

# Welfare, Lavoro e Comunità

Ciclo di formazione sull'evoluzione del welfare



Con la partecipazione di:



# INDICE

**Prefazione.....2**

Alessandro Svaluto Ferro  
*Direttore Ufficio Pastorale Sociale e del Lavoro di Torino*

**Le Trasformazioni del Mondo del Lavoro.....8**

Gianfranco Bordone  
*Direttore Coesione Sociale Regione Piemonte*

Antonio Sansone  
*Segretario FIM Cisl Piemonte*

**Cambiamenti Demografici e Politiche Sociali.....30**

Alessandro Rosina  
*Demografo e docente presso l'Università Cattolica di Milano*

**Welfare territoriale: risposta ai bisogni e generatore di sviluppo  
per la comunità.....48**

Franca Maino  
*Ricercatrice e direttrice del Laboratorio Secondo Welfare*

**Welfare di Comunità.....62**  
a cura dell'Ufficio Pastorale Sociale e del Lavoro

**Materiale complementare agli interventi.....66**



# Prefazione

A cura di

**Alessandro Svaluto Ferro**

*Direttore Ufficio Pastorale Sociale e del Lavoro di Torino*



Nella scorsa primavera l'Ufficio Pastorale Sociale e del Lavoro della Diocesi di Torino ha deciso di attenzionare il tema del welfare alla luce di due ragioni.

La prima è legata all'agorà del sociale; l'Arcivescovo di Torino Mons. Cesare Nosiglia per l'anno 2018 ha deciso di concentrare la sua attenzione e quella della Chiesa torinese sul fronte del welfare, invitando i soggetti civili ed ecclesiali a riflettere sul tema delle fragilità sociali.

La seconda motivazione è collegata al fatto che nelle comunità cristiane proliferano iniziative solidaristiche e di welfare locale che vale la pena scorgere, valorizzare e rendere sistematiche all'interno di un processo di lavoro che non sia improvvisato e dettato esclusivamente dalla buona volontà, ma sia qualificato, studiato e pensato. Il volontariato che nasce dal mondo cattolico è pertanto una risorsa preziosa che va valorizzato e sostenuto, ma senza che si autointerpreti come autosufficiente o, ancor peggio, titolato a risolvere da solo i problemi sociali. La crisi economica prima e quella del welfare (processi che arrivano da lontano) hanno proprio aiutato a capire come oggi sia impossibile, per tutti i soggetti del territorio (cooperazione, agenzie per il lavoro, scuola, famiglia, Stato, imprese, immaginarsi come i risolutori solitari dei drammi sociali che colpiscono le persone e i cittadini del nostro Paese.

La Chiesa torinese, legata ad una tradizione di attenzione vera e qualificata sulle problematiche sociali, è un attore pertanto importante per la sua capacità di produrre valore sociale e relazionale. Ma vale la pena sempre chiedersi quale innovazione apportare alle proprie progettualità, affinché davvero rispondano alle esigenze (mutate) delle persone e delle organizzazioni territoriali.

Bisogni sociali, innovazione, capacità di fare sistema tra volontariato e realtà civile sono quindi le parole chiave per un ripensamento di linee strategiche e di progettualità. Ad esempio, penso a tutta la grande esperienza più che ventennale dei servizi per il lavoro delle parrocchie (e coordinato dall'Ufficio Pastorale Sociale e del Lavoro), bisognosa di ripensarsi alla luce delle profonde trasformazioni legislative, tecnologiche, organizzative e culturali ancora in corso nel mondo del lavoro.

Alla luce di queste considerazioni, insieme a tanti amici e collaboratori della Pastorale Sociale, si è deciso di avviare un percorso di formazione e di studio attorno al rapporto che esiste tra welfare e lavoro, per conoscere e comprendere i fenomeni sociali che stiamo attraversando, le trasformazioni del mondo del lavoro, la crisi dell'intervento pubblico e le direttrici di sviluppo di altre iniziative di welfare.

Essere consapevoli, in modo puntuale e preciso, della complessità dei dilemmi sociali non è perdita di tempo. Il fare (produzione di servizi e progettualità) deve coniugarsi con una dimensione elaborativa imprescindibile. Ogni azione di progettazione sociale deve pertanto rivolgere lo sguardo sia agli effetti patologici della società, sia a quelli fisiologici e invitare a guardare alla dimensione caritativa della fede da prospettive diverse, ma tra loro complementari e integrate. Prima di agire e lenire le ferite, è importante analizzare insieme le cause delle povertà, affinché l'azione non si trasformi in un perenne palliativo che ha il sapore dell'assistenzialismo fine a sé stesso.

L'interrogativo che ha accompagnato l'intera riflessione si è giocato proprio sul ruolo che la Chiesa, intesa come comunità locale, e in particolar modo l'azione sulla pastorale sociale e del lavoro, possa ricoprire dentro questo spazio di mutamenti profondi delle strutture sociali.

Pertanto, nel libretto che vi apprestate a leggere, troverete contributi qualificati su alcuni fronti che sono stati delineati

**1.** Le trasformazioni del mondo del lavoro e i mutamenti del primo welfare in relazione alle politiche per il lavoro. In questa sessione di lavoro hanno offerto il loro prezioso contributo Antonio Sansone, Segretario FIM Cisl Piemonte e Gianfranco Bordone, Direttore Coesione Sociale Regione Piemonte;

**2.** I cambiamenti demografici e le politiche sociali. In questa seduta formativa siamo stati accompagnati dal prof. Alessandro Rosina, demografo ed esperto di cambiamenti della struttura della popolazione, docente presso l'Università Cattolica di Milano;

**3.** Percorsi di secondo welfare. In quest'ultima sessione siamo stati accompagnati dalla dott.ssa Franca Maino, direttrice del laboratorio 2W del Centro Einaudi.

Nell'approfondire i contenuti scientifici proposti dalle relazioni possiamo pertanto intravedere alcune piste d'azione e di ulteriore riflessione riassumibili in alcuni elementi:

**a.** il superamento della logica compartimentale delle policy, per cui singoli provvedimenti legislativi presi singolarmente appaiono giusti e necessari, ma spesso, nel dialogo e nell'interazione, creano cortocircuiti ed esternalità negative impreviste. Ad esempio diventa sempre più evidente come sia necessario far integrare politiche attive con quelle passive, politiche per lo sviluppo economico e politiche educative, per agire contemporaneamente su alcuni fattori ostacolanti che rischiano di creare disoccupazione, fragilità sociale (intesa in un'accezione più ampia e non solo economica) e isolamento relazionale.

**b.** la valorizzazione delle azioni di secondo welfare nella logica dell'integrazione con gli interventi pubblici (es. il ruolo delle imprese), partendo dal proliferare delle iniziative di welfare aziendale, il quale per evitare nuove dicotomie deve integrarsi nel territorio in cui si colloca;

**c.** favorire la costruzione di spazi in cui gli "erogatori" di welfare siano in grado di co-progettare e coordinarsi, affinché non solo si superi la logica compartimentata richiamata nel primo sottopunto, ma si eviti la polarizzazione tra insiders (coloro che beneficiano di molti strumenti di welfare) e outsiders (coloro che rimangono esclusivi dal mercato del lavoro, dagli ammortizzatori sociali e da prestazioni di welfare di prima necessità).

**d.** nel paradigma 4.0 nuova centralità deve essere ridata all'aspetto educativo, spesso foriero di nuove povertà. La formazione continua (concetto imprescindibile oggi nel mondo del lavoro) è pertanto la leva con cui affrontare la povertà educativa e assicurazione per continuare a stare in un mercato del lavoro sempre più disarticolato, polverizzato e polarizzato. L'educazione è quindi la porta d'ingresso per costruire percorsi di autonomia dove i beneficiari di azioni di welfare non siano meri assistiti, ma co-protagonisti dell'aiuto e rispettati nella propria dignità di esseri umani capaci.

"Uscire dal Novecento" è stato il motto che ha accompagnato tale percorso; il welfare state assistenzialistico, a forte evidenza pubblica e di natura monetaria è un aspetto residuale (e spesso deviante) delle azioni che è necessario oggi mettere in campo. Serve oggi costruire invece ecosistemi dove tutti i soggetti si sentano responsabili di costruire un pezzetto di benessere, giustizia e bene comune.

E la Chiesa? Alla comunità cristiana infatti non è dato il monopolio dell'interpretazione dei bisogni sociali, nemmeno la risoluzione definitiva di essi; le comunità sono chiamate a partecipare e a costruire insieme alle realtà laiche, civili, economiche e pubbliche una progettualità duratura per affrontare le povertà sociali. L'obiettivo dell'azione ecclesiale nel campo sociale non è quindi costruire un altro welfare, dal marchio cattolico, ma un welfare altro, o ancor meglio inedito, abitato da esperienze e orientamenti che sono ispirati dalla logica del Vangelo. La logica con cui costruire innovative politiche sociali deve partire dal coinvolgimento delle comunità territoriali affinché si sentano pienamente responsabili della vita sociale delle persone che incontrano. Spesso le parrocchie sono un soggetto più o meno inconsapevole di welfare; è assolutamente importante però che non si sentano gli unici presidi del territorio, ma vivano il loro essere comunità in modo aperto e si aprano a collaborazioni con altri enti per costruire un sistema di relazioni foriero di azioni integrate e complementari.



*Foto dell'incontro*

## Le Trasformazioni del Mondo del Lavoro

A cura di  
**Gianfranco Bordone**

*Direttore Coesione Sociale Regione Piemonte*



A partire dalle riflessioni che ha proposto Alessandro nella sua introduzione vorrei ripercorrere a grandi linee quale è stata l'evoluzione delle politiche del lavoro in Italia in questi ultimi anni, al fine di comprendere meglio dove siamo arrivati e quello che ci aspetta. Procederò per slogan, per ragioni di brevità. Il mio ragionamento si ferma all'oggi, nel senso di rappresentare lo stato attuale delle politiche; quello che verrà è stato, per ora, annunciato solamente con un titolo. Questo titolo è ancora tutto da sviluppare nell'intenzione del nuovo governo, quindi non mi azzardo a fare alcun tipo di previsione o interpretazione. Mi limiterò a proporre questi brevi cenni e a riportare l'attenzione successivamente su alcuni punti, per rappresentare quali siano, a mio parere, le sfide e le criticità rimaste aperte, seguito da una sottolineatura su quanto la Regione Piemonte ha fatto in questi anni. Nella seconda parte lancerò, secondo le indicazioni fornite, alcune suggestioni e stimoli che potranno essere discussi, contestati, approfonditi o allargati nell'ambito della discussione successiva.

Ho provato a ipotizzare la rappresentazione della dimensione storica in tre momenti, mettendo al centro il tema della "crisi". Quest'ultima ha rappresentato un punto di svolta nelle politiche per il lavoro e il modo con cui è stata affrontata ha determinato per le politiche pubbliche del lavoro anche quanto avvenuto in seguito e, forse, determinerà anche la possibile correzione di rotta che potrà avvenire in seguito.

**Prima della crisi** esisteva una situazione di welfare legato al lavoro, quindi delle politiche del lavoro, che era basata su una tutela del reddito molto pronunciata, in caso di sospensione del lavoro. Tuttavia, questa tutela era circoscritta come numero di beneficiari, legata agli istituti della Cassa Integrazione e della solidarietà. Non una misura universalistica ma limitata a determinati lavoratori e a determinate situazione aziendali. La tutela del reddito in caso di perdita del lavoro, invece, era legata a un meccanismo di tipo assicurativo: l'indennità di disoccupazione variamente declinata. Il focus dell'intervento era rimasto immutato fin dal dopoguerra, e legato alla centralità della tutela del lavoratore maschio, adulto, assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e prevalentemente da grandi aziende industriali.



Il sistema di welfare del lavoro girava attorno a questo tipo di tutela, che era arrivata a coperture anche importanti ma aveva creato significative diseguaglianze, in primis nei confronti della platea dei lavoratori delle piccole imprese, maggioritari nel paese e che non aveva analoghe forme di tutela, soprattutto in caso di sospensione del lavoro.

**Il periodo della crisi**, tra la fine dell'anno 2008 e il 2015, quando è avvenuto il crollo verticale dell'occupazione, è stato anche un momento di forte cesura rispetto al passato, un trauma legato al mancato rinnovo dei contratti a tempo determinato, inizialmente, e poi al licenziamento di un numero crescente di persone che lavoravano con contratti a tempo indeterminato. Nel periodo iniziale si era molto preoccupati per la durata di una crisi, che allora si riteneva potesse essere ancora di tipo congiunturale, come quelle precedenti. Man mano che il tempo passava e che questa situazione peggiorava l'ansia e la preoccupazione aumentavano di pari passo, le situazioni critiche diventavano molto numerose e l'imperativo delle politiche consisteva nel provare a tenere agganciata al lavoro la maggior parte dei lavoratori, evitando il depauperamento degli assetti produttivi, al tempo stesso cercando di assicurare qualche forma di reddito alle persone che lo stavano perdendo.

In questo periodo è iniziata la cosiddetta "stagione della deroga" cioè il ricorso a risorse straordinarie per il finanziamento delle politiche, in parte legate a risorse statali e in parte legate a risorse europee. Si è, quindi, dirottata una grossa parte del fondo sociale europeo nazionale nel pagare una quota di ammortizzatori sociali cosiddetti "in deroga", perchè non ordinari. Facendo questo si è introdotto in maniera massiccia, forse per la prima volta in Italia, il tema delle politiche attive del lavoro, non tanto per scelta consapevole, quanto per l'obbligo imposto dall'Europa di utilizzo delle risorse del FSE in misura equivalente tra sostegno al reddito e attivazione sul mercato del lavoro del beneficiario. Il tema non era nuovo in Italia ma fino ad allora relegato a poche esperienze, diffuse a macchia di leopardo sul territorio, non così strutturali e nemmeno tanto strutturate. Qualcuno ha definito quel periodo come la "stagione dei millefiori": esperienze diffuse un po' ovunque in Italia, anche in Piemonte, soprattutto per impulso che partiva dal basso, spesso dall'associazionismo, anche giovanile, oppure dall'iniziativa di Comuni o Enti locali, a volte accompagnati dalle regioni, come in Piemonte con la legge sui CILO (Centri di iniziativa locale per l'occupazione) che cercavano di introdurre una modalità più innovativa e più moderna di gestione di misure di inserimento lavorativo per facilitare l'incontro domanda/offerta per le persone che non accedevano naturalmente al mercato del lavoro. Era un periodo in cui si sviluppavano molte iniziative progettuali dal basso ma non esisteva una vera

iniziativa strutturale e diffusa.

Le politiche attive in Italia si sono invece diffuse e strutturate grazie alla spinta dell'utilizzo del fondo sociale europeo per pagare la cassa integrazione e la mobilità in deroga. Il pagamento di forme di sostegno al reddito, sotto forma di cassa integrazione o indennità di mobilità, doveva essere attuato attraverso le regole europee per le quali l'utilizzo del FSE per pagare il sostegno al reddito doveva essere affiancato da misure di accompagnamento e facilitazione dell'inserimento lavorativo. È stata effettivamente questa l'occasione per iniziare a diffondere in tutta Italia misure straordinarie, sì, ma con carattere strutturale e capillare, di politica attiva del lavoro.

Dopo quella stagione, terminata l'opportunità di utilizzo delle risorse "straordinarie" del fondo sociale europeo, è iniziato un periodo di transizione e incertezza, recuperato, almeno nelle intenzioni, dalla  **riforma degli ammortizzatori sociali**  iniziata prima dal governo Monti e proseguita dai governi che gli sono succeduti. Nel momento in cui si iniziavano a registrare i primi segnali di ripresa, pur presenti ancora grosse problematiche di difficoltà di interi settori produttivi, con la stagione delle riforme, culminata con il cd. "Jobs act", si è sviluppato un tentativo di reintroduzione del tema delle politiche attive del lavoro come elemento strutturale delle politiche di welfare per il lavoro.

La riforma degli ammortizzatori sociali ha cercato di limitare l'utilizzo della cassa integrazione, in modo particolare di quella straordinaria (eliminando ad esempio la concessione di quest'ultima per le aziende in chiusura), cercando di recuperare risorse per allargare la possibilità di utilizzo degli ammortizzatori sociali da parte di una platea più ampia di lavoratori.

Questo elemento veniva a gran voce richiesto dall'opinione pubblica, ed ha creato parecchie discussioni tra coloro che appartenevano a un mondo fortemente tutelato che veniva a perdere quel tipo di tutela, o meglio, veniva ridotta nel periodo di copertura, finalizzandola al reingresso nel mondo del lavoro. Si è operato quindi nella direzione di una redistribuzione delle risorse disponibili, diminuendo il periodo di semplice tutela del reddito, promuovendo un'idea che questo tempo dovesse essere utilizzato per ricercare attivamente un'altra occupazione, per riqualificarsi o per provare un'altra collocazione sul mercato del lavoro.

