

Voci di Valore

numero **quattro**
Febbraio 2025

“Il tema dell’attenzione alla dimensione ‘sociale’ (la famosa ‘S’ dei criteri ESG) si è spostato da fuori (le politiche CSR) a dentro l’azienda (l’attenzione per i propri dipendenti).”



Intervista con:

LUCA PESENTI

Professore Associato di Sociologia generale
all'Università Cattolica del Sacro Cuore

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

LUCA PESENTI, Professore Associato di Sociologia generale all'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove insegna "Organizzazione e Capitale Umano". È Direttore scientifico del Master Executive "Terzo Settore e Impresa Sociale" in ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società nello stesso Ateneo. Sui temi oggetto dell'intervista ha pubblicato "Protagonisti della rappresentanza" (con I. Pais e G. Rovati, Il Mulino 2018), "Il Welfare in azienda" (Vita e Pensiero, II edizione 2019), "Welfare aziendale: e adesso?" (Vita e Pensiero, 2021).

Dal "big bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

Al netto delle (tante) retoriche utili per la convegnistica e le strategie di marketing, il grande guadagno di questo decennio è innanzitutto di tipo culturale: il tema dell'attenzione alla dimensione "sociale" (la famosa "S" dei criteri ESG) si è spostato da fuori (le politiche CSR) a dentro l'azienda (l'attenzione per i propri dipendenti). È diventato fiscalmente conveniente curare i bisogni sociali delle persone,

anche attraverso lo strumento principe della contrattazione. Questo salto culturale è stato tuttavia depotenziato da un utilizzo talvolta opportunistico delle leve fiscali, riducendo la portata del welfare aziendale a una mera commodity nell'ambito dei flexible benefit. E aggiungerei una seconda debolezza: molto welfare nelle grandi aziende, poco nelle PMI. Uno squilibrio che ha creato nuove disuguaglianze.

Come si è evoluta la posizione delle OO.SS. per come essa traspare dalla contrattazione, sia di primo che di secondo livello?

Mi pare che all'inizio si confrontassero due posizioni. Da un lato, un'ostilità ideologica: il welfare aziendale veniva percepito come un cavallo di Troia, o come una foglia di fico, utile soltanto per più o meno velati tornaconto aziendali. Dall'altro, anche là dove non si manifestava questa ostilità prevaleva una mancanza di conoscenza degli strumenti che ha generato attendismo e una mancanza di creatività, dunque poco protagonismo da parte sindacale. Nel tempo, entrambe le posizioni sono tuttavia confluite in una maggior apertura, soprattutto da parte di sigle sindacali o singole categorie capaci di cogliere l'opportunità di tornare ad abbracciare un tema negoziale

robusto e capace di ridare forza alla contrattazione. Da qui anche l'introduzione di elementi di welfare aziendali in alcuni CCNL, a partire da quello antesignano dei Metalmeccanici.

Il Terzo Settore e la Cooperazione Sociale sono attori importanti del Welfare Aziendale che potrebbero avere un peso maggiore. Cosa dovrebbero fare per assumere un ruolo centrale?

Indubbiamente queste realtà hanno un grande vantaggio, quello della "filiera corta": sono i principali produttori di alcuni servizi di welfare, dunque, avvantaggiati nel momento in cui hanno provato a veicolare questi servizi attraverso proprie piattaforme. Il problema principale è che hanno dovuto confrontarsi con un mercato, quello dei provider, molto dinamico e in forte accelerazione, in cui le spinte competitive sono diventate sempre più impegnative. Si tratta di un elemento che ha certamente "spiazzato" il terzo settore, per sua natura poco avvezzo ad assumere una forma mentis strategica e organizzativa capace di reggere all'urto della competizione. Lo dimostrano anche i dati del rapporto annuale sul mercato dei provider (che curo insieme a Giovanni Scansani da sette anni): l'ingresso del terzo settore in questo mercato è

stato robusto fino al 2021 e 2022 (anni in cui si contavano 10 provider non profit), oggi si sono dimezzati. Il loro spazio di manovra privilegiato, dove credo possano sentirsi maggiormente a loro agio, è invece quello delle reti territoriali di welfare mix, dove la presenza di attori pubblici rappresenta un elemento di mitigazione delle regole del mercato "aperto". Il problema è che queste reti stanno faticando ad imporsi, perché per farle nascere e sviluppare occorrono leader innovatori, elevato capitale fiduciario, tempi di gestazione molto lunghi e dispendiosi

"Le piattaforme permettono ai lavoratori una libertà di scelta sostanziale. Ma è ormai evidente che questa libertà di scelta non equivale a personalizzazione se non prevede intermediari umani nel ruolo di 'guide relazionali' a partire dai bisogni."

La tecnologia ha aiutato la diffusione delle prassi: è un merito che va riconosciuto ai Provider. Questi operatori sono oggi sfidati dai nuovi player del settore fin-tech. Questo scenario cosa può apportare (o togliere) al Welfare Aziendale?

A me pare che la "piattaformizzazione" del welfare aziendale spieghi

sia la forza sia il limite di questa fase di sviluppo. La tecnologia delle piattaforme ha indubbiamente semplificato il processo, permettendo un più immediato utilizzo dal lato dei lavoratori e una libertà di scelta sostanziale. Sappiamo però che questa libertà di scelta non significa personalizzazione, se non prevede intermediari umani nel ruolo di "guide relazionali" a partire dai bisogni. La crescita del mercato è così andata

incontro a una inevitabile standardizzazione, che l'ingresso di player del fin-tech non credo aiuterà a risolvere. E anzi, quello che temo è che aumenti il rischio di una riduzione della portata del welfare aziendale, confinandolo sempre più nell'ambito dei buoni (spesa, pasto, benzina, trasporto, ecc.).

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare e possibilmente irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione del Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale)?

Credo ci sia ancora un grande spazio per predisporre piani di welfare più robusti sul piano dell'attitudine autenticamente sociale che li dovrebbe ispirare. C'è molto spazio per essere creativi, per immaginare regole meno rigidamente codificate, per riempire di contenuto la componente on top, per aumentare l'ascolto profondo dei dipendenti, per aumentare il peso dei benefit in aree fondamentali come la conciliazione cura-lavoro, la salute, le non autosufficienze. Su questi temi si può crescere moltissimo, mostrando così di saper ascoltare le esigenze di chi ha figli, di chi è preoccupato per l'arretramento delle coperture pubbliche in ambito sanitario e pensionistico, di chi ha parenti fragili. E c'è spazio anche per soluzioni che non si risolvano nel semplice "bottone" sulla intranet aziendale, ma in una reale presa in carico della

persona. Proprio in questa direzione mi pare che possa andare anche l'integrazione di strumenti che aumentino la conoscenza dei (tanti, forse troppi) rivoli in cui è diluito oggi l'intervento pubblico per mezzo dei vari bonus introdotti in questi anni: c'è scarsa conoscenza su molte di queste opportunità, e spesso c'è anche scarsa attitudine culturale ad utilizzarli. Anche su questo le Direzioni HR possono diventare utili intermediari tra i bisogni e le risposte reperibili.

**Voci di
Valore**

«Voci di Valore» è una testata aziendale a cura di Bonoos Srl Società Benefit. **Del contenuto della presente intervista, in assenza di autorizzazione, è vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma.** Per le richieste di riproduzione scrivere a: press@bonoos.it

- Leggi le altre interviste e scopri di più su bonoos.it
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: info@bonoos.it

Ideazione e coordinamento: **Giovanni Scansani**
Grafica e impaginazione: **Marta Minuzzo**