



# Le sfide della coesione organizzativa nel “*next normal*”: tra *people care* e lavoro “ibrido”

**Giovanni Scansani**

*Business&Communication Advisor – Welfare4You Srl*

*Docente a contratto – Università Cattolica Milano*

**28 ottobre 2021**

## WA e pandemia: le risposte in azienda

Il lavoro, dopo la salute, è l’argomento principale del dibattito sulle conseguenze della pandemia. Alcune questioni aperte:

- ✓ Come si sta **riconfigurando il WA**?
- ✓ Come impatteranno le **soluzioni organizzative** lasciate in eredità dalla «Fase 1» e dalla «Fase 2» (nuovi *layout* dei luoghi di lavoro; digitalizzazione più spinta; *Smart Working*)
- ✓ Quali saranno le «leve» da azionare per **intercettare le nuove consapevolezze** emerse dall’impatto della pandemia sulle organizzazioni?

## Le linee di sviluppo del WA *post* C-19

Il WA esce **irrobustito** perché:

- le aziende che lo praticavano lo hanno **ricontestualizzato** e **adattato alle criticità**;
- le aziende che non lo praticavano lo hanno «scoperto» come **alleato della coesione**.

La «tenuta» del WA ci dice una cosa importante: evidenzia un **sostrato culturale** capace di creare ambienti di lavoro nei quali l'azienda è stata (ed è) percepita come **punto di riferimento** - l'impresa capace di **farsi “luogo”** nel quale aggregare, responsabilmente, le **esigenze della continuità di *business* con quelle delle persone** che la rendono possibile.

Questi contesti esprimono una grande **capacità di tenuta dei legami** (interni ed esterni alle imprese). È stata tenuta **tesa la «corda»** che lega le aziende alle persone (e viceversa) e ai territori in cui operano (“corda”, in latino, è anche «**fides**», da cui il primo requisito per uscire vincenti da qualsivoglia crisi: **la fiducia**).

## Le linee di sviluppo del WA *post* C-19

Forse mai come in questo periodo queste imprese sono state percepite come «**bene comune**» e come «**comunità**» espressione di un **destino comune**.

Proprio questo essenziale **capitale relazionale** rappresenta l’arma principale con cui molte imprese hanno tenuto in piedi le loro attività e possono attrezzarsi per la ripartenza.

L’attenzione al **benessere individuale** ed **organizzativo** (WA, SW, partecipazione diretta) fa la differenza per costruire un **nuovo “patto”** tra aziende e lavoratori capace di **generare «eccellenza»** e di andare oltre il semplice scambio prestazione/salario («patto» vs. «contratto»).

«**Un altro WA è possibile**» - gli anni che abbiamo di fronte porteranno con sé una **richiesta più basilica** rispetto a quella cui la logica dei *flexible benefit* ci ha abituati:

**meno *Life Style* più *People Care*.**

## Le linee di sviluppo del WA *post* C-19

Risulterà **vincente** aver costruito **organici PWA** a partire **dall’ascolto** (ed ora dal **riascolto**) **delle esigenze** delle persone. Necessità di **ricontestualizzare** i programmi rispetto a nuove esigenze o nuove priorità.

**Più *people care***: meno WA «*e-commerce*»; più **accompagnamento**.

***Welfare allocation***: agli **HR** e al **sindacato** il compito di **guidare i beneficiari** dei PWA verso scelte meno dettate dall’impulso o da logiche consumistiche, ma coerentemente lungo le linee del personale **welfare life cycle** nel cui ambito **pianificare con razionalità** la migliore allocazione del proprio *budget* personale (necessità di **formazione sul WA**).

## Nuove «leve» per lo sviluppo del WA dopo C-19:

Nelle imprese più evolute si sta risolvendo quella criticità (non intenzionale) dei Piani di WA che rischia di rafforzare le **diseguaglianze** tra i lavoratori soprattutto per il meccanico impiego dell'**inquadramento contrattuale come unico criterio di differenziazione** tra “*categorie omogenee*” ai fini dell’applicazione della normativa fiscale.

Tale meccanismo genera una **maggiore disponibilità di WA per chi già guadagna di più, senza considerare le criticità della vita** (carichi di cura) che incidono su quei redditi: «***un altro WA è possibile***» anche in termini di equità e riduzione di alcune diseguaglianze.