Il livello di copertura della assicurazione contro la disoccupazione (prima ASPI e poi NASPI) è stato previsto in riduzione graduale, col passare del tempo di

assenza dal lavoro, perchè avrebbe dovuto funzionare come incentivo alla ricollocazione, accompagnato (anzi, condizionato) dall'attivazione della persona sul mercato del lavoro attraverso la partecipazione a iniziative di riqualificazione o reinserimento nel mondo del lavoro. Questa disponibilità di opportunità di reinserimento e riqualificazione avrebbe dovuto rappresentare la cosiddetta "seconda gamba" del Jobs Act, che si è rivelata una gamba un po' a mezzo. Si può dire, con un'immagine, che il **Jobs Act** ha "camminato storto", perchè una gamba era meno sviluppata dell'altra.

Questo è avvenuto per due motivi. Il primo è che le risorse destinate a finanziare le politiche attive, in modo particolare la misura che il governo aveva definito come misura specifica per l'accompagnamento alla ricerca del nuovo lavoro per chi lo avesse perso, l'assegno di ricollocazione, è partita con molto ritardo e con una sperimentazione ancora oggi molto faticosa. Nel primo periodo di sperimentazione soltanto il 10% dei lavoratori che erano stati incoraggiati a partecipare, individuati per sorteggio per volontà dell'Agenzia nazionale per le politiche attive Anpal, ha accettato di ingaggiarsi nell'assegno di ricollocazione. Non sono nemmeno molte le persone che hanno poi usufruito positivamente dell'assegno di ricollocazione, cioè che hanno trovato effettivamente un'occupazione successiva al servizio ricevuto. L'assegno di ricollocazione già nella parola stessa contiene margini di ambiguità, perchè "assegno" significa soldi diretti, da incassare, mentre il compenso in realtà viene dato a una agenzia per il lavoro, pubblica o privata, che lo ottiene solo se in grado di "collocare" il lavoratore. Su questo tema dell'utilizzo della narrazione e delle parole chiave per definire e illustrare le politiche ritornerò nelle suggestioni finali.

Il secondo elemento che ha messo in difficoltà la riforma del mercato del lavoro che prende il nome di Jobs act è l'avvio contemporaneo della riforma delle **funzioni degli Enti locali** (tra cui è inclusa anche la questione dell'allocazione dei servizi per l'impiego). Nell'idea del governo la riforma "Delrio" delle autonomie locali avrebbe dovuto essere l'anticamera di una riforma più profonda dell'organizzazione dello Stato, che doveva avvenire con l'approvazione del referendum costituzionale e la conseguente conclusione del processo di revisione istituzionale, con il superamento delle Province. Con la legge Delrio sono state sostanzialmente trasferite alcune funzioni delle Province ad altri Enti, lasciando all'autonomia regionale stabilire l'assetto delle funzioni, sospendendo il destino dei servizi pubblici per l'impiego in attesa di una legge ad hoc. L'idea di fondo del governo era quella che i centri per l'impiego dovessero passare, a regime, sotto il coordinamento dell'Agenzia nazionale allora costituita, insieme alla competenza sulle materie legate alle politiche attive del lavoro.

Il percorso si è interrotto a metà strada, perchè la riforma, sottoposta a referendum, non è stata approvata dalla maggioranza degli italiani e i centri per l'impiego sono rimasti in una sorta di limbo per tre anni, in attesa che venisse definito il loro definitivo approdo: quelli erano però gli anni in cui partiva l'assegno di ricollocazione, in cui venivano superati gli ammortizzatori sociali più solidi, anche se ristretti a un numero limitato di beneficiari, e veniva introdotto il nuovo regime di tutela ridotta, pur se maggiormente diffusa, che impone un'attivazione delle persone sul mercato del lavoro e presuppone la disponibilità di servizi per l'impiego efficienti.

In questo periodo di transizione si è sviluppata una forte dialettica tra centro e periferia, tra le regioni e lo stato, in tutto il periodo pre e post referendario, che non ha favorito una definizione compiuta dell'organizzazione dei servizi e delle politiche. La cosiddetta seconda gamba del Jobs Act, quindi, non si è mai sviluppata appieno. Da qualche mese a questa parte, grazie a quanto stabilito dalla legge finanziaria di quest'anno, è stato però individuato il punto di approdo dei servizi per il lavoro e il loro finanziamento, così come un disegno più compiuto dell'assegno di ricollocazione. Peccato che ormai siamo nel 2018, mentre il tutto è partito nel 2013, attraversando il periodo di piena crisi economica e occupazionale con strumenti "zoppi".

In questi anni c'è stata una grande confusione e una grande difficoltà di intervento. Questa confusione è stata alimentata anche da un'eccessiva aspettativa nei confronti dell'intervento regionale, dando per scontato il compimento di un processo, nei fatti ancora in divenire.

Facendo una stima delle risorse a disposizione a livello regionale sulle politiche attive del lavoro (comprendendo anche la formazione professionale finalizzata al mercato del lavoro), sui Por (Programmi Operativi Regionali che organizzano le risorse FSE in ciascuna regione) sono disponibili risorse per interventi di politica attiva che potenzialmente possono arrivare a coinvolgere circa il 10% del fabbisogno potenziale di intervento. Senza un investimento di livello statale, strutturale e costante nel tempo non è possibile agire efficacemente per far sì che il periodo di copertura del sostegno al reddito possa essere veramente utilizzato per permettere alle persone di trovare una nuova collocazione, aiutati da servizi efficienti, sempre a patto che l'economia e il mercato del lavoro producano opportunità di lavoro. Questa è la maggior contraddizione vissuta in questi anni.

La prima sfida rimasta aperta, dunque, è quella delle risorse "strutturali" per i servizi e le politiche attive, in quanto "la seconda gamba è rimasta più corta della prima".

La seconda sfida è rappresentata dall'andamento del mercato del lavoro: la ripresa economica esiste ma è molto selettiva, non sempre si traduce in posti di lavoro e spesso questi hanno caratteristiche distanti dalle competenze possedute da coloro che li perdono. Il mercato del lavoro senza servizi e sostegni per il suo funzionamento fatica da solo a coinvolgere tutti coloro che vogliono entrarvi o rientrarvi. L'attuale fase di trasformazione anche a livello politico fa altrettanto fatica a individuare una strada di riforma strutturale, quello che negli altri paesi occidentali, che hanno iniziato a operare e investire sui servizi e le politiche attive da molto tempo, è il mix virtuoso tra previdenza, welfare e politiche di attivazione.

Da noi si fa più fatica, anche perché le misure più innovative e generaliste (anche relative a misure di sostegno al reddito come il SIA ora sostituito dal REI) sono state introdotte da poco tempo e in misura ancora limitata e timida. Questo mix di politiche è però fondamentale perché, spesso, per attivare una persona è necessario intervenire tempestivamente e con misure complementari tra loro, attivando reti di servizi disponibili localmente. Laddove queste si organizzano spontaneamente e naturalmente è meglio, ma non dappertutto è così. In questo periodo in cui i servizi locali erano nella confusione operativa e in crisi di identità, si era in difficoltà a costruire interventi, proprio nel momento in cui ce ne era più bisogno.

Altro elemento cardine che è rimasto ancora indefinito è la "condizionalità", cioè l'impegno che deve essere garantito da parte di una persona che usufruisce di una misura di sostegno al reddito per trovare una nuova occupazione e che si ingaggia in un percorso di attivazione. Quindi una "condizione" a cui è subordinato l'aiuto economico. Non ci sono ad oggi gli strumenti per poterlo controllare e governare veramente. Questa è una cosa che è stata a lungo trascinata e non ancora compiutamente definita.

La contraddizione innescata, appunto, dalla mancata riforma costituzionale, che ci portiamo dietro ancora adesso (centralismo vs regionalismo) ha un'importante conseguenza nell'ambito dell'assetto dei servizi e quello che potrebbero essere i possibili scenari di politiche e servizi di livello almeno comparabile con gli altri paesi europei.

Con i vincoli indicati (una capacità di intervento comunque limitata rispetto a un potenziale di servizio enormemente più elevato) il **Piemonte** ha cercato di mettere in sicurezza e consolidare alcuni pilastri dell'intervento pubblico sui temi del lavoro e della formazione almeno nel medio periodo. Da un lato consolidare la rete pubblico-privata per i servizi per il lavoro dotandola di uno strumento

stabile che potesse alimentare una modalità di accompagnamento individuale, sia verso il lavoro indipendente sia a sostegno del lavoro autonomo e la creazione di impresa, il cd. "buono servizio lavoro" e il programma "MIP - Mettersi in proprio". Ora questi strumenti sono pienamente operativi e assicurano, pur con i limiti prima indicati, un intervento su tutto il territorio regionale, in maniera sufficientemente uniforme e capillare. Mi riferisco in particolare ai servizi lavoro nelle loro diverse articolazioni che riprendono il concetto di assegno di accompagnamento al lavoro con un elemento di graduazione rispetto alle fragilità (viene finanziata di più l'azione di accompagnamento per le persone più fragili mentre per quelle meno fragili c'è un'accento sulla retribuzione per l'operatore a fronte di un risultato occupazionale). Così come contemporaneamente esiste un percorso legato alla facilitazione del lavoro indipendente e della creazione di impresa che sta funzionando a pieno regime.

Stiamo anche mettendo in campo gli interventi per facilitare la conciliazione e il rientro lavorativo delle donne dopo il primo anno di assenza di maternità condizionato dal fatto che l'altro genitore usufruisca del congedo parentale. È stata, inoltre, messa in campo una gamma di interventi formativi riguardante il mercato del lavoro su tre filoni di policy:

- . percorsi di qualifica per il post diploma;
- . percorsi di qualifica più lunghi e consolidati tarati sui fabbisogni professionali delle imprese, che hanno una percentuale di occupazione di oltre il 60% in occupazioni coerenti con la formazione ricevuta;
- . percorsi rivolti alle persone più fragili e quelle più in difficoltà (disabilità, detenuti, migranti, ecc.)

Completerei il quadro con una nuova iniziativa, che dovrebbe affiancare le misure di politica attiva sia locali sia nazionali, attivabile a catalogo, che potrà rinforzare l'azione di accompagnamento al lavoro e di rientro al lavoro soprattutto di gruppi di persone coinvolte in situazioni di crisi o chiusura aziendale.

Chiaramente i limiti di queste misure sono le risorse definite, che attingono a una fonte di finanziamento europea, legata a specifici vincoli e, se vogliamo, un po' impropria per l'uso che se ne fa in Italia: uno dei principi del fondo delle risorse europee è l'addizionalità, cioè il fatto che queste devono intervenire in modo addizionale e aggiuntivo rispetto alle risorse nazionali, mentre noi stiamo continuando a finanziare le politiche attive del lavoro, che dovrebbero essere elemento strutturale del nostro sistema di welfare, con risorse europee. Quest'anno l'assegno di ricollocazione è stato finanziato in maniera stabile con risorse statali, ma non ancora in misura sufficiente a coprire tutto il fabbisogno necessario, e con molti limiti attuativi.

Esiste inoltre un problema sui servizi per l'impiego, che solamente ora stanno trovando una loro stabilizzazione. Dovremmo riprendere tutti i ragionamenti fatti anche sulla differenziazione tra servizio pubblico e servizio privato in modo tale da poter valorizzare al meglio le reti e le sinergie tra soggetti diversi e non solo lavorare in termini competitivi o di sovrapposizione, sfruttando le specificità e quello che ognuno è in grado di fare meglio, mettendolo in rete.

Altro limite sicuramente è rappresentato dal fatto che in questi ultimi tre anni non sia più stata curata la formazione di tutti gli operatori che si occupano delle politiche attive. Questo rappresenta un grosso problema. A regime dovremmo ripartire con energia con questo intervento formativo (parlo del pubblico e del privato insieme).

Un ulteriore limite all'intervento di welfare sul mercato del lavoro, certamente importante, è quello degli "special needs" (bisogni speciali): abbiamo concentrato l'attività su grossi filoni di intervento, per recuperare il gap strutturale a livello nazionale, utilizzando le risorse, soprattutto europee, che invece andrebbero investite proprio su questo tema. Questo è uno dei grossi limiti della nostra politica che, fino a quando non ci sarà una strutturazione definitiva e un intervento a livello nazionale di assicurazione dei LEP (livelli essenziali di prestazione) nei servizi per l'impiego, risulta di difficile realizzazione. Pensate che un terzo delle risorse dell'intervento di istruzione e formazione professione per assicurare l'obbligo di formazione e istruzione, che è fondamentale per la lotta all'abbandono scolastico e per la qualificazione dei giovani, viene ancora finanziato dalle risorse del fondo sociale europeo... Non dovrebbe essere così, dovrebbe essere finanziato da altre tipologie di risorse, di natura strutturale e ordinamentale, che tuttavia, ad oggi, sono largamente insufficienti.

Inoltre, esiste un altro limite fondamentale legato all'intervento pubblico, che si ferma nel momento in cui la persona viene inserita al lavoro o finisce l'intervento di inserimento lavorativo. Spesso ci troviamo a lavorare con fragilità che sono continuate nel tempo, si sono stratificate e che hanno bisogno di un accompagnamento di lungo periodo. L'intervento e il finanziamento pubblico non arrivano a questo, oppure lo fanno in termini molto limitati. Qui esiste un potenziale spazio importante della rete locale di servizi ma anche delle associazioni, di movimenti e di interventi di tipo sociale e territoriale.

Concludo con due spunti su quello che potrebbe essere un **ruolo della pastorale del lavoro** intesa non come ufficio ma come intervento sul territorio riguardo a questi temi. C'è un tema che riguarda sicuramente l'ultima problematica trattata (un supporto prolungato per l'inserimento) e ai differenti ruoli in gioco.

Il *pubblico* ha certamente un ruolo (di programmazione, di indirizzo, di gestione delle risorse, di monitoraggio e controllo, di valutazione), il *privato* ne ha uno diverso, di intervento diretto, che, se finanziato da risorse pubbliche o di altra natura, può giocare attivamente sul territorio.

Esiste poi un ruolo del *sociale*, del volontariato, delle parrocchie, delle associazioni educative, ecc. nel monitorare e collegare i percorsi di servizio in termini educativi e di accompagnamento, di vicinanza alle persone, aiutandole nell'utilizzo degli strumenti a disposizione.

C'è un ruolo inoltre che possono giocare le *aziende* se adeguatamente stimolate, sollecitate, ingaggiate (anche emotivamente e nel fare bene la loro parte). Fare bene la loro parte significa sia essere disponibili a fare tentativi di inserimento e accoglienza, sia giocare bene alcune carte che in questi anni sono state messe loro a disposizione, come l'alternanza scuola/lavoro, che ha allargato quello che è patrimonio della formazione professionale da molto tempo.

Un altro spunto che vorrei proporre è quello dell'intervento sulla variabile tempo. Se continueremo a finanziare gli interventi pubblici con risorse straordinarie avremo sempre tempi sbagliati o che rischiano di esserlo. Questo è vero soprattutto dal punto di vista dell'ascolto delle persone e dei loro bisogni. Questi limiti del pubblico possono essere ridotti ma non superati del tutto. Forse si potrebbe pensare anche uno spazio delle comunità locali orientato a questa capacità di ascolto e di trovare spazi di mediazione con le risorse che il territorio può mettere a disposizione, private o pubbliche. Spesso abbiamo disponibili risorse per intervenire sulle persone nei momenti sbagliati, i momenti in cui le persone non sono più disponibili ad ingaggiarsi. Quando esiste effettivamente il bisogno non ci sono risorse disponibili oppure lo sportello è saturo. Le persone che operano nei servizi, inoltre, spesso appartengono a una cultura amministrativa che proviene da vecchie logiche adempimentali e che fatica a immedesimarsi nei panni delle persone in difficoltà. Questo spazio dedicato all'ascolto diffuso, all'intercettazione dei bisogni, quindi, non può essere sostituito all'intervento di welfare pubblico o privato, ma sicuramente migliorarne l'efficacia, affrontandolo dal punto di vista dell'ascolto e della spiegazione. Questi due elementi sono il mix che può esercitare tipicamente un intervento di tipo educativo-pastorale. Importante poi è la connessione con gli altri interventi, e il governo di questo processo potrebbe anche non essere solo del pubblico. A livello locale si possono creare metodi e esperienze di utilizzo di questa combinazione di risorse che potrebbero anche essere auto-regolate. Il pubblico potrebbe favorire questi processi, eventualmente mettendo a disposizione risorse, anche non solo economiche.

Il tema con cui chiudo è quello della **narrazione**: il conoscere e spiegare bene i temi. Questo potrebbe essere un compito in cui le comunità locali potrebbero giocare un ruolo effettivo, perchè spesso si ragiona per slogan e semplificazioni e questo non giova a creare una cultura degli interventi e delle politiche sul territorio. A mio parere, da questo punto di vista, le comunità locali potrebbero avere un grosso spazio di azione per narrare e spiegare correttamente le trasformazioni, i problemi, le possibili piste di soluzione e quello che sta avvenendo nel mondo del lavoro e nella società in generale.



*Foto dell'incontro*



**Vedere materiale di riferimento a pag. 66**

## Le Trasformazioni del Mondo del Lavoro

A cura di

**Antonio Sansone**

*Segretario Fim CISL Piemonte*



Introduco il mio intervento con alcune premesse che mi consentono di collegarmi all'intervento sui cambiamenti del mercato del lavoro, indicati da Gianfranco Bordone nella sua relazione.

