e principii»

info@valorewelfare.it

Giovanni Scansani

LinkedIn



Grazie!



CONSULENZA INDIPENDENTE PER IL WELFARE AZIENDALE