## Nuove «leve» per lo sviluppo del WA dopo C-19:

Ci sono aziende che hanno previsto, accanto al criterio dell’inquadramento, anche altre variabili come, ad esempio:

- ✓ il numero e l’età dei **figli**
- ✓ le loro necessità (N/A, BES-bisogni educativi speciali)
- ✓ la tipologia del **nucleo familiare** (es: genitore *single* o separato con figlio minore)
- ✓ la necessità di assistenza e/o sostegno a **genitori anziani N/A** (*caregiver* informali)

**Più è alto il «carico di cura», più consistente è il “Conto Welfare”**: in tal modo, a parità di inquadramento, il lavoratore riceverà un **sostegno più equo** rendendo **più efficace il PWA**.

## Nuove «leve» per lo sviluppo del WA dopo C-19:

I lavoratori cercheranno maggiormente nei Piani di WA:

- ✓ la **copertura dei costi per i carichi familiari** (asilo nido – *babysitter* - assistenza domiciliare per gli anziani spesso N/A)
- ✓ **sostegno ai consumi** con convenzioni più vantaggiose («**carrello della spesa**»); buoni acquisto)
- ✓ il **rimborso per le spese sanitarie**; servizi di **assistenza sanitaria integrativa**
- ✓ l'accesso a **prestiti** agevolati; il sostegno per il pagamento dei **mutui**
- ✓ **più misure di conciliazione vita-lavoro** (incremento delle ore di permesso retribuito per visite/esami clinici/esigenze scolastiche dei figli minori)
- ✓ **servizi di assistenza per familiari anziani**

Un WA meno «*glamour*» e più orientato alla sua funzione «sociale» (*people care*)  
che ne rappresenta il **fondamento**.



La sfide della coesione organizzativa nel “*next normal*”: tra *people care* e lavoro “ibrido”



# **WA, SW e Partecipazione organizzativa nella trasformazione del lavoro**

## WA, SW e partecipazione organizzativa

- ✓ I nuovi modelli di organizzazione del lavoro - basati su **relazioni sempre più orizzontali e meno verticistiche** - richiedono dosi crescenti di **cooperazione** e di **responsabilità** (ossia **Partecipazione**) a fronte dell'allargamento degli spazi di **discrezionalità operativa** (*empowerment* - delega più diffusa/più ampia - *smart working*).
- ✓ Ciò è coerente con **l'innovazione tecnologica** che disegna **nuovi processi produttivi** e richiede una **progettazione organizzativa partecipata** (*co-design* del lavoro); si passa da attività monomansionali e standardizzate (proceduralizzate; burocratiche) ad attività più legate al **miglioramento continuo**, al **problem solving**, alla **cooperazione** in un quadro di polivalenza/polifunzionalità.
- ✓ Lavoro caratterizzato dal passaggio **dalla «mansione» al «ruolo»** che il lavoratore deve saper **«interpretare»** (oltre la mera esecuzione) immettendo **«immaterialità»** (intraprendenza, dedizione, creatività, fiducia, relazionalità, motivazione) che il contratto di lavoro (incompleto) non consente di **«acquistare»** (crescente impatto del **«contratto psicologico»** in contesti che creano **maggiore reciprocità** anche tramite *policy* di **WA e SW**).

## WA, SW e partecipazione organizzativa

- ✓ In questi contesti la Partecipazione è un **obiettivo strategico** dell’impresa: non è più una questione politica, ma una **condizione di sviluppo** e un **fattore di competitività** che ottimizza tecnologia, organizzazione e lavoro; non pregiudica un’efficiente conduzione aziendale, ma la favorisce.
- ✓ È una “leva” senza la quale le imprese non possono cogliere appieno i frutti delle trasformazioni in atto e non potranno conseguire appieno i vantaggi competitivi che l’innovazione tecnologica consente di ottenere - «*naked technology*» - (SW non è lavorare in remoto da un *pc*).
- ✓ Interessa anche i lavoratori perché il lavoro “partecipato” è “**lavoro significativo**” ossia «lavoro buono» capace di generare **lavoro di qualità** che genera e rigenera saperi, «capitale sociale» e fa «fiorire» le persone (identificazione) come «**lavoratori partecipi**»; «**lavoratori consapevoli**» dei cambiamenti e quindi capaci di ripensarsi nell’innovazione organizzativa.