La lunga stagione di interventi normativi sul mercato del lavoro ha la caratteristica di introdurre riforme partigiane e disarticolate, usate come una clava contro l'avversario politico.

Il percorso di cambiamenti del mercato del lavoro è stato fatto prima e meglio, ognuno con il proprio approccio politico, dalla Germania, dalla Francia, dalla Spagna, dai Paesi Scandinavi, dall'Olanda.

A differenza dell'Italia, in questi paesi quando cambiava il governo non cambiavano le riforme in quanto erano considerate strumenti di competitività per lo sviluppo del paese.

In Italia, molti degli interventi fatti hanno coinciso con è più complicato intervenire con riforme in una fase di crisi economica profonda, che ha reso più difficile il percorso e meno evidenti i risultati.

Inoltre, c'è stata una retorica della riforma che, essendo un po' disarticolata, rende non ancora chiaro se il saldo tra problemi risolti e problemi creati sia attivo o passivo. Infatti, contemporaneamente, non incrociate ma in parallelo, ci sono state il Jobs Act, la Buona Scuola, le riforme costituzionali; in alcuni casi, queste riforme hanno fatto corto circuito tra loro.

Sovente, il destino del nostro paese è che le riforme che hanno avuto come protagonismo il ruolo dei corpi intermedi sono in sostanza venute meglio, con risultati più efficaci.

Fatta questa premessa, per affrontare il tema che ci è stato assegnato, farò una prima parte sul cambio del paradigma - che non chiamo più specificamente Industria 4.0 perché se cambia il paradigma non cambia solo per l'industria - e proverò a dare alcune pennellate rapide, non necessariamente esaustive, per poi fare delle riflessioni e offrire qualche stimolo.

Mi pare che siamo di fronte a un nuovo paradigma poiché la trasformazione digitale attraversa diversi ambiti della vita personale e comune di un paese, di un



continente, del mondo intero. È un cambiamento di tipo strutturale, per ragioni divulgative e di narrazione viene chiamato “quarta rivoluzione industriale”.

Non tutte le generazioni hanno vissuto rivoluzioni. Ci sono state generazioni che sono passate avendo un paradigma fisso e immaginando che quello sarebbe durato per sempre.

Direi che la nostra generazione ha vissuto la terza e sta vivendo la quarta rivoluzione industriale. Quando si parla di rivoluzione l'importante è ragionare del cambio di paradigma non solo come di una trasformazione e di uno sviluppo fisiologico e naturale, ma di come le cose abbiano un tratto di discontinuità, facciano un salto. Naturalmente, come sempre, il cambio di paradigma contiene rischi e opportunità: siamo un paese che è sempre abituato a dividersi su qualunque discussione e l'elemento che più ci manca è l'equilibrio.

Per questo abbiamo da una parte i tecnofobi, che disegnano scenari apocalittici di problemi, e dall'altra i tecnofili, cioè quelli che confidano nelle magnifiche sorti e progressive della tecnologia.

Provo ad offrire una chiave di lettura nella quale il cambio di paradigma coinvolge tutti quanti, tutti i lavoratori. Proverei anche ad aggiungere che coinvolge l'impresa perché, in alcuni casi, le fragilità dell'impresa diventano inevitabilmente fragilità dei lavoratori (e forse, a volte, è vero anche il contrario). Un capitale umano fragile o “povero” può diventare un elemento di rischio e di fragilità dell'impresa.

Il mondo cambia più veloce di un tempo; è ormai patrimonio di tutta la letteratura, anche su questa materia. Ci sono fasi di sviluppo dell'umanità che hanno cominciato ad andare a una velocità molto accelerata, talmente accelerata che abbiamo il rischio della contrapposizione tra velocità e comprensione. Il passato è un riferimento debole. Nel 2008 ci dicevamo, come mantra per esorcizzare la crisi, che questa non sarebbe stata una crisi come le altre. L'abbiamo trattata però esattamente come le altre crisi. Non solo non era una crisi come le altre, era probabilmente da una parte il compimento di un certo tipo di economia, l'economia di carta, quella in cui la finanza valeva più dell'economia, dall'altra parte l'avvio di un cambio della distribuzione mondiale del lavoro (cioè il fatto che i paesi emergenti richiedano una propria parte nello sviluppo, nella ricchezza e nel benessere). La trasformazione radicale, indicata con il termine inglese “disruptive”, segna una cesura forte e non un riformismo social-democratico. Non cambia solo il lavoro ma anche l'ecosistema. Alcune delle tecnologie che

stanno diventando prevalenti e utilizzate nel mondo del lavoro non arrivano da quest'ultimo ma dalla società. L'esempio più classico è quello dello smartphone, per questo sono coinvolti diversi ambiti.

In questo cambiamento bisogna avere il giusto mix di equilibrio di conoscenze, di competenze e di capacità di comportamento. Bisogna avere capacità adattiva. Da qualche tempo uso la cosiddetta “metafora del 3D”, la stampa fatta attraverso la manifattura additiva (a livello artigianale si possono fare diversi manufatti, a livello industriale ormai si fanno cose ragguardevoli). La manifattura additiva, diversamente da quello che abbiamo conosciuto fino ad ora, lavora per addizione e non sottrazione. Se si voleva fare la portiera di una macchina, ad esempio, si prendeva un pezzo di lamiera, lo si passava sotto la pressa e tutto quello che restava era il prodotto. Adesso si lavora per addizione e quella stessa portiera potrei costruirla in modo diverso. Che cos'è, quindi, la “metafora del 3D”? È che non siamo di fronte solo a un nuovo modo di fare, siamo di fronte a un nuovo modo di pensare. In relazione al tema della capacità adattiva verrebbe dunque da citare Darwin o Konrad Lorenz: non sono quelli più forti che sopravvivono ma quelli che hanno maggiore capacità ad adattarsi.

Qui comincia a presentarsi il tema delle fragilità. La prima fragilità: quando passa la rivoluzione, esiste un prima e un dopo ma soprattutto un durante. Dato il problema della contrapposizione tra la velocità del cambiamento e la comprensione di esso, ci sono i lavoratori che avranno di fronte una prospettiva di lavoro che cambia; in alcuni casi è diverso da come era fatto prima, in altri non esiste più il lavoro stesso e in altri ancora si creano lavori che prima non esistevano. Da questo punto di vista anche il tempo è una variabile importante. Diventa quindi difficile gestire una grande trasformazione per coloro che sono direttamente nel tubo. Sicuramente esiste una trasformazione del lavoro insieme alla creazione di nuovi lavori. Il problema è che risulta difficile che i nuovi lavori possano riguardare coloro che sono dentro il tubo in questo momento. Se guardiamo una diffusa inconsapevolezza della necessità di una formazione continua – lo dico in modo schematico anche se bisognerebbe farlo in modo più raffinato – non troviamo tra i lavoratori che incontriamo la consapevolezza che la trasformazione continua cominci a essere un'esigenza primaria di autotutela della persona.

Siamo di fronte al rischio di un deficit delle competenze perché il nuovo paradigma tiene insieme l'importanza delle cosiddette “hard skills” con l'importanza e la riscoperta delle “soft skills”. Esiste anche un rischio di polarizzazione, la cosiddetta “immagine della clessidra”. Coloro che sono più a rischio sono nella

fase mediana; molti lavori, in particolare quelli routinari, a prescindere dal fatto che siano esecutivi, rischiano di rappresentare questa fascia. Il nuovo paradigma richiede una “adesione sentimentale”. In qualche modo una nuova ideologia che le imprese e che il paradigma stesso propongono, chiedendo ai lavoratori - a cui fino a poco prima era stato richiesto sostanzialmente di avere nozioni esecutive o prevalentemente tali dentro una struttura organizzativa gerarchica - di avere un’adesione sentimentale, di identificarsi e di avere appartenenza con la loro impresa. Compare un tema di educazione alla partecipazione; successivamente cercheremo di capire cosa si intende con “partecipazione”.

STEM è l’acronimo che viene utilizzato a livello internazionale per definire quali siano le competenze forti, quelle che andranno per la maggiore ovvero quelle scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche. In realtà quelli meno assolutisti dicono anche che non sono da escludere alcune competenze di carattere umanistico. Abbiamo poi il tema delle soft skills. Siccome siamo in un ambito nel quale mi pare di poterle dare per scontate le ho semplicemente numerate in un elenco insieme alla definizione data dall’Istituto Alma Mater.

Esiste un tema definito “Assimmetria di conoscenze e di disagio cognitivo” che tratta quali possano essere le nuove disuguaglianze. Queste ultime non sostituiranno quelle vecchie ma si sommeranno ad esse. Per un certo periodo si è parlato del digital divide, cioè del fatto che ci fosse una qualche resistenza rispetto alle competenze digitali. In realtà abbiamo persone di tutte le età che con gli smartphone, ad esempio, dimostrano di avere una certa familiarità. Quindi forse il problema non è più solo o tanto quello, quanto di inconsapevolezza delle potenzialità, delle caratteristiche e dell’utilizzo di questi strumenti. Dovendo fare un esempio banale, molti di noi usano Facebook ma non tutti sono consapevoli del fatto che la propria reputazione si costruisca anche lì. Se cerco lavoro e la sera prima di andare al colloquio posto su Facebook il video in cui mi sono ubriacato e ho detto delle gigantesche stupidaggini questo influirà sulla mia reputazione. Il tema non è più, quindi, l’ignoranza digitale quanto la consapevolezza dell’uso dello strumento. Il disagio cognitivo lo vivo in prima persona, arrivando da una generazione analogica capisco di avere più difficoltà e meno familiarità rispetto a questi strumenti di quanta ne possa avere ad esempio mio nipote a 20 anni o quello che ne ha 8.

Esiste poi un problema di deprivazione della mansione, cioè di chi ha costruito la propria identità sulla base del fatto che svolgeva una certa funzione e questa verrà ora sostituita dalla tecnologia. Di recente sui giornali abbiamo visto la lettera del lavoratore licenziato perché una certa macchina è stata robotizzata e

lui, dopo 30 anni di svolgimento di quel lavoro, è dovuto andare via.

C’è poi un tema di resistenza al cambiamento che abbiamo in qualche misura tutti: meno dotazioni si hanno sulle proprie competenze personali, sulla propria autostima, e più resistenza al cambiamento si possiede. Correlato a questo vi è il tema serio dello stress lavorativo. Le nuove organizzazioni del lavoro e la tecnologia molto spesso riducono la fatica, la gravosità, i rischi per la salute mentre allo stesso momento riducono alcuni spazi di socializzazione, alcuni tempi morti che svagavano la testa. Abbiamo successivamente il tema del rapporto tra disintermediazione e isolamento. Molte delle attività che subiscono la trasformazione digitale riducono gli spazi di mediazione che esistono nelle imprese o, più in generale, nella società. Tutti i lavoratori sono coinvolti nel cambiamento. Se l’imprenditore non capisce la portata del cambiamento e non attua il cosiddetto “change of mindset” (cioè non cambia la sua testa) non si accorge delle trasformazioni e rimane collegato all’idea di un’impresa di un certo tipo, rendendo fragile quest’ultima e, immediatamente, riversando questa fragilità sui lavoratori. Un discorso analogo riguarda il manager che non intercetta in tempo un nuovo posizionamento possibile dell’azienda. Un ulteriore fattore di rischio, legato all’attualità, l’ho chiamato “disallineamento tra calenda uno e calenda due”. Con “calenda uno” intendo il piano di incentivazione rivolto al cambio della tecnologia, mentre con “calenda due” indico il piano di credito di imposta per la formazione. Il primo piano è stato molto utilizzato, del secondo piano siamo a metà anno ma ho la sensazione che non lo sarà altrettanto.

Questo significa, dal mio punto di vista, che si immagina la sola tecnologia come il fattore di trasformazione e di miglioramento. In realtà i due aspetti sono strettamente legati. Analizzando vi posso fare un esempio: se uno possiede una 500 ma compra una Maserati, non potrà guidare quest’ultima come guidava la 500. Quindi l’adeguamento del set di competenze del lavoratore resta dentro un piano di trasformazione dell’azienda in cui un pezzo appartiene alla tecnologia, un altro pezzo sono le competenze del lavoratore e il match è rappresentato dal modello organizzativo che si sceglie. È presente indubbiamente un ritardo sindacale, ve lo dice una persona che sta in un sindacato che ha provato a misurarsi con queste problematiche fin dall’inizio. Tuttavia rimane da sottolineare che: in Italia non esiste un solo sindacato, il ceto sindacale (complessivamente inteso, quindi anche quelli dell’organizzazione in cui milito io) è più abituato a lavorare per routine e avere nella testa lo schema del Novecento e, infine, il lavoratore è debole o forte in rapporto alle politiche pubbliche vigenti, al loro coordinamento. La partecipazione non funziona quando è calata dall’alto. Non esiste una storia nella quale un individuo arriva in azienda, fa l’amministratore delegato e dice ai

lavoratori “Adesso vi ordino di partecipare”.

La partecipazione è composta da una serie di ingredienti rappresentati da quello che ho cercato di esporre. Ne cito qualcuno. Se sono chiamato ad aderire sentimentalmente all'impresa, come procede la mia impresa lo riceverò come informazione periodica all'interno o dovrò aspettare di leggerlo sul giornale? In un caso c'è una partecipazione di un certo tipo e in un altro cambia questo tipo. Se la partecipazione è una cosa importante, è possibile immaginare l'impresa come una palestra di dialettica in cui dico la mia perchè sono titolato a farlo? Non porto solo le braccia ma porto anche la testa in azienda, insieme alle mie soft skills. Le soluzioni sono poi il risultato del confronto che emerge tra i vari ruoli e le varie funzioni nell'azienda. Riguardo al tema della conciliazione possiamo dire che lo smart working è sempre più non solo l'organizzazione diversa del lavoro ma un modo, nelle aziende in cui queste cose vengono fatte sistematicamente e all'interno di un progetto, per tenere conto del fatto che la risorsa umana è una risorsa importante nell'ambito del processo di trasformazione digitale. Nomino alcuni elementi che in parte ho già accennato e in parte vi dico ex novo. Il rischio di alcune contrapposizioni tra lavoratori residenti e collaboratori in capo alle start up. È abbastanza frequente, soprattutto all'interno delle grandi imprese, che l'innovazione a volte venga consegnata alla capacità di innovare fatta dalle start up, cioè che si facciano accordi o addirittura si inserisca all'interno dell'impresa soggetti più agili e più propositivi, creando questo tipo di contrapposizione. Se l'innovazione è aperta bisogna capire come possa convivere insieme al segreto industriale. C'è un tema vero di invecchiamento della popolazione e di rapporto tra le generazioni. Stiamo riscontrando nei luoghi di lavoro che, quando le cose vengono lasciate a sé stesse, e gli anziani pensano “Chi sono questi che arrivano, non hanno esperienza e vogliono insegnarci il lavoro?” e i giovani dicono “Questo lavoro bisogna farlo in un altro modo più semplice, tecnologico e smart... perché continuano a farlo così?”. Della polarizzazione a clessidra vi ho già parlato.

Esiste un nuovo rapporto e una nuova narrazione che forse va fatta del rapporto tra tecnologia e uomo. È sempre automatico che la tecnologia rubi posti di lavoro o può esserci lo spazio per declinare un nuovo rapporto con essa? Per esempio, aiuta a includere in azienda le persone che prima rischiavano di rimanere fuori (le persone che devono restarci di più per l'invecchiamento e l'allungamento della presenza sul lavoro, le persone con disabilità, le persone che prima erano esposti a rischi per la salute). Forse è necessario, quindi, provare a rifare una narrazione di queste cose. C'è un divario serio perchè Industria 4.0 – o il nuovo paradigma – è fatto per aumentare i margini di valore e comincia a sperimentarsi,

invece, un divario tra produttività e salario. Questo è nel senso che la produttività aumenta ma i salari rimangono invariati. C'è il tema di se e come alla fragilità si risponde provando a ragionare di come ogni lavoratore è in grado di aggiungere un pezzo di valore all'attività che svolge. E la Chiesa? La mia domanda si riferisce alla Chiesa in generale perchè la Pastorale Sociale e del Lavoro non esaurisce in sé l'impegno della Chiesa o la sua attenzione su questi temi.

