



LAVORO

## Un patto per il 'new normal'

Il libro 'Welfare aziendale: e adesso?' si concentra su un nuovo rapporto tra imprese e lavoratori per aiutare la ripresa post-Covid **DI ALESSANDRO PULCINI**

► **SIA DAL PUNTO DI VISTA** imprenditoriale sia da quello lavorativo, l'esigenza scontata di ripartire dopo l'emergenza Coronavirus presenta un problema non secondario: dobbiamo decidere come farlo. Dobbiamo decidere, tra le altre cose, se siano ancora utili, e validi, i modelli di 'welfare aziendale' che si

stavano costruendo prima di quest'ultima crisi, una crisi che rispetto a quelle precedenti ha le sue peculiarità. Secondo Luca Pesenti e Giovanni Scansani, quei modelli sono ancora necessari, proprio per aiutare la ripresa, a patto di integrarli nel corretto quadro normativo. Luca Pesenti è professore associato nella facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Giovanni Scansani, è docente a contratto dello

stesso ateneo ed è stato Ceo di società appartenenti a gruppi internazionali attive nei servizi per il benessere organizzativo. Entrambi, durante il lockdown, hanno pubblicato le proprie impressioni sul tema sulla testata online [welfare.it](http://welfare.it). Da quegli interventi è nato un libro, un ebook gratuito, edito da Vita e Pensiero. Si chiama 'Welfare aziendale: e adesso?', e si concentra, come recita il sottotitolo, su "un nuovo patto tra impresa e lavoro dopo la pandemia".

ILLUSTRAZIONE DI  
**MICHELE MARCHIONNE**

Man mano che venivano pubblicati i loro articoli su [welfare.it](http://welfare.it), Scansani e Pesenti si sono accorti “di quanto fosse necessario un supplemento d’indagine”, per aggiornare i contributi con le impressioni raccolte tra “manager e professionisti del mondo HR, imprenditori, sindacalisti, lavoratori e lavoratrici. Per questo abbiamo deciso di rimettere mano ai primi materiali scritti, giungendo alla formulazione di un testo più ampio”, scrivono gli autori. La necessità di far ripartire l’economia e l’attività del tessuto imprenditoriale, si legge nel libro di Pesenti e Scansani, va bilanciata con la costruzione di un ‘new normal’ che risponda anche alle necessità dei lavoratori e delle loro famiglie. Rispetto alle precedenti crisi, questa volta non si deve soltanto ‘salvare’ il lavoro, ma bisogna rilanciarlo, come valore individuale e collettivo. In un contesto del genere, il welfare aziendale (quel tipo di cultura di gestione delle risorse umane che si sta affermando soprattutto tra le aziende più innovative e più solide) diventa punto d’incontro tra le esigenze degli imprenditori e quelle dei lavoratori. La domanda che si fanno gli autori, di conseguenza, è semplice: un evento storico e sconvolgente come il Covid, cambierà anche il concetto di welfare aziendale? “Continuerà a rappresentare un sostegno importante per imprese e

lavoratori, anche in una chiave marcatamente anticiclica (come già ha dimostrato nella fase finale della lunga crisi recessiva che ci siamo da poco lasciati alle spalle), oppure si attiverà la tentazione di credere che, in fondo, è un lusso che non ci si può più permettere?”, si chiedono gli autori. Il tema ‘lavoro all’epoca della pandemia’, naturalmente, si compone di argomenti che tutti abbiamo imparato a conoscere. A partire dallo smart working, da distinguere dal semplice lavoro remoto: quello che è stato erroneamente chiamato smart working durante l’emergenza del Covid-19 non è lavoro ‘smart’, dicono gli autori, perché per esserlo ci dovrebbe essere la possibilità, per il lavoratore, di organizzarsi: così si arriva anche al benessere per l’impiegato. Non a caso, secondo i dati dell’Osservatorio del Politecnico di Milano citati nel libro, “i 570mila smart worker italiani distribuiti nel 58% delle grandi imprese mostrano più elevati livelli di soddisfazione, un più diffuso engagement e un miglior rapporto con i capi”; le cose non vanno in questo modo per quei lavoratori che sono stati semplicemente costretti a lavorare da casa a causa della pandemia, senza che per questo sia stata implementata una vera flessibilità. “Occupazione, salute, sicurezza nei luoghi di lavoro, reddito e rilancio dei consumi saranno

ovviamente le priorità generali nei prossimi mesi”, dicono Pesenti e Scansani a proposito della fase di ripresa dall’emergenza economica. “È tuttavia interessante notare come in ciascuna di queste macro-aree il welfare aziendale potrà dare un contributo rilevante, specie se le sinergie attivabili in tal senso saranno opportunamente incentivate e sostenute”. Un aggiornamento normativo sul welfare aziendale, in altre parole, deve tenere conto tanto delle necessità odierne quanto di quelle che il lavoro e l’organizzazione d’impresa manifesteranno a breve. Un rilancio a base di welfare aziendale, fa notare il libro nelle sue conclusioni, va fatto però in maniera socialmente ‘responsabile’. Una corretta implementazione potrebbe addirittura aiutare a ridurre le disuguaglianze di una determinata azienda. Potrebbe infatti essere prevista una “diversa incentivazione normativa per gli importi allocati a titolo di welfare aziendale”, con l’obiettivo di favorire l’incremento di quegli stessi importi quando, ad esempio, si debba rispondere a una maggiore “complessità dei carichi di cura familiari”: così, “il lavoratore con figli o con soggetti anziani o disabili presenti nel nucleo familiare potrebbe ricevere un sostegno più equo”. ■

### LUCA PESENTI

È professore associato nella facoltà di Scienze politiche e sociali dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna Attori e modelli organizzativi del welfare privato, Organizzazione e capitale umano e Sistemi di welfare comparati. Svolge attività di consulenza, ricerca e formazione per istituzioni pubbliche, centri di ricerca, soggetti privati profit e non profit

### GIOVANNI SCANSANI

È docente a contratto all’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (laboratorio ‘Progettazione del piano di welfare aziendale’). È stato Ceo di società appartenenti a gruppi internazionali attive nei servizi per il benessere organizzativo ed è stato co-fondatore di Valore welfare srl, società di consulenza specializzata nella progettazione di piani di welfare aziendale, della quale è stato socio e amministratore unico sino alla sua cessione al gruppo italiano Cirfood