## WA, SW e partecipazione organizzativa

- ✓ Le nuove tecnologie creano ambienti nei quali la **flessibilità** del lavoro (dei singoli o dei *team*) è associata a gradi crescenti di **flessibilità spazio-temporale** dell'organizzazione del lavoro (**rottura delle «unità fordiste» di luogo/tempo/azione**).
- ✓ Il lavoro «4.0» è al contempo più tecnologico e più umano “**L'automazione accresce straordinariamente l'importanza dell'input cerebrale umano nel processo lavorativo**” perché maggiore è la portata della tecnologia, «*maggiore è il bisogno di lavoratori autonomi, istruiti, capaci di programmare e decidere intere sequenze del lavoro*” (Manuel Castells, “*La nascita della società in rete*”, 2002).
- ✓ È sempre più richiesto un pieno apporto individuale (anche come **funzione innovatrice del lavoratore** - suggerimenti) per la **condivisione di progetti** basati su **obiettivi** (individuali e di *team*) che misurano il lavoro sui **risultati** (**corresponsabilità** = nuovo paradigma culturale per la *leadership* e per la *followership*). Impianto dello SW autentico.

## WA, SW e partecipazione organizzativa

- ✓ Lo SW autentico inteso come un brano della **riprogettazione organizzativa condivisa** dell’impresa è Partecipazione perché consente alle persone di essere sempre più **protagoniste** rispetto agli **obiettivi** e alle **scelte aziendali** che li hanno definiti (maggior percezione del **valore del proprio lavoro** – identificazione – *empowerment* – sviluppo professionale).
- ✓ Nel rapporto tra SW autentico e Partecipazione il lavoro è capace di slegare dalla rigidità dei *silos* organizzativi due risorse oggi sempre più essenziali: **le conoscenze** e **le relazioni**.
- ✓ Più circolazione e più condivisione di conoscenze e informazioni significa **più partecipazione** e quest’ultima, a sua volta, presuppone anche **rinnovate relazioni** basate su **fiducia**, **responsabilità** e **cooperazione** (tra i singoli lavoratori e i *manager*), il che è la cifra non solo della Partecipazione dei lavoratori all’organizzazione del lavoro, ma anche il **fondamento culturale** della corretta strutturazione manageriale del “lavoro agile”.

## WA, SW e partecipazione organizzativa

- ✓ Nella previsione che esclude la possibilità di una determinazione unilaterale da parte del datore di lavoro - lo SW è attivabile solo “*mediante **accordo tra le parti***” (art. 18, c.1, L. 81/2017) - si aprono **spazi di co-progettazione** (e quindi di **Partecipazione**) per definire:
  - le **modalità di esecuzione** della prestazione
  - i suoi **contenuti**
  - i suoi **obiettivi**
  - i **risultati** cui deve tendere.
  
- ✓ Lavorare “*per fasi, cicli ed obiettivi*” (art. 18, c.1, L. 81/2017) e “*senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro*” è una trasformazione del lavoro subordinato che, per essere realmente tale, dev’essere sostenuta da una **diversa impostazione culturale e tecnico-operativa complessiva che coinvolge gli smart worker** in una profonda modificazione del “vissuto” del proprio modo di lavorare ed in prospettiva anche di almeno parte del loro **assetto retributivo** (subordinazione «**attenuata**»; contratti di lavoro «**ibridi**»).

Necessità di gradi crescenti di **partecipazione attiva**: lavoratori «*imprenditivi*», «*mentedopera*» per una maggiore efficienza produttiva/operativa: **dalla mansione al ruolo** («**oltre il contratto**»)



Necessità di maggiore di **reciprocità in azienda** con equilibrio tra «**bene-essere**» (clima, relazioni, sostegno, conciliazione vita-lavoro) e «**bene-avere**» (*total reward*) per liberare il potenziale delle Persone («**oltre lo scambio**»)





*Grazie per l'attenzione!*

**Giovanni Scansani**

*Business&Communication Advisor – Welfare4You Srl*

*Docente a contratto – Università Cattolica Milano*

28 ottobre 2021

[giovanni.scansani@welfare4you.it](mailto:giovanni.scansani@welfare4you.it)



**LinkedIn**