Prima cosa: conoscere. In una fase di trasformazione così grande è importante che questi elementi diventino patrimonio comune, senza assolutizzare. Secondo: la consapevolezza. Non basta conoscere ma occorre essere consapevoli della portata del cambiamento. Il tema di cui parlava Gianfranco è un mio chiodo fisso, nei nostri ambienti non si può parlare di lavoro come si parla al Bar Sport, anche se spesso ne sento parlare proprio in questo modo. Un tema è sicuramente quello di accompagnare i lavoratori, che però non si accompagnano solo al centro: o vengono accompagnati dalle comunità in cui sono oppure si effettua un lavoro culturale un po' elitario che non avrà, tuttavia, efficacia nella vita delle persone. C'è il tema del discernimento perchè occorre sia superare la storia della contrapposizione tra uomo e tecnologia sia quella tra capitale e lavoro. Faccio una provocazione: ha senso ragionare di una Pastorale dell'Impresa? Noi parliamo della Pastorale del Lavoro intendendo i lavoratori e forse abbiamo un impianto diffuso – fatta eccezione per Papa Francesco e qualche altro illuminato – in cui continuiamo ad avere un approccio al lavoro come nell'Ottocento e nel Novecento. Esiste, invece, l'impresa come patrimonio comune dell'imprenditore e del lavoratore. Che tipo di messaggio, profezia, capacità di discernimento può la Chiesa mettere in campo per favorire queste distinzioni e per evitare di rimanere sempre nelle contrapposizioni? Infine, esiste il tema – ben richiamato da Gianfranco quindi non lo tratterò nello specifico - del welfare della partecipazione e della mutualità che serve per attraversare questa fase di trasformazione sia dentro il lavoro stesso sia dentro il mercato del lavoro. Mi pare che ci sia spazio di autorganizzazione e di promozione di mutualità, che ci sia una parte di protagonismo che anche la Chiesa può occupare.



**Vedere materiale di riferimento a pag. 70**



*Foto dell'incontro con Antonio Sansone*

## Cambiamenti Demografici e Politiche Sociali

A cura di  
**Prof. Alessandro Rosina**  
*Demografo e docente presso l'Università  
 Cattolica di Milano*

Le cose più interessanti sono già state dette, rendendo il mio lavoro da un lato più facile e dall'altro più complicato. Per aggiungere qualcos'altro di utile mi affido alle mie effettive competenze, che sono quelle demografiche e da quelle spazieremo poi a una riflessione comune. Colgo le citazioni fatte fino ad ora, soprattutto l'ultima, che ritengo verissima. La rapidità del cambiamento è tale che noi possiamo reagire in due modi: possiamo rinunciare a produrre benessere futuro, quindi ci trinceriamo sulla difesa del benessere accumulato in passato - che prima o poi andremo progressivamente a esaurire (ma è questo che sta facendo il Paese?) – oppure possiamo cogliere la sfida di produrre nuovo benessere. Il problema è come produrre nuovo benessere, perchè sappiamo quello che ha funzionato in passato ma che non può più funzionare nè oggi nè in futuro, ma non sappiamo che cosa di nuovo va proposto per far funzionare meglio la possibilità di partecipare collettivamente alla produzione del benessere davanti a un mondo che cambia. Davanti a questa situazione non possiamo che sperimentare. Sperimentare vuole dire cercare di capire la complessità del cambiamento, non ipersemplificarlo, e successivamente produrre degli strumenti che consentano di consentano di andare all'interno di questa complessità, cercando di agire, vedere cosa funziona e poi potenziarlo. Per metterci in quest'ottica servono altri due elementi che non stiamo applicando: leggere la complessità, sperimentare e valutare l'impatto di quello che stiamo cercando di realizzare, per capire se siamo nella direzione giusta.

Faccio un altro esempio che possa dare un'idea della prospettiva. Siamo in un momento delicato perché siamo usciti da una fase di crisi economica in cui nuovamente – più che in passato – ci siamo schierati sulla difensiva. Ora, però, all'uscita dalla crisi è come se soffiasse un nuovo vento. Cosa vogliamo fare con questo nuovo vento? Disperderlo (come stiamo rischiando di fare adesso)? Oppure alzare le vele e coglierlo nel modo migliore? Attenzione però, è necessario capire come soffia questo vento e da dove arriva. E non basta unicamente questo, prima di tutto bisogna capire dove vogliamo andare noi. Quindi va bene alzare le vele e cogliere il vento ma bisogna avere una direzione chiara e, all'interno di questa direzione chiara (capendo come vogliamo che sia il Paese tra alcuni anni)

comprendere come arrivarci e sperimentare il percorso più efficace per far diventare il Paese futuro il luogo in cui possiamo vivere meglio, in funzione di quelli che saranno i cambiamenti e le trasformazioni che stiamo vivendo oggi.

Prima di tutto però dobbiamo decidere questo: vogliamo un futuro che sia migliore del presente? Se siamo d'accordo dobbiamo allora integrarci per realizzarlo, cioè produrre questa visione positiva di un futuro migliore. Successivamente dobbiamo chiederci: migliore in quale senso? Con migliore intendiamo un futuro dove il consumare di più e il produrre di più siano il solo modo per crescere? Che il nostro prodotto interno lordo sia la stella cometa da seguire? Dobbiamo chiarire cosa intendiamo con un futuro migliore del presente... la vera sfida è credere nel vivere meglio domani rispetto a oggi. La domanda successiva è cosa significa vivere meglio, in cosa vogliamo migliorare. Come ultima domanda: che cosa rende il futuro diverso dal presente? Il futuro è diverso dal presente perché aggiunge qualcosa di nuovo. Quindi dobbiamo fare in modo che il nuovo che si aggiungerà domani sia qualcosa che collochiamo pienamente all'interno dei processi di crescita e di cambiamento del Paese. Perché il futuro sarà migliore del presente solo se ciò che andremo ad aggiungere sarà inserito adeguatamente nel produrre sviluppo e miglioramento. È per questo che gli squilibri generazionali sono un problema grosso, perché vuol dire che stiamo escludendo dai processi di miglioramento del futuro quelli che dovrebbero essere i protagonisti. Li stiamo escludendo dalla possibilità di agire nel presente per creare un Paese nel quale riconoscersi positivamente e un nel quale ci si realizza. Non quindi pensare all'Italia di oggi come un luogo da cui fuggire (che è la situazione attuale dei giovani italiani) ma come un luogo dove contribuire a costruire, addirittura migliore di altri luoghi. Questa è la sfida generale che dobbiamo porci.

Cercherò di dare un po' di dati coerenti che rappresentino anche numericamente ciò che abbiamo detto. Tornando agli squilibri generazionali, parto da un dato demografico che è quello chiamato "invecchiamento della popolazione". Con "invecchiamento della popolazione" intendiamo il fatto che vi sono sempre più anziani all'interno della società. Che cosa dobbiamo fare con una popolazione in cui aumentano gli anziani? Ci sono tutta una serie di riflessioni su cui agire. Guardiamo i dati che raffigurano la popolazione mondiale. Questa informazione è interessante perché, come detto prima, i dati che proiettiamo verso il futuro sono fatti apposta per essere smentiti e per darci un'idea di cosa sia ormai insostenibile e del perché sia necessario iniziare a cambiare da oggi. Attenzione, però: i dati demografici non sono vitali, cioè la demografia produce cambiamenti lenti ma, una volta messa in moto, diventa uno scenario con cui bisogna confrontarsi e a cui bisogna dare delle risposte.

Possiamo mettere in atto già da oggi qualcosa che corregga la direzione, ma la demografia ha tempi lenti. Lo scenario riguardante gli over 65 nel 1950 rappresenta quello che troveremo nel 2050, salvo cataclismi. Vedete, quindi, il ribaltamento dal punto di vista quantitativo degli over 65 che andranno progressivamente a crescere, rendendo quindi l'invecchiamento della popolazione un fenomeno globale, con l'Italia come punto più rialzato. Questo però potrebbe anche indebolirci: l'Italia è un laboratorio dal punto di vista demografico di quello che accadrà negli altri Paesi. Ciò vuol dire che gli altri Paesi impareranno da ciò che sbaglieremo e trarranno vantaggio da ciò che faremo correttamente. Abbiamo quindi un valore un valore aggiunto e un vantaggio competitivo rispetto agli altri Paesi perché potremo farlo per primi. Spetta quindi a noi decidere se sbagliare oppure donarci questo vantaggio competitivo che ci permetterà di prendere per primi la direzione giusta. Anche questa non è una cosa scontata.

Esiste però un altro aspetto che ho cercato di enfatizzare negli ultimi anni e che vale ancora di più se confrontiamo l'Italia con i Paesi più avanzati. Non c'è solo un fenomeno di aumento della popolazione anziana, ma anche – e soprattutto – un fenomeno di diminuzione della popolazione più giovane, che è la conseguenza della denatalità. Noi dobbiamo vedere questa trasformazione demografica, soprattutto sulla trasformazione della popolazione, come la combinazione di un aspetto positivo e di un aspetto meno positivo. L'aspetto positivo è la longevità, il fatto di vivere più a lungo (noi dobbiamo in ogni caso pensare alla longevità come a qualcosa di positivo, coglierne gli aspetti di opportunità nel vivere più a lungo e vivere bene). È chiaro che – questa è un'altra chiave di lettura che dovremmo cercare di consolidare in questo secolo – il secolo precedente è stato quello dell'aumento della quantità. Noi siamo cresciuti soprattutto in quantità: quantità di popolazione, quantità di produzione e consumo, quantità di anni di vita. Noi saremo vincenti in questo secolo se passeremo all'aumento della qualità. La mia equazione è molto semplice, molto banale se volete, ma fa capire su cosa dobbiamo puntare: qualità e consapevolezza nei consumi, qualità nella produzione, qualità anche negli anni di vita. Non basta vivere a lungo, bisogna farlo con qualità. Non possiamo ragionare facendo lavorare le persone più a lungo perché vivono più a lungo, credendo di ridurre così la spesa pubblica. Questo è il ragionamento di quantità, che dovrebbe essere superato. Dovremmo passare a ragionare in termini di qualità cioè come possiamo consentire alle persone di dare il proprio apporto nel modo migliore e qualificato all'interno del mondo del lavoro e nella società in qualsiasi fase della vita, mettendoli nella condizione di farlo al meglio e non come vincolo. La crisi economica sarebbe dovuta servire a farci ripensare al paradigma del nostro modello sociale ed economico. Questo non sta succedendo perché stiamo uscendo dalla crisi pensando al come e al

quanto stia aumentando o diminuendo il PIL. Stiamo nuovamente commettendo l'errore di pensare a questo come unico punto di riferimento rispetto al quale misurare la nostra capacità di produrre benessere. Dovremmo invece ripartire correlando e realizzando un modello diverso con obiettivi diversi. Esistono già alcune riflessioni al riguardo: il tema del Bes, del benessere ecosostenibile, va ad esempio in questa direzione cercando di proporre indicatori che siano alternativi.

Si prospetta dunque uno scenario di grandi cambiamenti demografici, epocali. Non è mai successo nella storia dell'umanità che ci sia uno sconvolgimento tale nella struttura della popolazione.

L'altro processo è quello che definisco "del degiovanimento", cioè del riduzione quantitativa dei giovani. Non possiamo non porci questa questione perché se parliamo solo di invecchiamento è come se parlassimo unicamente del fatto che ci siano molti anziani. Questo fenomeno è così nuovo che non aveva nemmeno un nome, al contrario di "invecchiamento della popolazione". L'Italia, in questo processo, si è posta ai livelli più elevati perché la longevità nel nostro paese (fortunatamente) cresce ed è cresciuta in maniera rilevante grazie anche a scelte di welfare importanti fatte in passato – scelte fatte negli anni 50, 60, che sono state un pilastro per questo paese in quell'epoca storica – ma non possiamo pretendere che scelte fatte in passato valgano per sempre. In un mondo che cambia non siamo stati collettivamente così intelligenti da capire per tempo quello che avremmo dovuto mutare anche rispetto al sistema di welfare. L'Italia è un caso molto interessante da questo punto di vista: è un paese che ha creato molto benessere negli anni '50 e '60, andando a pensare quali fossero le condizioni della popolazione degli anni '30 ricordiamo che era in diffusa povertà mentre negli anni '80 vantava un ceto medio solido e benestante pienamente inserito nei modelli di consumo dei paesi più avanzati. Negli anni '50 e '60 c'è stata una crescita del paese grazie al boom demografico, un boom economico e un welfare che ha sostenuto positivamente gli ingranaggi che consentivano – all'interno di una visione positiva del futuro - di mettere in campo le energie del paese, facendole crescere ma prendendo le scelte che servivano per il paese in quel momento storico. Il problema è che abbiamo creato così tanto benessere in quei decenni che ci siamo convinti, nel corso del tempo, che bastasse mantenere quell'equilibrio. Una volta migliorato quel benessere che avevamo prodotto siamo quindi stati bloccati dalla paura di perderlo e, anziché alimentare chi poteva generare nuovo benessere, ci siamo trincerati in difesa di quello passato. Questo che cosa ha prodotto? Ha prodotto i dati citati prima, che mostrano come il Paese si sia perso nel produrre benessere, crescita e sviluppo. Possiamo anche notare che i dati economici e demografici – quindi indicatori particolarmente

rilevanti nella crescita di un Paese – hanno avuto un andamento molto sincronizzato.

Altro indicatore è la fecondità, quindi il numero di figli per donna. Quando la fecondità è attorno a due figli non ci sono squilibri generazionali dal punto di vista quantitativo, perché significa che a ogni coppia di genitori corrispondono, in media, due figli e la popolazione tende a essere stabile, con generazioni giovani e anziane equilibrate. Quando, invece, si scende sotto i due significa che le generazioni più giovani saranno progressivamente di meno rispetto ai propri genitori. Questo produce non solo la diminuzione della popolazione ma anche squilibri demografici, che influiscono sulla possibilità di produrre crescita e benessere. Torniamo al passato. A un certo punto la fecondità, dopo i 30 anni gloriosi nominati prima, durante i quali procedeva tutto positivamente, ha iniziato a crollare, si è inabissata negli anni '70, ed è scesa sotto un figlio e mezzo nella seconda metà degli anni '80 – a questo punto diventiamo il paese al mondo con più bassa fecondità – ed è rimasta poi stabile.

Siamo scivolati in un percorso di produzione di squilibri e abbiamo alimentato questi squilibri, senza mettere in campo politiche per risolverli. Se tutti gli studi ci dicono che la fecondità è diminuita, tuttavia mostrano anche come il numero dei figli desiderati, cioè quelli che si vorrebbero teoricamente fare, non sia mai sceso sotto i due. Questo significa che il divario che si è creato non è dovuto al fatto che le persone sono meno interessate ad avere figli, ma al gap che si è creato tra quel desiderio e la possibilità di realizzarlo, oggi, in modo adeguato. L'aver un figlio è una scelta individuale, che crea valore e ricchezza individuale ma che diventa anche valore collettivo perché alimenta la presenza quantitativa delle nuove generazioni e l'opportunità conseguente di produrre sostenibilità e benessere per tutti.

Parlando, invece, dell'andamento speculare del debito pubblico, si può considerare anche esso un ulteriore elemento dello squilibrio generazionale. Chi crea debiti, infatti, lo fa per mantenere le proprie condizioni di benessere ma questo viene poi riversato sulle generazioni future. Questo ha contribuito a dare all'Italia un record negativo rispetto al quadro dei paesi con cui ci confrontiamo. Un debito pubblico, un rapporto debito PIL, che era comunque a livelli sostenibili negli anni '50 e '60, e che da un certo momento in poi (nonostante non abbiamo investito adeguatamente sulle risorse adeguate e sul sistema di welfare che doveva servire a produrre crescita) ha superato il 100% del PIL, ci ha reso uno dei paesi più abili a creare debito rispetto a ricchezza. Questo segnala la presenza di qualcosa che non funziona. Dopo aver accumulato

ricchezza passata e benessere nel tenore di vita delle persone, è come se ci fosse come se ci fossimo fermati decidendo semplicemente di difendere quei livelli di benessere. Tuttavia, dato che lo producevamo con la crescita, quei livelli di benessere come li abbiamo difesi? Sicuramente a livello privato facendo meno figli e a livello pubblico producendo più debito.

Questo è, seppur semplificato, ciò che raccontano i dati. Il problema, però, è che questo peggioramento, questo scivolamento verso un basso sviluppo e produzione di squilibri è diventato un fenomeno persistente da cui non siamo più usciti ed è quello che ci sta penalizzando oggi. Se andiamo a vedere la situazione italiana notiamo che la natalità è diminuita maggiormente durante la crisi economica, la quale è dunque intervenuta in un contesto di Paese già fragile, vulnerabile e in difficoltà nel costruire un proprio futuro. Questo futuro lo ha poi smobilitato riducendo il peso quantitativo delle nuove generazioni e caricando su di esse il debito pubblico, anziché riversare su di esse strumenti di welfare adeguati – attivi, non assistenzialisti – che permettessero loro di fare le proprie scelte, portare valore e far crescere il Paese.

