

WELFARE DI ATENEO: STRUMENTI PARTECIPATIVI, BENESSERE ORGANIZZATIVO, INNOVAZIONI TECNOLOGICHE/WELFARE AT UNIVERSITY: PARTICIPATORY TOOLS, ORGANIZATIONAL WELL-BEING AND TECHNOLOGICAL INNOVATION (*Sintesi*)

di Francesca Serenelli

L'interesse per il tema del welfare nasce dalla convinzione che esiste una forte relazione tra la cultura della persona e la cultura organizzativa, la consapevolezza e la percezione del contenuto e del contesto di lavoro, la capacità di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale anche attraverso risorse personali.

A questo si aggiunge l'aspirazione di tutti noi verso la ricerca di un lavoro dignitoso e produttivo, un "*decent work*"¹, quello a cui ogni individuo aspira per la propria vita lavorativa e che comporta la possibilità di ottenere una posizione produttiva e sufficientemente retribuita, sicurezza sul lavoro e protezione sociale per sé e per la propria famiglia.

Al punto di fuga di tale prospettiva convergono, nel caso specifico di questo lavoro, le linee riguardanti le politiche di welfare integrativo, il benessere organizzativo e gli strumenti partecipativi, vettori strategici di interventi rivolti a più di tre milioni di dipendenti pubblici. E' risultato così necessario approfondire il vero rapporto tra gli impegni programmatici, le norme, la contrattazione nazionale e integrativa e il contesto reale in cui le "*prove di dialogo*"² tra pubblica amministrazione e welfare devono essere sperimentate, con un focus sugli atenei italiani e sul loro grado di attenzione al monitoraggio, alla valutazione dei risultati ottenuti e alle possibili azioni di miglioramento.

Certamente il contesto di intervento è complesso ed eterogeneo. Risulta ancora in mano ad una molteplicità di attori che, sebbene spesso non possiedano idonee risorse per finanziare in maniera efficace le azioni e la libertà di utilizzarle per vincoli di spesa imposti e mancanza di volontà politica, hanno comunque la responsabilità di pianificare linee programmatiche, azioni di intervento, iniziative di *retention* del personale e di *attraction* dei candidati.

Proprio in apertura di FORUM PA 2023, l'annuale indagine di FPA sul lavoro pubblico, è emersa una forte ripresa dei concorsi parallelamente, però, ad una

¹ SOMAVIA, «Decent work».

² SQUEGLIA, *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?* 41.

diminuzione dei candidati e a un aumento delle rinunce (tra il 2021 e il 2022 mediamente 2 vincitori su 10 hanno rinunciato al posto, con punte del 50% di rinunce per quelli a tempo determinato).

Senza dubbio le profonde trasformazioni strettamente correlate ai processi di cambiamento del contesto politico, economico, sociale e culturale italiano ed europeo e le restrizioni normative e contrattuali degli ultimi venti anni, hanno contribuito a rendere poco attrattivo l'impiego nella pubblica amministrazione. Per fronteggiare la riduzione di personale e incentivare nuove risorse umane, oltre all'attivazione di piani di reclutamento, anche straordinari, si deve e si dovrà sempre più assicurare professionalità, valorizzazione delle competenze e dei talenti, formazione e piani di welfare efficaci.

Il D.lgs. n. 165/2001 già enunciava i principi generali riguardanti la materia della gestione delle risorse umane improntata al benessere organizzativo, definiva le aree di competenza dei contratti collettivi nazionali e integrativi e demandava ai primi la definizione della struttura contrattuale e ai secondi le dotazioni finanziarie. Ma solo dopo il 2016, si sono create le condizioni per un rinnovo contrattuale e novità in materia fiscale, che hanno segnato la virata verso la discontinuità con il passato e l'apertura a nuove opportunità, interventi di sostegno e sussidi al personale dipendente.

Per la prima volta, si parla di welfare, una sorta di "*variante semantica*"³ del welfare aziendale con il quale condivide benefici e obiettivi anche se in un perimetro contrattuale di primo e secondo livello.

Anche il più recente "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e della coesione sociale" del 2021 è intervenuto sulla necessità di implementare gli istituti di welfare contrattuale, estendendo anche ai comparti del pubblico impiego le agevolazioni fiscali previste per i settori privati a tali fini.