Per darvi un'idea di quello che è successo può essere interessante effettuare un confronto con altri paesi, in particolare con due vicini all'Italia: la Francia e la Germania. Seguirò la chiave di lettura basata sul rapporto tra generazioni stabilita negli interventi precedenti al mio nella seguente analisi. La Francia è riuscita a ridurre, cioè a limitare, gli squilibri demografici e conseguentemente il “degiovanimento” quantitativo, mentre la Germania ha subito i nostri stessi squilibri demografici – successivamente vedremo le motivazioni e il come – ma ha risposto alla diminuzione quantitativa dei giovani con un potenziamento qualitativo, prevenendo dunque il “degiovanimento” quantitativo (se ho meno popolazione giovane e voglio crescere, la formerò meglio offrendo strumenti più adeguati per entrare nel mondo del lavoro e quando saranno entrati in esso li valorizzerò meglio come capitale umano che produce crescita e innovazione all'interno del Paese). La Francia presenta una popolazione con tasso di mortalità zero fino ai 95 anni e oltre, ma se confrontiamo un 55enne francese con persone di diverse età non vi è differenza dal punto di vista quantitativo. Questo significa che l'aver mantenuto una natalità di due figli per donna ha fatto sì che non ci fosse una riduzione dei bambini e, progressivamente, dei giovani e il conseguente squilibrio generazionale. Confrontando questi dati con quelli italiani si nota invece una riduzione drastica nel confronto quantitativo tra un 55enne e, ad esempio, un 30enne. Il confronto con la Francia è interessante perché, paragonando adulti e anziani francesi con quelli italiani, notiamo l'assenza di differenza, che invece si percepisce negli squilibri - che abbiamo prodotto come conseguenza della forte

denatalità degli ultimi decenni - che hanno quindi svuotato e ridotto in maniera consistente la presenza quantitativa delle nuove generazioni. Quindi, confrontandoci con la Francia, abbiamo più anziani? La risposta è: No. Abbiamo meno giovani. Si può sostenere che ci stiamo comunque paragonando a un Paese che, a prescindere dalla situazione politica ed economica, ha sempre effettuato politiche familiari, ma proprio per questo ci confrontiamo anche con altri paesi. Calcolando la percentuale degli under 30 in tutti gli altri Stati europei risulta che siamo il Paese con meno trentenni (con vicino la Germania). Si può pensare che la Germania sia un paese funzionante, privo di squilibri generazionali e denatalità che limitino la possibilità di produrre benessere. Questo è solo parzialmente vero.

Dunque, perché finora non ci siamo posti la questione degli squilibri demografici? Perché al centro della vita attiva e produttiva del Paese c'era la generazione quantitativamente più consistente. Tra i 35 e 50-55 anni vi era la parte della popolazione demograficamente più solida (che era comunque al centro della vita attiva e produttiva), quindi il Paese aveva un pilastro solido che manteneva solida anche la possibilità di crescita. Tuttavia, quello che succederà nei prossimi decenni è che questa popolazione particolarmente consistente, che ha presidiato finora le fasce lavorative, sposterà negli anziani mentre la popolazione più debole dal punto di vista quantitativo andrà progressivamente a occupare le fasce lavorative centrali. Sarà quindi soprattutto nei prossimi decenni che proveremo e sperimentiamo il costo e le conseguenze degli squilibri che abbiamo prodotto finora. Per dare un'idea di questo impatto vi propongo i seguenti dati che proiettano la popolazione a dieci anni di distanza.

È interessante vedere come la classe 35-44 attualmente abbia una certa consistenza ma tra dieci anni scenderà perché sostanzialmente a questa fascia arriverà la popolazione che attualmente è nella fascia 25-34, che a sua volta è quella ad avere subito la denatalità. Questo spostamento porterà a ridurre drasticamente proprio le fasce centrali lavorative: i gruppi dei 35-44 e 45-54 anni saranno quelli che, nel corso di decenni, subiranno una maggiore variazione. Vedremo, quindi, stabilizzarsi al ribasso la popolazione più giovane, crescere la popolazione anziana e diminuire drasticamente la popolazione non più giovanile (fra 10 anni i giovani vittime del degiovanimento rappresenteranno la vita poco consistente che sarà messa al centro della vita produttiva del paese). Questo divario risulta pari a 3.5 milioni di persone. Tra i 35 e i 54 anni perderemo quindi 3 milioni e mezzo di persone che potrebbero essere potenzialmente produttrici di ricchezza. Quest'ultima avrà bisogno di essere sia creata che ridistribuita – ancora più che in passato - in quanto l'invecchiamento, da un lato, andrà ad aumentare la popolazione che avrà bisogno di risorse ma dall'altro indebolirà quella che

produce ricchezza all'interno di un sistema che già ora fatica a sostenere una crescita. Se vogliamo produrre crescita e finanziare il sistema di welfare è necessario potenziare soprattutto questa fascia rappresentativa dell'asse portante che, invece, si sta gradualmente indebolendo.

All'interno di questa trasformazione sarà di più quello che i millennials – cioè gli attuali giovani – porteranno in questo cambiamento in termini di riduzione di quantità (l'esempio che abbiamo appena visto) o sarà di più quello che compenseranno in termini di miglioramento della qualità grazie a come saranno formati, a come verranno inseriti nel mondo del lavoro, a quali opportunità gli offriremo nel mercato e a quale valorizzazione daremo loro nelle organizzazioni delle aziende? Questo perché potremo produrre benessere e crescita unicamente se la qualità di queste generazioni, che entrerà in queste fasce nei prossimi anni, andrà a compensare la riduzione della quantità, altrimenti saremo spacciati. Si presenta, dunque, nuovamente l'equazione fondamentale della qualità che deve diventare il nostro punto focale rispetto alle variazioni di quantità e che deve coinvolgere anche tutte le altre fasce di età. La qualità va potenziata ovunque.

Ci soffermeremo ora sulle motivazioni per cui l'Italia è rimasta indietro, bloccata, e sulle e sulle possibili risposte da dare a queste variazioni strutturali e quali assi rafforzare. Queste risposte partono dal fare politiche sociali e di welfare che ritornino a mettere al centro la persona, le sue capacità, la sua qualità di vita e il suo contributo per permetterle di costruire le proprie scelte di vita.

Arriviamo dunque alla seconda equazione: le rinunce individuali che abbiamo dovuto fare per carenza degli strumenti di welfare e di politiche adeguate hanno prodotto gli squilibri, sociali e demografici. È necessario, quindi, rispondere agli squilibri tornando a fare rifiorire le scelte positive e virtuose delle persone, spostandole dunque dalla sfera della rinuncia e della fuga a quella delle scelte, delle opportunità e della realizzazione dei progetti di vita. Sul fatto che siamo rimasti indietro sotto questo aspetto – andando quindi a produrre rinunce a livello individuale come carenza di welfare adeguato – andremo ad analizzare alcuni dati.

Un'altra chiave di lettura fondamentale (già evocata negli interventi precedenti il mio) è il fatto che noi dobbiamo pensare alle politiche sociali e di welfare in termini di politiche di sviluppo. Questo significa mettere al centro la persona - cioè come le persone possono contribuire positivamente alla crescita e allo sviluppo, come possono produrre valore (quindi ricchezza inteso in senso ampio) – e fornire gli strumenti utili per farlo.

È interessante capire che questi strumenti di welfare e di politica devono mettere assieme gli ingranaggi, in senso positivo, di demografia e di economia. La demografia e l'economia devono girare positivamente, altrimenti la demografia incespica sull'economia e viceversa per cui entrambe si orientano verso il basso, cioè quello che è successo all'Italia e quello che vi succederà andando a confrontare Nord e Sud del Paese. Non è un caso se il Sud Italia, che è sempre stato una delle area più prolifiche dell'Europa, adesso si trova invece a essere quella in cui la caduta della fecondità è più accentuata rispetto a qualsiasi altro territorio europeo.

Analizziamo gli indicatori tra demografia ed economia tenendo come base ciò che non abbiamo fatto ai tempi in termini welfare e in quel momento di basso sviluppo in cui ci siamo persi. Facendo un confronto tra il numero di figli per donna e il tasso di occupazione femminile, notiamo che negli anni '80 i Paesi che avevano favorito la fase di grandi cambiamenti del mercato del lavoro - passando all'industria e al settore terziario- con una sempre più elevata formazione delle donne, offrendo un ruolo di miglioramento nell'economia della famiglia, e con la valorizzazione dei talenti femminili, si sono ritrovati con una relazione negativa rispetto alla fecondità. Aumenta dunque l'occupazione femminile e diminuisce la fecondità poiché spostando le donne dalle attività familiari all'impegno lavorativo è chiaro che il maggior impegno lavorativo diventa minor presenza in famiglia. Quindi bisogna rinunciare all'occupazione femminile? La risposta è: no, facciamo in modo che la scelta di lavorare e di avere figli siano invece combinate positivamente. Non imponiamo, dunque, una rinuncia. Le persone devono poter fare le proprie scelte. Quindi non dobbiamo imporle, ma fare in modo che le due scelte, per chi vuole farle entrambe, siano combinate positivamente. Strumenti, quindi, di conciliazione del lavoro e della famiglia che non siano solo i congedi familiari ma anche i servizi per l'infanzia accessibili e di qualità, i part time reversibili, ecc. È necessario un pacchetto di strumenti molto ampio un pacchetto molto ampio perché le persone hanno esigenze diverse a cui bisogna trovare risposta.

Tornando a parlare del periodo in cui l'Italia si è persa, negli anni 2000 la stessa variazione tra fecondità e occupazione, da negativa (aumenta l'occupazione e diminuisce la fecondità) è diventata positiva, quindi i Paesi che hanno investito sulle politiche di conciliazione si sono trovati non a ribassare la fecondità a livelli bassi di occupazione ma a rialzare l'occupazione ai livelli della fecondità. Quindi una reazione positiva, dove l'occupazione più elevata è andata di pari passo con la fecondità, perché queste due scelte sono state aiutate a non andare in collisione ma a mettersi positivamente assieme con strumenti adeguati sia al

periodo sia alle esigenze che le famiglie avevano.

In questo scenario l'Italia è rimasta indietro. In questa fase, dove bisognava cercare di dare nuove risposte poiché stava cambiando il mondo, il mercato del lavoro, il ruolo della donna e le esigenze delle famiglie, c'è chi ha risposto e chi invece ha pensato che il vecchio modello che aveva garantito benessere fino a quel momento andasse congelato e che bisognasse farlo resistere. L'Italia ne è un esempio, soprattutto dagli anni '80 in poi.

Questo è un problema enorme perché mettere in collisione lavoro e famiglia ha una serie di conseguenze negative: bassa fecondità vuol dire rinunce individuali ma, allo stesso tempo, squilibrio della popolazione, degiovanimento e invecchiamento con conseguenti costi che si fanno fatica a sostenere. Se si fa in modo che chi ha figli rinunci a lavorare e chi lavora rinunci ad avere figli entrambi gli indicatori andranno sempre a ribasso. Bassa occupazione femminile significa anche meno crescita economica, perché ci si priva di alcuni talenti da mettere in campo che possono contribuire a produrla. È come lasciare spento o quasi spento un motore. Quindi, tanto più in un Paese che invecchia, aumentare la popolazione e la platea di chi può essere occupato e chi può contribuire a crescere e a finanziare il welfare è fondamentale.

Tuttavia noi continuiamo a tenere da parte questa riserva potenziale di crescita del Paese. Ciò è negativo a livello individuale perché porta rinunce, negativo a livello collettivo perché non alimenta la crescita e negativo a livello familiare perché costituisce una delle cause di alti squilibri sociali, territoriali e generazionali. Questi sono legati alla povertà infantile, per la quale come strumento servirebbe aiutare le famiglie a dotarsi di una propria entrata o comunque a difendersi dai rischi della povertà con le proprie scelte. Tutto quello che non abbiamo investito in termini di conciliazione tra lavoro e famiglia lo ritroviamo adesso all'ennesima potenza come costo di squilibri demografici, di mancata crescita e di povertà infantile. Dovremmo chiederci: siamo contenti di questo risultato? Questo è quello che volevamo essere come Paese o ci siamo persi qualcosa di grave? È da qui che bisogna ripartire.

Tornando alla Germania, che ha fatto gli stessi errori causando gli stessi squilibri demografici. La Germania, però, sta agendo in maniera più solida sulle variabili. Lascieremo da parte il discorso sull'immigrazione perché aprirebbe un intero mondo più ampio (che comunque si inserisce correttamente con tutto questo). Lo Stato tedesco ha investito molto di più sull'aspetto qualitativo delle nuove generazioni. Quindi i giovani, anche se pochi, non diventano neet, ma sono

ma sono pienamente integrati nei processi di sviluppo del Paese. Ne hanno dunque pochi ma li utilizzano bene e attraggono anche giovani di qualità da altri Paesi. Se si guardano i giovani brillanti italiani, la loro scelta per il trasferimento è molto spesso la Germania (insieme all'Inghilterra). Questa scelta è dettata non dalla popolazione simpatica e amichevole della Germania, né dalla lingua facile che possono imparare tutti a scuola ma da qualcosa viene offerto anche da altri punti di vista. La Germania si è accorta che si può compensare all'aspetto qualitativo rispetto agli squilibri quantitativi, ma anche che se si mantengono gli squilibri quantitativi comunque ad un certo punto non si può più avanzare, diventando incolmabile il divario tra generazioni che invecchiano e quelle giovani. Se si tiene il tappo della vasca aperto si potrà proseguire a mettere acqua ma la vasca continuerà a non riempirsi e a perdere. Quindi la Germania, ad un certo punto, ha deciso di capire perché la fecondità fosse bassa e poi di investire per invertire la rotta. Era rimasta indietro, ma diversamente dall'Italia ha deciso di cambiare. Qui cogliamo un altro messaggio importante legato anche alla questione del welfare e delle scelte da fare: se uno rimane indietro rispetto a scelte che hanno fatto altri in passato, che cosa deve fare? La prima risposta è fare nulla e mettersi il cuore in pace; la seconda risposta è fare oggi quello che altri hanno fatto circa 20 anni fa; la terza risposta è capire di volere fare qualcosa ma farsi ostacolare e vincolare da altri fattori come la crisi economica, carenza di risorse ecc; la quarta risposta è investire in questo campo che è particolarmente produttivo perché ci consente di migliorare significativamente la possibilità di crescita e di benessere futuro.

Non possiamo continuare a utilizzare e sperimentare con quei pochi fondi rimasti per paura della crisi economica, la quale peggiorerà ulteriormente. Si stanno abbandonando le famiglie proprio nel momento in cui hanno più bisogno, rischiando che chi ha lavoro rinunci ancora di più ad avere figli e chi ha figli si trovi ancora di più a rinunciare a un lavoro che potrebbe fare. Si rinuncia, dunque, a creare lavoro in un momento di crisi, che è ancora più grave perché vuol dire abbassare maggiormente le energie di un Paese che deve risollevarsi e produrre dei costi che si mutano in ferite che rimarranno in futuro. La Germania ha, invece, dimostrato che, una volta riconosciuto il problema, si investe tutto quello che serve per ottenere il risultato e lo si fa ancora di più se è in un periodo di crisi, perché è quello il momento migliore per trovare risposte. È interessante poi vedere che le sfide di conciliazione sono ancora più importanti nelle grandi città, perché è proprio nelle grandi città che la vita è più complessa e che è più difficile conciliare il lavoro con la famiglia. Berlino si trovava, all'inizio della crisi economica, a quota 1,29 in termini di numero medio di figli. Parigi, che è una grande città, soffre comunque di una fecondità più bassa rispetto a quella

francese nazionale (che è attorno a 2) e questo fa capire come sia difficile nelle grandi città mantenere comunque una fecondità elevata. Tuttavia, rimane una città con tasso più alto di Milano, Roma o Madrid. In confronto Berlino era, invece, bassissima, ma una volta che la Germania ha deciso di investire - puntando in maniera coerente su quello che serve oggi e domani alle famiglie - l'esito è stato notevole. Nel 2008 la Germania partiva da un livello di copertura dei servizi per l'infanzia inferiore al livello italiano e oggi sono riusciti ad arrivare al punto di convergere con la media europea. Uno potrebbe domandarsi: si è ottenuto il risultato vero, l'outcome, che si aveva intenzione di ottenere, cioè l'aumento della fecondità? Perché non basta aver investito molto su qualcosa, bisogna anche vederne i risultati. La fecondità tedesca a Berlino era di 1,29, durante la crisi economica è arrivata a circa 1,34, salendo poi a 1,46 e a 1,54... In dieci anni è cresciuta progressivamente, arrivando a convergere con Parigi, cioè riducendo completamente il divario con la capitale del Paese più virtuoso dal punto di vista delle politiche familiari. In dieci anni si è rimessa, dopo una persistente bassa fecondità, ha risolto veramente quello che aveva provocato gli squilibri demografici passati e lo ha fatto decidendo di investire adeguatamente. Quindi si può fare – anche in periodo di crisi e senza alibi – con obiettivi chiari e investendo quello che serve in quella direzione. Se non lo facciamo è, quindi, perché non lo vogliamo noi e non perché non si possa fare.

Guardiamo, invece, quello che è successo a Roma, l'opposto di Berlino. Il tasso era di 1,52 (quindi molto più alto di Berlino) ed è successivamente sceso a 1,48, poi a 1,33. Rappresenta dunque la città che ha perso di più in termini di fecondità e di nascite durante la crisi economica. Questo racconta di come noi non solo non abbiamo intercettato il sentiero giusto di sviluppo e crescita prima della crisi ma anche come non abbiamo interpretato in maniera adeguata la crisi mentre altrilò hanno fatto. Se andiamo a vedere altri dettagli di tutto quello che ha messo in campo la Germania a Berlino per la conciliazione del lavoro e della famiglia vediamo che lo ha fatto con ampio spettro. Ha, quindi, ampliato i servizi pubblici e li ha integrati adeguatamente in maniera flessibile con quelli privati e di mercato, diventando garanzia di qualità dei servizi che venivano offerti anche nel privato, diventando garante rispetto ai cittadini, agendo sui costi iniziando a ridurre i costi per le famiglie povere e progressivamente anche per le altre e agendo sulle piccole e medie imprese. Questo fa capire come l'altro alibi italiano del "Sì, ma abbiamo un tessuto di piccole e medie imprese che faticano a comprendere l'importanza dell'innovazione, del digitale e della conciliazione" non sia valido, perché in verità nessuno aiuta a capire cosa è importante né fornisce incentivi o strumenti per allinearsi rispetto a questi strumenti al fine di aiutare se stessi. Infatti, l'azione sulle piccole e medie imprese fatta dalla Germania è stato uno

degli aspetti importanti per dare la possibilità di poter offrire servizi di conciliazione anche all'interno del welfare aziendale.

Questo significa che dobbiamo risollevarci da quel punto. Risalire si può fare, la Germania l'ha fatto ed è successo anche in alcune zone dell'Italia. Se guardiamo le regioni, in particolare la Lombardia e l'Emilia Romagna, prima della crisi economica dal punto minimo del '95 fino al 2008 hanno avuto una crescita della fecondità molto consistente, cioè di addirittura 1 figlio per donna a oltre 1,5 figli per donna. In poco più di dieci anni la Lombardia e l'Emilia Romagna (in generale il Nord Italia), grazie all'immigrazione ma non solo, ha avuto una performance enorme con un aumento di mezzo figlio in più. Questo vuol dire che se, nell'intera Italia, nei prossimi dieci anni si replicasse la stessa performance si passerebbe da 1,34 figli a 1,84 (cioè come la Danimarca oppure la Svezia).

Questo significa che anche in Italia si può fare ma attuando le politiche giuste che finora abbiamo congedato e abbandonato a causa della crisi. Ma adesso che la crisi è finita. Vogliamo raccogliere questo momento positivo e incanalarlo adeguatamente? Perché chi aveva 20 anni nel 2008 ne ha 30 e oltre nel 2018. Se la crisi ha congelato quelle scelte di fare famiglia e di avere figli in questo periodo, vanno riattivate adesso oppure diventeranno una rinuncia definitiva per una generazione. Necessaria è dunque la conciliazione tra lavoro e famiglia e il rimettere in campo le scelte dei giovani legate al lavoro. Altrimenti si rischia che i giovani che rimangono in Italia si rassegnino al ribasso (accontentandosi di quello che l'Italia non offre e accettando qualsiasi condizione) oppure decidano direttamente di andare all'estero.

È importante che i giovani pensino di essere in un Paese che offre opportunità in quanto diventeranno intraprendenti e si formeranno meglio sapendo di essere in un contesto che li valorizza. In Italia, opposto al 10% della Germania, il 75% dei ragazzi pensa di vivere in un Paese che non offre adeguate opportunità, quindi questi giovani si rassegnano, non si formano né si impegnano, oppure vanno all'estero. Questi sono i rischi dell'attuale condizione. I divari drammatici non sono solo generazionali ma anche tra coetanei di vari Paesi e all'interno dello stesso territorio italiano. Nella fascia tra i 25 e i 29 anni uno dovrebbe già essere pienamente inserito nel mondo del lavoro, pieno di energie positive e creative che lo alimentano, tuttavia presentiamo 20 punti percentuali circa di differenza rispetto alla media europea di giovani inseriti nel mondo del lavoro. Quindi dobbiamo ribaltare anche questa situazione...ma è possibile farlo? La risposta è: Sì, facendo le scelte giuste.

Soffermandoci ora sugli indicatori demossociale ed economico, con particolare attenzione alla quantità di giovani che dipende economicamente dai genitori rispetto a quanto noi investiamo in politiche attive del lavoro in ricerca, sviluppo e innovazione (quindi welfare attivo e abilitante). La relazione tra questi due indicatori, seppur molto diversi, è molto forte. I Paesi che investono di più sui giovani, e non pensano a loro come dipendenti dai genitori e protetti da loro, sono quelli che li considerano membri di nuove generazioni su cui conviene puntare, poiché rappresentano le risorse che possono aiutare a produrre crescita e sviluppo nei tempi nuovi. Sono quei Paesi che forniscono gli strumenti giusti affinché i giovani siano ben formati e inseriti nel mondo del lavoro, così che le loro idee possano diventare beni e servizi in grado di allargare il mercato. I Paesi che investono di più su queste misure sono paesi in cui la percentuale di giovani che dipendono passivamente dai genitori è bassa. Questo significa che i giovani sono attivi nella società, nel mondo del lavoro e nei processi di cambiamento e di trasformazione collettiva del paese, cioè sono quelli che contribuiscono a trainarlo verso il futuro. Altri paesi, invece, vedono le nuove generazioni dipendenti dal benessere di quelle passate, cioè giovani a carico del benessere prodotto dai propri genitori che lo usano passivamente, e non come investimento collettivo per renderlo una risorsa attiva di crescita.

Questo è, dunque, quello che dobbiamo decidere: quale sia il futuro del paese e quale ruolo dare alle nuove generazioni nel costruire questo nuovo futuro del paese. Attualmente non li stiamo dando alcun ruolo, non abbiamo né una prospettiva di paese da costruire tra 20 anni né un ruolo che hanno queste nuove generazioni come chiamata a costruire quel sistema. Per noi oggi i giovani sono semplicemente figli a carico che ogni genitore privatamente assiste. Non hanno un ruolo definito e non riusciamo a capire come utilizzarli per produrre crescita e sviluppo. Gli altri Paesi invece li ritengono un investimento collettivo, nuove generazioni che produrranno ricchezza domani. Questa ricchezza è evidente sia nel mercato del lavoro sia nella storia personale, perché rappresenta l'emancipazione perché questo rappresenta l'emancipazione dai genitori, la creazione della propria famiglia, l'iniziare ad avere figli e quindi liberare le proprie energie compiendo delle scelte non solo professionali ma anche private. Quindi, come con l'occupazione femminile e la conciliazione lavoro/famiglia, anche qui vale lo stesso principio: applicando le politiche giuste che migliorino le condizioni dei giovani si migliora sia l'occupazione che la loro scelta di formare famiglia e contribuire a rendere più solida la demografia del Paese.

Concludo con il messaggio finale: non dobbiamo considerare questi dati come elemento per deprimerci, bensì servircene per sortire l'effetto opposto. Sono utili

per mostrare che, investendo adeguatamente sulle nuove generazioni, riconoscendo le loro specificità e il loro valore (ma anche la loro fragilità) e fornendo strumenti adeguati, si possono far diventare risorse attive di crescita e di sviluppo. Dunque quello che dobbiamo avere in mente non è dove si trova adesso l'Italia ma dove vogliamo che si trovi fra dieci anni. Se continueremo a investire così poco non ci sposteremo dalla situazione attuale. Se, invece, investiremo nel modo adeguato, facendo politiche di welfare e di sviluppo, potremo spostarci in una posizione che consenta non solo di migliorare la condizione delle nuove generazioni - non solo di risolvere gli squilibri generazionali - ma soprattutto di rimettere il Paese nelle condizioni di esprimere il meglio delle proprie potenzialità e di avere un proprio ruolo qualificato all'interno dei migliori processi di sviluppo e di produzione di benessere in questo secolo. Altrimenti il mondo si priverà dell'Italia come possibile fonte di produzione di ricchezza e di benessere in questo secolo. Noi stiamo facendo un torto al mondo mettendoci in questa condizione. Se vogliamo che il mondo goda delle capacità di innovazione, di creatività e di bellezza che l'Italia può produrre coerentemente con le sfide di questo secolo, dobbiamo fare queste scelte.



**Vedere materiale di riferimento a pag. 75**



*Foto dell'incontro con il Prof. Rosina*

## Welfare territoriale: risposta ai bisogni e generatore di sviluppo per la comunità

A cura di  
**Franca Maino**  
*Ricercatrice e Direttrice del Laboratorio  
Secondo Welfare*



---

Negli ultimi tre anni si è registrata una vera e propria diffusione dei piani di welfare nelle aziende. A fare da volano è stato l'ammmodernamento del TUIR, il Testo Unico delle Imposte sul Reddito, e la leva fiscale introdotta con le Leggi di Stabilità 2016, 2017 e 2018 che hanno apportato modifiche in termini di modalità di erogazione e possibilità di contrattualizzazione dei servizi, ampliandone anche la possibilità di utilizzo sotto forma di erogazione alternativa ai premi di produttività. Nel 2017 sono state approvate anche la Legge sullo smart working e una serie di sgravi contributivi per la conciliazione vita-lavoro. Il nuovo quadro normativo favorisce la compresenza di piani gestiti volontariamente dall'azienda con piani sottoscritti attraverso accordi legati alla contrattazione di secondo livello o a quella territoriale. Tutto questo ha anche portato all'ingresso di nuovi attori nell'arena del welfare aziendale e contrattuale e a una ridefinizione del loro ruolo. Le società di consulenza da un lato e nuovi fornitori di servizi e prestazioni dall'altro sono – accanto alle imprese, alle organizzazioni sindacali e agli enti bilaterali - tra i protagonisti di questa nuova stagione di sviluppo.

Il welfare aziendale – che nel giro di un decennio si è trasformato da strumento di sostegno ai lavoratori in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico a sistema per soddisfare le esigenze dei collaboratori contribuendo a promuovere al contempo la crescita e la produttività delle imprese – è insieme una questione che tocca la dimensione organizzativa del lavoro e una questione “sociale”, ovvero di “cura” delle persone e delle loro famiglie. Sotto il profilo organizzativo il welfare aziendale richiede il coinvolgimento di tutti i livelli decisionali – dal management aziendale ai lavoratori passando per le organizzazioni sindacali e, in molti casi, per gli stakeholder locali – e di tutte le funzioni nella definizione di un nuovo rapporto tra azienda e dipendente, nella messa a punto di sistemi premiali che riconoscano il merito e migliorino la performance, nella semplificazione dei processi produttivi. Introdurre un piano di welfare aziendale che risponda alle reali esigenze dei lavoratori richiede infatti una strategia coordinata che coinvolge non solo i rappresentanti sindacali, ma anche i responsabili dei dipartimenti HR, amministrativo, fiscale, legale e IT.

Sotto il profilo sociale il welfare aziendale è l'insieme di benefit e servizi che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. Si inserisce nel novero delle iniziative mirate a conciliare la tutela dei nuovi rischi con il contenimento della spesa pubblica e la sostenibilità del sistema di welfare statale e favorire il passaggio dalla protezione alla promozione sociale. Si tratta di interventi e misure che possiamo definire di "secondo welfare", che vedono il coinvolgimento delle imprese (oltre che delle organizzazioni sindacali e datoriali) accanto alle istituzioni pubbliche nella progettazione ed erogazione di prestazioni di natura sociale. Il welfare aziendale in quanto strumento che consente di mantenere in equilibrio due interessi in gioco - il lavoro e le esigenze delle persone - può diventare così il perno di un modello sociale che mira a rinnovarsi profondamente. I vantaggi per l'impresa (benefici fiscali, rafforzamento del legame con i lavoratori, aumento della produttività) e i vantaggi per i lavoratori (soddisfacimento di alcuni bisogni essenziali, di alcune richieste "gratificanti" e maggiore benessere organizzativo) viaggiano sullo stesso binario e possono favorire l'emergere di un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona, generatore di ricadute positive per il territorio e di sviluppo per la comunità.

### Le sfide

Negli ultimi decenni, i cambiamenti demografici hanno profondamente modificato le società europee. Come sottolineato a più riprese da Eurostat, se da un lato il tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro è cresciuto in modo significativo passando dal 59,5% del 1995 nella UE-15 all'attuale 70,2% nella UE-28, dall'altro lato i tassi di fertilità permangono al di sotto del tasso di sostituzione ed il tasso di dipendenza delle persone anziane (il numero di persone con più di 65 anni diviso per il numero di persone fra i 14 e i 65 anni) è destinato a crescere dall'attuale 28,8% fino a oltre il 50% nel 2050. Sebbene questi numeri indichino un miglioramento della presenza femminile nel mercato del lavoro e uno "spostamento" verso modelli familiari più flessibili, continuano a rappresentare una sfida per i policy-maker, specie con riferimento alla conciliazione vita-lavoro. In particolare, garantire la possibilità di avere figli senza dover rinunciare alla propria occupazione e favorendo il mantenimento di adeguati livelli di produzione e la sostenibilità dei sistemi pensionistici è di cruciale importanza per la tenuta del sistema sociale. Accanto a questo c'è poi il tema delle tutele e dei servizi per i minori, su cui il nostro Paese si distingue per la carenza e inadeguatezza di politiche e interventi.

Se spostiamo l'attenzione dai figli ai bisogni di cura degli anziani non autosufficienti, la situazione appare altrettanto complicata. Il Rapporto Istat 2017 richiama l'attenzione sulla simultanea presenza in Italia di una elevata quota di cittadini ultra sessantacinquenni e la sempre più bassa quota di popolazione sotto i 15 anni: insieme a Giappone e Germania, l'Italia è tra i paesi più longevi del mondo a causa dell'invecchiamento demografico combinato con la bassa natalità. La popolazione residente nel nostro Paese non solo diminuisce ma, contemporaneamente, è sempre più vecchia. Secondo le stime Istat, le persone con più di 65 anni sono attualmente 13,5 milioni, ovvero il 22,4% della popolazione totale. Quelle over 80 anni sono 4,1 milioni, il 6,8% del totale e gli ultranovantenni sono 727 mila, l'1,2% del totale. Un dato che discende, da un lato, dall'aumento costante dell'aspettativa di vita sia per gli uomini sia per le donne, oggi rispettivamente pari a 80,6 e 85,1 anni e, dall'altro, dal calo della natalità. La piramide della popolazione sta assumendo sempre più una forma a rombo a causa della riduzione delle nascite e dell'elevato numero dei baby boomer, che continuano a costituire la parte più consistente della popolazione. Accanto ad un pilastro pubblico in lenta trasformazione e incapace di rispondere adeguatamente alle esigenze di individui e famiglie, dal 2011 è stata introdotta, a livello nazionale e regionale, una normativa più favorevole che ha aperto nuove opportunità di sviluppo e diffusione di misure e programmi di work-life balance anche attraverso il welfare aziendale e contrattuale.

### Nuove opportunità sul fronte normativo e contrattuale

La legislazione nazionale ha giocato un ruolo importante nel promuovere il welfare aziendale. Con le modifiche introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 all'elenco dei servizi dell'art. 51 si sono aggiunti tutti quelli per l'infanzia, ludoteche, centri estivi e invernali, baby-sitting: tra le tipologie di servizi che godono di defiscalizzazione compaiono oggi servizi di istruzione anche in età prescolare, campi estivi e l'assistenza a familiari anziani che prima era del tutto assente nel TUIR. È stato poi ampliato il ruolo della contrattazione aziendale attraverso la previsione di ulteriori agevolazioni per l'impresa qualora il welfare sia inserito in un accordo aziendale o si ricorra in tutto o in parte al premio di produttività.

Dal 2016, dunque, la normativa fiscale è stata modificata e integrata per consentire un utilizzo più ampio di beni e servizi di welfare, particolarmente attraverso la possibile sostituzione di questi ultimi alla componente di salario variabile legata

alla produttività. Le modifiche apportate alla normativa hanno alimentato anche un dibattito in merito alla “convenienza” per il lavoratore dei diversi benefit di welfare a fini fiscali. Le implicazioni di queste scelte politiche paiono oggi significative: a maggio 2018 il Ministero del Lavoro aveva ricevuto più di 32.000 accordi sulla defiscalizzazione del premio di risultato sottoscritti a partire dall’anno 2015. Dei circa 10.600 contratti attivi del 2018, 4.490 (pari al 42%) prevedono la possibilità di convertire le somme in beni e servizi di welfare. La possibile conversione del premio in welfare costituisce una opportunità sia per il mondo imprenditoriale sia per quello sindacale, e sancisce l’ingresso a tutti gli effetti del welfare aziendale quale elemento strategico delle relazioni industriali. Benché la maggior parte degli accordi depositati sia aziendale, le novità aprono prospettive di contrattazione e finanziamento del welfare aziendale che potrebbero rivelarsi cruciali per agevolare l’introduzione di nuove tutele anche nelle imprese più piccole.

A dimostrazione dell’effetto “traino” messo in moto dalla modifica del TUIR, a luglio del 2016 Confindustria e le segreterie nazionali di CGIL, CISL e UIL hanno sottoscritto un accordo per favorire la diffusione degli strumenti previsti dalla Legge di Stabilità in tema di welfare e produttività. L’obiettivo dell’intesa era agevolare la contrattazione di secondo livello come veicolo di definizione dei premi di risultato e della loro possibile conversione in servizi di welfare anche tra le piccole e medie imprese puntando a costituire una “infrastruttura” che ne consentisse l’effettivo utilizzo. Più nello specifico, lo scopo dell’accordo era duplice: semplificare per le PMI la fruizione dei benefici fiscali derivanti alla nuova disciplina del premio e fungere da “attivatore” per il livello territoriale nella diffusione della contrattazione di secondo livello in materia di welfare.