Occuparsi di welfare significa anche affrontare il tema del benessere organizzativo inteso come "*la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione*"⁴. Tale definizione accoglie la complessità dei fattori individuali, organizzativi, culturali e di contesto che intercorrono nel raggiungimento del benessere delle persone che lavorano. Benessere, dunque, collegato a salute, sicurezza e stress lavoro correlato, inteso come costruito

³ SQUEGLIA, *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?* 46.

⁴ AVALLONE, BONARETTI, *Benessere organizzativo*, 24.

multidimensionale in una visione dinamica e sistemica legata a comportamenti e processi dell'organizzazione in cui si sviluppano le interazioni tra individuo e l'organizzazione stessa⁵.

Il benessere organizzativo si lega però anche all'efficacia ed efficienza dei processi produttivi e alla dimensione della performance, con la prospettiva che un'organizzazione che si prende cura delle persone (*people caring*) e del loro benessere fisico e psicologico nel contesto lavorativo, anche pubblico, incrementa la qualità delle proprie prestazioni. L'ascolto del livello di motivazione dei dipendenti, dei loro bisogni e aspettative e del modo in cui questi influenzano il comportamento nei luoghi di lavoro, risulta così un elemento di attenzione a cui le amministrazioni devono necessariamente guardare per incentivare le "azioni positive e di servizi"⁶ che si traducono in attività di conciliazione vita/lavoro, la promozione a stili di vita più sani, l'adozione di un codice di condotta di prevenzione del mobbing e delle molestie.

A questa visione plurale e dinamica, in cui individuo e comunità si presentano come elementi fondanti di una visione di welfare contemporanea, partecipa anche il provider di welfare aziendale con una funzione di intermediazione e con l'obiettivo di pianificare e realizzare piani di welfare attraverso una logica *web-based*.

Il termine "*provider*" individua quegli operatori che mettono a disposizione dei lavoratori delle aziende clienti l'accesso, tramite interfaccia web, i servizi previsti dai piani di welfare attivati⁷ e racchiude in sé tipologie differenti (puro, ibrido, re-seller) rispetto alla proprietà o meno della piattaforma e dal tipo di offerta e *core business*. Alle prestazioni rivolte direttamente ai lavoratori e ai loro familiari si aggiungono poi i servizi che i provider forniscono volti alla semplificazione della gestione del piano acquistato come la gestione e conservazione documentale e l'organizzazione dei rimborsi. Una vera e propria "*filiere*" del welfare occupazionale e aziendale⁸ in cui le piattaforme digitali assumono un ruolo bivalente di intermediazione tra l'azienda e i dipendenti e di disintermediazione tra l'offerta dei servizi e il singolo lavoratore.

Ma è veramente così?

⁵ Sul concetto di benessere inteso come costruito multidimensionale cfr. DE CARLO, FALCO, CAPOZZA a cura di, *Stress, benessere organizzativo e performance*.

⁶ SQUEGLIA, *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?* cit., 10.

⁷ PESENTI, SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, 6.

⁸ ARLOTTI, «Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci, impatti?» citato in Maino e Ferrera, *Nuove alleanze per un welfare che cambia: Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, 128.

In realtà questa caratterizzazione dei bisogni è fortemente condizionata dalla tipologia di piattaforma utilizzata, dalle informazioni e formazione che l'utente possiede nel saperla utilizzare, dalle prestazioni offerte, dalla disponibilità del budget da spendere e dagli incentivi fiscali disponibili. Il panorama si mostra eterogeneo, non solo in termini di offerta, ma anche rispetto al grado di “*web usability*” intesa come la misura della qualità dell'esperienza dell'utente nell'interazione con lo strumento informatico.

La personalizzazione si traduce in realtà in una “*personalizzazione standardizzata*”⁹ dell'offerta che coincide con una generale incapacità di incontrare i reali bisogni dei lavoratori così da creare una distanza netta tra le risposte ai bisogni sociali e le scelte operate dai singoli lavoratori nella composizione dei propri “conti welfare”. Si pone allora la questione di come questo smart welfare possa intercettare i bisogni dei singoli dipendenti e allo stesso tempo dialogare con le rappresentanze sindacali più orientate alla dimensione collettiva.