Nell’autunno dello stesso anno il rinnovo del CCNL per l’industria metalmeccanica ha previsto che, da gennaio 2017, tutte le aziende dovessero attivare per ciascun lavoratore piani di flexible benefit per un ammontare di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019. Nell’accordo sono stati indicati a titolo esemplificativo servizi di assistenza domiciliare e servizi sanitari come visite specialistiche e check up, corsi di formazione, servizi di trasporto collettivo, beni ricreativi, attività culturali, attività sportive ma anche beni in natura come buoni carburante e ricariche telefoniche. Sul fronte dell’assistenza sanitaria è stata prevista a carico dell’impresa l’iscrizione al Fondo Metasalute (per 156 euro annui) che offre prestazioni integrative ai dipendenti e ai loro familiari. L’accordo ha poi previsto che le aziende che applicano il CCNL metalmeccanico devolvano ai lavoratori che destinano il Tfr al fondo pensione di categoria (Cometa) una contribuzione aggiuntiva pari ad almeno il 2% del minimo

contrattuale (a condizione però che anche il dipendente versi una quota della propria retribuzione allo stesso fondo). La presenza di quote da destinare al welfare all’interno di contratti nazionali di settore è oggi un fenomeno sempre più diffuso. Oltre al comparto Metalmeccanico questa dinamica è presente nel CCNL delle Telecomunicazioni e in quello per Orafi, argentieri e gioiellieri. Inoltre, anche il recente rinnovo del CCNL FIPE (Pubblici Esercizi, Ristorazione Collettiva e Commerciale e Turismo) ha imposto la definizione di un accordo integrativo sul premio di risultato da stipularsi fra il 2018 e il 2021 e, in mancanza di tale accordo, l’erogazione di una quota pari a 140 euro destinabile a servizi di welfare aziendale.

Se il ricorso al CCNL sembra rappresentare un’opportunità per la diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane va anche evidenziato che nei fatti tale novità non è incisiva come forse immaginavano le parti sociali nel momento del rinnovo del contratto nazionale. Nel concreto, infatti, molte aziende dei settori sopramenzionati si limitano ad offrire buoni sconto, buoni pasto e buoni carburante. Si tratta insomma di forme di “sostegno” alla retribuzione che hanno poco a che fare con quel welfare che molti operatori del settore indicano come “nobile”. Si tratta di un limite legato alla normativa che regola il welfare aziendale, che non prevede una distinzione chiara tra misure di natura sociale e altri benefit, ma in cui certamente pesa anche la volontà delle imprese di evitare eccessive complicazioni organizzative per dare attuazione a quanto previsto attraverso la contrattazione nazionale.

### **Dimensione organizzativa, servizi per i dipendenti, cura della persona**

Di fronte a queste sfide e alla luce delle opportunità che si sono aperte con il mutato quadro normativo in materia di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro, passiamo ora ad illustrare quali sono le implicazioni sotto il profilo organizzativo e dal punto di vista delle nuove forme di tutela che possono essere messe a disposizione degli individui e dei territori.

Il welfare aziendale è strettamente connesso alle politiche retributive. Queste ultime sono cambiate nel tempo e hanno progressivamente ampliato la loro portata ricomprendendo al loro interno anche le misure e i piani di welfare. La remunerazione dei lavoratori è sempre stata una attività intrinseca, oltre che fondamentale, per il funzionamento delle imprese e per la gestione delle risorse umane. Si è passati dal considerarla un valore di scambio per ottenere dal lavoratore la messa a disposizione di tempo, energie e capacità necessari

all'impresa per produrre beni e servizi al riconoscere gli importanti legami esistenti tra retribuzione e motivazione dei dipendenti, evidenziando il ruolo di quest'ultima quale fattore di benessere delle persone e di produttività per l'organizzazione. Le motivazioni possono essere associate alla soddisfazione nel lavoro, al grado di autonomia, alla realizzazione personale ma anche a riconoscimenti di natura monetaria e non, come le promozioni o le relazioni sociali. Le trasformazioni connesse alla globalizzazione, al consolidarsi dell'economia della conoscenza, alle opportunità offerte dall'innovazione tecnologica hanno favorito la diffusione di politiche e strumenti di gestione delle risorse umane più adeguate a questi stessi cambiamenti e capaci di tenere conto delle motivazioni dei lavoratori promuovendo approcci che apprezzano le competenze, il lavoro collaborativo e il contributo complessivo che le persone danno allo sviluppo dell'organizzazione.

Lo scambio tra "impegno" e retribuzione sotteso al rapporto di lavoro si trasforma facendo così emergere anche la dimensione sociale accanto a quella di mercato. Questo avviene a partire dalla valorizzazione della dimensione relazionale che individua nei legami con i colleghi e nei rapporti con i capi, negli stili di leadership e nella fiducia alcune tra le componenti più significative che impattano sulla soddisfazione, sulla motivazione e sulla performance dei lavoratori. Le imprese sono così spinte ad adottare approcci innovativi alla gestione delle politiche retributive del personale che tengano conto del valore assegnato dai collaboratori alle diverse componenti premianti del lavoro. Ma che sappiano anche rispondere ai nuovi bisogni e alle nuove forme di vulnerabilità acuite dalla crisi dell'ultimo decennio e dalla "debolezza" del welfare all'italiana. Oltre alla retribuzione si rafforza così l'importanza di premi di natura non monetaria attraverso i quali imprese e management possono ottenere comportamenti orientati al lavoro, più alte performance, benessere individuale e organizzativo. E' in questa cornice che va collocato il crescente fenomeno del welfare aziendale.

Nell'arco degli ultimi due decenni le imprese hanno mostrato un crescente interesse verso i (flexible) benefit, prima rivolti principalmente alle figure dirigenziali e al top management e poi progressivamente estesi ad una platea sempre più ampia di collaboratori. Benefit di natura non monetaria, per lo più volontari, che sono aggiunti alla retribuzione del lavoratore e, più in generale, ai trattamenti previsti dalla normativa sociale e giuslavoristica. Prestazioni e servizi di welfare aziendale che hanno molteplici finalità e vogliono rispondere a differenti esigenze sia di natura organizzativa sia di natura sociale, esigenze ritenute meritevoli di una tutela particolare che si esprime anche in un favor legislativo sul piano fiscale: i) dal miglioramento delle relazioni di lavoro e del

clima organizzativo (riducendo il turn-over) alla crescita del livello di attrattività dell'organizzazione e del suo ambiente di lavoro influenzando così la reputazione dell'impresa; ii) dall'aumento della motivazione al lavoro all'innalzamento dei livelli di engagement dei collaboratori e del loro senso di appartenenza; iii) dalla crescita della produttività alla legittimazione sociale dell'organizzazione come soggetto responsabile nei confronti di tutti gli stakeholder, testimoniando l'interesse e l'impegno dell'impresa a migliorare le condizioni di vita e il benessere dei dipendenti, dei loro familiari ma anche del territorio.

In questo modo le imprese mostrano di volersi occupare anche dei bisogni crescenti di conciliazione, cura e sostegno al reddito dei collaboratori e delle loro famiglie. Bisogni che, soprattutto a causa dell'arretramento del ruolo pubblico (e delle risorse disponibili) nel campo del welfare, rischiano di non trovare una risposta. In sintesi, le esperienze aziendali ci restituiscono una fotografia caratterizzata da un insieme ampio e composito di servizi, prestazioni e beni "aggiuntivi" (e in molti casi integrativi) che intendono rispondere a molteplici esigenze di natura personale e sociale dei collaboratori e delle loro famiglie proponendosi come una componente sempre più rilevante delle politiche retributive e organizzative delle aziende.

Quanto detto permette di evidenziare alcuni elementi distintivi del welfare aziendale. Primo, la sua natura integrativa rispetto alla retribuzione: mentre quest'ultima ha natura monetaria, i servizi e i beni inclusi nei piani di welfare aziendale non lo sono. Secondo, la molteplicità delle finalità perseguite (e dei bisogni sottesi), che possono essere di natura organizzativa (come l'aspettativa di un miglioramento della performance e della produttività da parte delle imprese) ma anche sociale (come le misure di work-life balance, di sostegno al reddito, la cura di persone non autosufficienti, ecc.). Terzo, le diverse fonti da cui i piani possono trarre origine: dall'iniziativa manageriale di tipo unilaterale agli accordi tra le parti riconducibili al sistema delle relazioni industriali. Quarto, la platea dei destinatari che possono beneficiare dei programmi di welfare è andata progressivamente allargandosi ricomprendendo non solo tutta la popolazione aziendale ma anche i familiari e in molti casi la cittadinanza allargata. Infine, come abbiamo visto, la natura dei bisogni cui il welfare aziendale intende rispondere rende queste iniziative meritevoli di una particolare attenzione da parte del legislatore che si esprime attraverso l'approvazione di una normativa e l'introduzione di incentivi fiscali.

## **Il welfare aziendale come leva di sviluppo delle PMI e di rafforzamento del welfare territoriale**

La crescita del welfare per lo più realizzata all'interno delle grandi aziende non rappresenta un progresso sufficiente e di per sé apprezzabile in termini di esiti collettivi. La ragione è che tale fenomeno rischia di non contribuire al riequilibrio della distorsione “funzionale” e di quella “distributiva” tipiche del welfare italiano. Dal punto di vista della distorsione distributiva, il rischio è legato al dualismo fra lavoratori di grandi e piccole imprese: i primi maggiormente protetti dalle politiche sociali e del lavoro nazionali e ulteriormente sostenuti dal welfare in azienda, i secondi più debolmente protetti dalle politiche istituzionali e privi di ulteriori sostegni dentro l'impresa. Da non sottovalutare, inoltre, una terza distorsione del welfare italiano - quella “territoriale” - dal momento che la maggior parte delle grandi imprese che implementano il welfare in azienda hanno sede nel Centro-Nord, area geografica nella quale il welfare locale ha un'efficacia superiore rispetto al Mezzogiorno. A fronte di questi rischi, si tratta di comprendere quali potenzialità riveste la diffusione del welfare aziendale tra le piccole e medie imprese come esito di accordi localizzati, nell'ipotesi che tale fenomeno sia in grado di (e miri a) attenuare le distorsioni ricordate sopra.

Il problema centrale delle piccole imprese non è tanto la loro ridotta dimensione quanto il fatto di essere “isolate”. Così assumono rilievo non tanto le caratteristiche e le risorse a disposizione della singola impresa, quanto quelle del contesto in cui opera. Le piccole e medie imprese incontrano infatti difficoltà a realizzare per conto proprio progetti di sviluppo del welfare in azienda poiché spesso non hanno le risorse per erogare o acquistare i servizi, ma nemmeno hanno il personale in grado di gestire una materia così complessa. Tuttavia, se le imprese collaborassero, la singola unità potrebbe sfruttare i vantaggi apportati dall'implementazione di dispositivi di welfare in azienda, sostenendo costi ridotti. Inoltre, se i dispositivi di welfare, soprattutto per l'intervento della contrattazione a livello territoriale, fossero estesi a familiari e a una platea più ampia di cittadini, non limitando dunque l'accesso ai soli dipendenti, il beneficio diverrebbe collettivo.

Si tratta di una questione rilevante, poiché i piani di welfare in azienda, se generati attraverso la collaborazione fra gli attori del territorio e condivisi, possono essere considerati un bene collettivo prodotto localmente che dà luogo a vantaggi per le imprese, favorendo parallelamente lo sviluppo e la crescita del territorio. Un simile passaggio non è di semplice attuazione, dal momento che i dati confermano la scarsa tendenza delle piccole e medie imprese ad avviare

autonomamente misure di welfare aziendale capaci di rispondere alle esigenze dei dipendenti. I problemi per le PMI riguardano principalmente i costi giudicati eccessivi, già nelle fasi di articolazione dell'offerta (la definizione di un piano welfare richiede di norma l'impiego di denaro, tempo ed energie solo per individuare i bisogni della popolazione aziendale) e a maggior ragione nella fase di erogazione dei servizi. Ma nel momento in cui le esperienze di messa in rete di risorse hanno luogo, si possono innescare processi di innovazione. La connessione tra welfare e reti di impresa appare sotto questo profilo una grande opportunità.

### **Tre fattori appaiono cruciali affinché la diffusione del welfare aziendale tra le PMI eserciti un effetto “traino” per il territorio.**

Il primo è la creazione di sinergie tra il welfare aziendale e il welfare pubblico locale per evitare duplicazioni e sovrapposizioni e favorire invece l'integrazione tra servizi. Ne sono un esempio aree poco coperte dal welfare pubblico, come il contributo per l'assistenza rivolto a familiari di persone non autosufficienti, oppure il contributo alle famiglie per i centri estivi dei figli o ancora il sostegno economico per iniziative formative ai fini della ricollocazione professionale. Interventi in via di diffusione riguardano quei servizi aziendali o interaziendali aperti alla cittadinanza: le imprese con propri fondi o in project financing mettono a disposizione strutture per garantire ai propri dipendenti l'accesso a servizi sociali ed educativi, ma allo stesso tempo li aprono anche alle necessità di altre famiglie del territorio. Le imprese generano così beni e servizi collettivi che favoriscono l'apertura del welfare aziendale verso l'esterno, connettendo soluzioni per i propri lavoratori a soluzioni per la cittadinanza. Gli asili nido aziendali o interaziendali o esperimenti di housing sociale per lavoratori o per anziani finanziati dalle imprese ne sono esempi.

Il secondo elemento di traino per il territorio riguarda l'acquisto da parte di piccole e medie imprese di beni e servizi da enti del terzo settore: il welfare aziendale contribuisce così allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale di un territorio mettendo in relazione il settore profit con il mondo non profit. In questo caso i beni collettivi prodotti generano un elevato effetto traino: una volta realizzati questi interventi mettono in circolo infatti nuove risorse, creano nuovi posti di lavoro (per lo più proprio nell'ambito del terziario sociale), promuovono nuova imprenditorialità. Ad esempio, l'organizzazione da parte delle aziende di doposcuola e centri estivi affidandosi a cooperative sociali, la gestione dei servizi di

nido-aziendale da parte di imprese sociali, percorsi di counselling rivolti alle madri al momento del rientro dalla maternità o forme innovative di inserimento lavorativo che vedono in prima linea il mondo cooperativo possono generare modalità di collaborazione profit/no profit/pubblico, che vanno oltre quello specifico servizio. Nell'ultimo periodo è stata da più parti evidenziata la crescita di protagonismo del terzo settore e delle imprese cooperative. Il "valore" del welfare aziendale per il mondo cooperativo si può manifestare attraverso due direttrici: una "interna", quando l'insieme di servizi e prestazioni realizzate a favore dei soci e dei lavoratori delle cooperative consente a questi ultimi di avere un sostegno concreto in termini di welfare aziendale e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; una "esterna", quando il mondo cooperativo (anche attraverso reti e/o consorzi) struttura un'offerta di servizi destinata ad altre imprese (profit e non), entrando così all'interno del mercato del welfare aziendale.

Il terzo fattore che crea un effetto traino per il territorio è la presenza di una contrattazione di secondo livello che coinvolga anche le piccole e medie imprese, introducendo prestazioni e servizi allo scopo di allargare e arricchire il contenuto del rapporto di lavoro con un carattere di scambio sociale e non solo di mercato. Le giustificazioni per accettare questo tipo di scambio sono essenzialmente due. Da una parte, l'opportunità di combinare miglioramento dell'offerta di servizi per i lavoratori e incentivi fiscali per l'azienda; dall'altra la possibilità di agire come volano per l'economia del territorio. La contrattazione di secondo livello può rappresentare così uno strumento efficace, non solo per garantire ai lavoratori servizi e prestazioni di welfare, ma anche e soprattutto per sfruttare al meglio il nesso tra welfare e produttività. È necessario però essere edotti rispetto alle agevolazioni previste dalla normativa e individuare lo "spazio" per la contrattazione di secondo livello nella negoziazione del welfare. Nelle PMI - anche quando disposte a costituire reti e introdurre il welfare in azienda - spesso non sono presenti rappresentanze sindacali e i rapporti di lavoro e le cornici contrattuali sono molto diverse da una realtà all'altra. Si tratta allora di prevedere strumenti in grado di regolamentare collettivamente rapporti di lavoro e pacchetti di welfare delle imprese in rete. Sotto questo profilo, non va trascurato il ruolo giocato da ormai molti decenni dagli enti bilaterali. Essi ricoprono un ruolo non marginale in alcuni accordi localizzati e nella struttura delle reti che si sono costituite fra le PMI. Ma più in generale, all'interno di molte realtà, gli enti bilaterali erogano già servizi di conciliazione vita-lavoro e mettono a disposizione fondi di sostegno al reddito e per la formazione continua. Alcune piccole e medie aziende, soprattutto del settore edile, del commercio e dell'artigianato, hanno da tempo avviato esperienze di co-gestione del welfare in azienda anche sulla base della radicata esperienza in quei settori della bilateralità.