Il welfare nasce infatti con una identità collettiva sui due temi importanti della previdenza e sanità e gestito, in prevalenza, attraverso accordi di contrattazione di secondo livello. Le modifiche intervenute nei rapporti di lavoro sia a livello normativo che contrattuale e le innovazioni tecnologiche (basti pensare alle soluzioni *internet of things*, *big data*, *artificial intelligence*) hanno poi distribuito a più attori competenze, responsabilità, azioni di intervento e hanno certamente posto anche nuovi approcci e nuove sfide sia etiche che di accountability (per esempio la profilatura degli utenti e gestione dei dati) e ridefinito identità e profili degli stakeholder. E così a circa tre milioni di lavoratori pubblici viene o, in alcuni casi, potrebbe essere rivolto il sostegno a forme di integrazione salariale, anche in termini di welfare aziendale, che migliorerebbe la percezione dell'identità di una pubblica amministrazione anche in termini di valore pubblico e impatto sociale.

Ad oggi i dati riguardanti i piani di welfare integrativo realizzati nella pubblica amministrazione sono davvero esigui. Quelli relativi agli atenei italiani ancora meno. Ciò mi ha necessariamente condotto, attraverso una metodologia di benchmarking, verso un'analisi empirica dei contratti integrativi che, lungi da essere uno studio sistematico e strutturato né per metodo né per grado di approfondimento, rileva buone pratiche e qualche spazio di riflessione. Ho comunque monitorato i dati di sintesi relativamente a indagini e banche dati rispettivamente elaborate dall'ARAN, dagli Osservatori CISL e CGIL, insieme

⁹ RAZETTI, SANTONI, <<Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider>>, 144.

ai contratti integrativi siglati sul territorio italiano dalle Università di Bologna, Padova, Roma-Sapienza, Modena e Reggio Emilia, Perugia, Pavia, Sassari, Siena, Teramo, Macerata, Politecnico di Bari.

Certamente quello che emerge è la bassissima risposta del settore pubblico al tema del welfare anche nell'ambito della contrattazione di secondo livello rispetto al settore privato. Altro fattore rilevato è l'esiguità delle organizzazioni che hanno fatto precedere all'istituzione del welfare un'analisi accurata dei bisogni, un'osservazione e misurazione dei risultati. Gli atenei statali trattano il welfare in modo eterogeneo per tipologia e quantità di interventi, consistenza degli investimenti, destinatari e utilizzo di piattaforme digitali interne o di provider esterni. In alcuni casi è del tutto assente.

È invece essenziale saper progettare un piano di welfare che, come scrive Pesenti, si configura “come *un processo governato da una cabina di regia che garantisce la realizzazione di tutte le fasi, trasparenza del processo, accurata e puntuale rete di comunicazione verso l'interno e l'esterno, professionalità*”¹⁰ magari attraverso un modello di processo che dovrebbe essere di riferimento, come indica la prassi UNI/PdR 103:2021 e che prevede fasi inderogabili. Ed è proprio il ricorso (o la mancanza) a modelli di intervento uno dei fattori che demarcano le differenze di attuazione e di successo dei piani di welfare negli atenei.

Altro elemento che gli stakeholder dovrebbero monitorare è la costante interazione tra la dimensione individuale e collettiva e le possibili tensioni che possono scaturire in un mondo del lavoro che cambia velocemente. Il *fil rouge* del legame parte dal legislatore attraverso il ruolo del sindacato, quello delle istituzioni e delle organizzazioni, transita verso i soggetti esterni coinvolti, fino ad arrivare alle singole persone che traducono le criticità che si presentano e le soddisfazioni raggiunte sempre in un'alternanza di “io” e “noi”.

C'è poi l'attenzione al principio di *accountability*. L'onere del “dover rendere conto”, requisito indispensabile di tutte le parti coinvolte, in misura diversa, non solo nell'ambito del welfare integrativo ma di quello più profondo che investe ogni aspetto del benessere dei lavoratori. Un benessere non solo organizzativo, che oggi si preferisce chiamare *well-being* in una dimensione di strategia di responsabilità sociale delle organizzazioni e di ricerca di

¹⁰ PESENTI, *Il welfare in azienda: imprese smart e benessere dei lavoratori*, 59.

soddisfazione della vita personale sotto il profilo psichico, fisico, sociale, finanziario e professionale.

Le organizzazioni, soprattutto pubbliche, devono superare il rischio di tradurre gli interventi di welfare in “*well-being washing*” come esclusivo benessere di facciata, costituito per lo più da adempimenti burocratici e interventi poco incisivi o ripetitivi. Occorre allora che le azioni siano capillari, diffuse e continuative nel tempo e che la cultura del benessere parta innanzitutto dai ruoli di responsabilità con una visione non solo strategica ma di impegno morale e di garanzia nei confronti del personale o, meglio, delle persone che lavorano, del “chi sei” e “quello che puoi diventare” in termini di sviluppo positivo.