Così, le parti sociali e la contrattazione collettiva hanno svolto, seppur entro ambiti produttivi definiti, un'azione complementare rispetto al welfare pubblico.

### Riflessioni conclusive

I piani di welfare prevedono quindi dei benefici per i collaboratori, ma tali benefici coinvolgono anche altri soggetti, dai componenti del nucleo familiare fino ad arrivare a distribuire servizi anche a comunità più ampie, come ad esempio, quelle del territorio in cui l'impresa opera. Il welfare aziendale identifica quindi una filiera lunga di ricadute sociali ed organizzative (si pensi anche al tema della CSR) in larga parte ancora da valorizzare e diffondere avendo in mente come obiettivo quello di superare la frammentazione attuale e puntare a misure che diventino "sistema".

Il welfare aziendale si configura poi come una risposta dell'impresa a bisogni di natura sociale e non solo economica. Per il lavoratore le misure e i beni di welfare aziendale rappresentano una componente del più ampio sistema premiante dell'impresa: una componente non monetaria ma tangibile della remunerazione più complessiva del lavoratore, a cui è sotteso uno scambio di natura sociale. Questo significa che il welfare aziendale concorre a modificare e far evolvere la natura dell'obbligazione tipica del datore di lavoro attribuendo valore sia alla dimensione organizzativa che a quella riguardante la cura della persona. Per questo è di interesse domandarsi se ci sono misure di welfare aziendale più efficaci rispetto ad altre per attrarre, trattenere e motivare le persone.

Inoltre, le pratiche di welfare aziendale sembrano offrire un terreno privilegiato dove sperimentare forme di personalizzazione del benessere del lavoratore. La possibilità di convertire tutto o parte del premio di risultato in beni di welfare aziendale aggiunge nuove opportunità a sostegno della messa a punto di "risposte su misura" alle esigenze dei lavoratori. Si tratta della cosiddetta "welfarizzazione" della produttività, una nuova area di intervento e di finanziamento dei piani di welfare che necessita però di essere indagata per valutarne tutte le implicazioni.

Un'ultima questione riguarda il modo in cui il welfare aziendale può diventare un'occasione per inaugurare una nuova fase nelle relazioni industriali, in cui il sindacato assuma un ruolo più centrale nella co-progettazione delle misure di welfare aziendale e più in generale delle politiche di remunerazione. Il sindacato ricopre già un ruolo fondamentale nella definizione dei livelli retributivi minimi

e della retribuzione fissa grazie alla contrattazione collettiva nazionale di categoria, e promuove e definisce – attraverso la contrattazione decentrata e di secondo livello – un'altra componente rilevante della remunerazione complessiva, di natura non monetaria, ossia le misure e i programmi di welfare aziendale. Grazie alla contrattazione aziendale il sindacato concorre a definire i criteri della retribuzione variabile legata agli andamenti economici e produttivi dell'impresa (ossia premi di risultato, produttività, ecc.) e può permettere al lavoratore di personalizzare la propria ricompensa totale definendo il mix tra componenti retributive e di welfare. Si tratta di un ruolo importante, in cui il sindacato potrebbe assumere una funzione più strategica come attore delle politiche di gestione delle risorse umane e contribuire alla diffusione del welfare aziendale anche tra le piccole e medie imprese. L'estensione del welfare contrattato alle PMI resta, infatti, un nodo da sciogliere per scongiurare le tradizionali asimmetrie che caratterizzano il nostro paese e che sono il riflesso di differenze tra i territori, tra le dimensioni delle imprese e tra le categorie dei lavoratori.

Trovare risposte a questi interrogativi configura il welfare aziendale sempre più come opportunità per “ridisegnare” il luogo di lavoro del futuro e creare opportunità di maggiore partecipazione dei lavoratori favorendo al contempo un cambiamento basato su nuove logiche organizzative e sull'innovazione sociale.



Foto dell'incontro con Franca Maino



Vedere materiale di riferimento a pag. 88

## Welfare di Comunità

A cura di  
Ufficio Pastorale Sociale e del Lavoro



### Premessa

Le politiche sociali e di inclusione delle fasce più deboli della popolazione hanno la necessità di dialogare sempre con le politiche per lo sviluppo economico del territorio per due ordini di ragioni.

Il primo riguarda la *creazione della ricchezza*, poiché ogni società riesce a redistribuire valore solo se prima esso viene creato dal sistema economico. All'inizio di ogni processo di giustizia, come insegna ogni dottrina di filosofia politica, vi è l'elemento creativo; a seguire si può collocare quello della redistribuzione (salvo identificare i criteri della ripartizione).

Il secondo riguarda invece il sano *rapporto tra economia e dimensione sociale* già durante i processi produttivi; è necessario pertanto individuare criteri di giustizia e interrogativi sul come redistribuire il valore creato in maniera universale. Se l'interrogativo non accompagna i sistemi economici fin dalla sua genesi, il rischio è di riprodurre i modelli fordisti tipici del welfare state novecentesco: l'economia produce senza tener conto delle esternalità negative sociali, invece il sociale (nelle sue varie espressioni) è costretto ad intervenire in chiave di cura e di prestazioni emergenziali. Pertanto è necessario invece interrogarsi su cosa e come producono i sistemi economici.

Alla luce di tali considerazioni si può evidenziare che l'attore fondamentale per la produzione di ricchezza nel campo economico è il *sistema delle imprese*, a cui oggi guardiamo anche come agente in grado di veicolare opportunità sociali ed esperienze di welfare di comunità.

All'interno della seconda agorà sociale è nata l'idea di promuovere una ricerca-azione che avesse la finalità di offrire opportunità d'inclusione sociale ad alcuni giovani che né studiano né lavorano. Pertanto è nato (ed è stato sperimentato) il laboratorio metropolitano giovani e lavoro, tra le cui finalità vi era quella di promuovere l'impresa come soggetto della comunità educante in una veste di

responsabilità sociale innovativa. In tal caso l'impresa si propone come parte dell'ecosistema educativo che accompagna il giovane a scoprire la propria vocazione lavorativa, le proprie capacità e attitudini e favorendo un'esperienza lavorativa in un'ottica orientativa.

Per dar seguito alla valorizzazione del ruolo sociale delle imprese pare opportuno, anche in questa terza agorà (dedicata al tema del welfare), riscoprire il ruolo positivo delle imprese nella costruzione della ricchezza e del benessere sociale.

### **Welfare, lavoro e comunità**

Il percorso sul welfare, avviato dalla PSL, è stata un'utile occasione per informarsi e diventare consapevoli di alcune grandi trasformazioni in corso nella società italiana.

Innovazione tecnologica e organizzativa, cambiamenti nel mercato del lavoro, invecchiamento della popolazione e riduzione del tasso di natalità: questi sono stati indicati come alcuni dei driver che richiedono un ripensamento del sistema di welfare.

Alla luce dell'evidenza empirica di questi fenomeni, da oltre un decennio assistiamo ad un fiorire di assortite modalità di organizzazione di offerta di secondo welfare.

Negli ultimi anni, anche grazie agli interventi di incentivazione fiscale, gli strumenti di welfare integrativo, complementare, mutualistico, filantropico, associativo, negoziato, sono aumentati in modo esponenziale; talvolta, anche in modo confuso e contraddittorio.

Anche la platea di persone che fruiscono di questi interventi di welfare rischia di essere limitata agli "insider"; la dimensione della contrattazione aziendale, infatti, raggiunge solo i lavoratori e, tra questi, quelli occupati in aziende sindacalizzate. In sintesi, il ciclo di incontri sul welfare se da un lato ha aperto gli occhi su una realtà importante di interventi dall'altra ha evidenziato il rischio di replicare un accesso difficile anche al secondo welfare da parte di chi è fuori dal circuito del lavoro.

Questa situazione ci ha interrogato, sia a livello di associazioni sia come PSL, inducendoci ad una proposta di azione.

### **La proposta operativa**

Occorre, a livello territoriale, che è il campo di azione nel quale possiamo giocare una nostra partita, costruire un veicolo che sappia assumere una caratteristica di universalità paragonabile a quella del welfare pubblico.

Uno strumento che, contando sulla solidarietà di soggetti collettivi, istituzioni del credito, associazioni di categoria, mondo della Chiesa, mutualismo, cooperazione e filantropia, costruisca una rete di interventi accessibile a tutti, in particolare ai più bisognosi.

Dovrà essere uno strumento che offra dignità e cittadinanza a chi ne fruisce, superando le situazioni di emergenza coperte dall'assistenza e dandosi anche l'obiettivo di favorire la crescita, la promozione umana e la mobilità sociale delle persone.

Dovrà anche essere progettata una *governance* che abbia una regia su bisogni e interventi, tale da integrare e sussidiare offerta di welfare pubblico e di welfare plurale.

In questo, l'Agorà può essere l'occasione per una "chiamata a raccolta" che lavori alla costruzione di questo strumento di welfare comunitario.

## Materiale complementare agli interventi

### Slide di riferimento per l'intervento di Gianfranco Bordone

#### La recente evoluzione delle politiche del lavoro in Italia - 1

- ANTE CRISI
  - Tutela del reddito in caso di sospensione dal lavoro (CIGO, CIGS, Contratti di solidarietà)
  - Tutela del reddito in caso di perdita del lavoro (Indennità di mobilità, indennità di disoccupazione)
  - Finanziamento assicurativo e previdenziale
  - **Focus:** tutela del lavoratore maschio adulto, assunto con contratto a tempo indeterminato, prevalentemente da grandi aziende industriali
  - Ampio livello di copertura per un numero limitato di lavoratori

#### La recente evoluzione delle politiche del lavoro in Italia - 2

- CRISI
  - Ammortizzatori in deroga
  - Risorse straordinarie: fiscalità generale + fondi UE (Fondo sociale europeo)
  - **Focus:** Assicurare il reddito a chi lo stava perdendo e tenere il più possibile agganciati al lavoro la maggior parte dei lavoratori, evitando il depauperamento degli asset produttivi, convinti che la crisi sarebbe stata congiunturale
  - Uso dei fondi FSE → aggancio obbligatorio delle politiche attive

## La recente evoluzione delle politiche del lavoro in Italia - 3

### • POST CRISI

- Riforma ammortizzatori e Jobs Act (insieme a riforma "buona scuola" e riforma "Del Rio" sugli Enti locali, pre-riforma costituzionale, poi abortita)
- CIGS limitata alle crisi "reversibili"
- Tutela più ampia, ma più limitata nel tempo, in caso di disoccupazione (Naspi)
- Previsione di misure di politica attiva per facilitare il reimpiego (assegno di ricollocazione)
- **Focus:** più tutele per più lavoratori ma per meno tempo

## In Piemonte

### • Opportunità:

- Ampia rete servizi pubblico privata
- Lavoro dipendente e lavoro autonomo
- Interventi individualizzati e diversificati
- Conciliazione e rientro
- Formazione per il mercato
- Varie forme di "duale"

### • Limiti:

- Risorse per 1/10 del fabbisogno potenziale
- Ritardato assetto dei CPI
- Formazione del personale dei servizi
- "special needs" eccezione
- Resistenza al cambiamento diffuse
- Enorme debito

## Le sfide rimaste aperte

- Delle due "gambe" del Jobs Act una è rimasta più corta
- Il mercato del lavoro senza lavoro non funziona (ripresa con meno lavoro e diverso da prima)
- Servizi e risorse carenti a livello strutturale – assetti non ancora definiti
- Centralismo vs Regionalismo
- Eccessivo peso sulle risorse europee, per loro natura "addizionali" alle politiche nazionali

## Spunti per la riflessione

- L'intervento pubblico è limitato → "praterie" per l'azione di altri "attori"
  - Limiti nei numeri per le prese in carico → aumentare gli spazi e le occasioni di ascolto e reindirizzamento
  - Interventi finanziati si fermano al primo inserimento → accompagnamento per tempi più lunghi
  - Interventi spesso standardizzati → aiuto per la personalizzazione
  - Riscoprire i ruoli di ciascuno: valorizzare e riconoscere le specificità in una logica di rete locale
  - Governo delle reti: spazi di auto-regolazione locale

## Alcune parole chiave

- **TEMPO**
  - Ascolto e intervento quando serve
  - Continuità del rapporto
- **RISORSE**
  - Sempre più mix
  - Sempre più locale
- **RELAZIONE**
  - Rapporto educativo, continuativo, precoce
- **NARRAZIONE**
  - Conoscere e far conoscere

## Slide di riferimento per l'intervento di Antonio Sansone



**LE FRAGILITA' DEL MONDO DEL LAVORO** | Lavoratori e imprese nel paradigma 4.0

A CURA DELLA FIM CISA PIEMONTE 1

## CAMBIO DI PARADIGMA

La trasformazione digitale e i nuovi modelli organizzativi sono il cuore di un processo di innovazione della manifattura e dei servizi; **un nuovo paradigma** dello sviluppo che attraversa le varie dimensioni della vita.

Siamo di fronte ad un cambiamento strutturale, che coinvolge a fondo anche **il mondo del lavoro**.

Contiene in sé rischi e opportunità di cui bisogna **essere consapevoli**; per affrontare i primi e cogliere i secondi.

A CURA DELLA FIM CISA PIEMONTE 2

## LAVORO: NESSUNO ESCLUSO

Nell'analizzare i rischi e le fragilità del mondo del lavoro in questa fase, occorre avere uno sguardo sia sui lavoratori (operai, impiegati, tecnici, quadri, manager, imprenditori) sia sull'impresa.

Infatti, la trasformazione digitale **coinvolge entrambi i soggetti**; dalle scelte fatte deriveranno conseguenze per l'insieme del mondo del lavoro.

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 3

## I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Il mondo cambia **più veloce** di un tempo.
- **Velocità v/s comprensione**; il futuro arriva prima che un po' di tempo fa
- Il passato è un **referimento debole**.
- La trasformazione è **radicale (disruptive)**.
- Non solo il lavoro ma **l'ecosistema**.
- Sono coinvolti ambiti sociali, economici e politici.
- C'entrano il sapere, il saper fare e il saper essere.
- Capacità **adattativa** e metafora 3D.

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 4

## LE COMPETENZE

- Rischio di **essere nel tubo**
- **Inconsapevolezza** della necessita di formazione continua
- Deficit di **competenze**
- Hard skills e soft skills
- Adesione **sentimentale**
- Educazione alla **Partecipazione**

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 5

## HARD SKILLS

### Discipline **STEM**

- Scientifiche
- Tecnologiche
- Ingegneristiche
- Matematiche

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 6

## SOFT SKILLS/1

### 1. **Autonomia**

Svolgere i compiti senza supervisione, facendo ricorso alle proprie risorse.

### 2. **Fiducia in sé stessi**

Consapevolezza del proprio valore, delle proprie capacità e delle proprie idee.

### 3. **Flessibilità/Adattabilità**

Adattarsi a contesti mutevoli, aperti alle novità e disponibili a collaborare con persone con punti di vista anche diversi dal proprio.

### 4. **Resistenza allo stress**

Reagire positivamente alla pressione lavorativa mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità e di non trasferire su altri le proprie eventuali tensioni.

### 5. **Capacità di pianificare ed organizzare**

Capacità di realizzare idee, identificando obiettivi e priorità e, tenendo conto del tempo a disposizione, pianificarne il processo, organizzandone le risorse.

### 6. **Precisione/Attenzione ai dettagli**

È l'attitudine ad essere accurati, attenti, curandone i dettagli verso il risultato finale.

### 7. **Apprendere in maniera continuativa**

Riconoscere lacune ed aree di miglioramento, attivandosi per acquisire e migliorare sempre più conoscenze e competenze.

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 7

## SOFT SKILLS/2

### 8. **Conseguire obiettivi**

È l'impegno, la determinazione che si mette nel conseguire gli obiettivi assegnati.

### 9. **Gestire le informazioni**

Acquisire, organizzare e riformulare efficacemente dati, da fonti diverse, verso un obiettivo definito.

### 10. **Essere intraprendente/Spirito d'iniziativa**

Sviluppare idee e saperle organizzare in progetti per la realizzazione, correndo anche rischi per riuscirci.

### 11. **Capacità comunicativa**

Trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni con tutti, ascoltarli e confrontarsi con loro efficacemente.

### 12. **Problem Solving**

È un approccio al lavoro che, identificandone le priorità e le criticità, permette di individuare le possibili migliori soluzioni ai problemi.

### 13. **Team work**

Disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento del compito assegnato.

### 14. **Leadership**

L'innata capacità di condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete e obiettivi ambiziosi, creando consenso e fiducia.

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 8

## ASIMMETRIA DI CONOSCENZE

- Digital divide: **ignoranza** dello strumento
- Digital inequality: **inconsapevolezza** sull'uso
- **Disagio** cognitivo
- **Deprivazione** mansione
- **Resistenza** al cambiamento
- **Stress** lavoro correlato
- **Disintermediazione** e isolamento

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 9

## FATTORI DI RISCHIO

- Imprenditore  Change main set
- Manager  Change management
- **Disallineamento** Calenda 1 e 2
- **Ritardo** sindacale
- Imprese e lavoratori deboli/forti anche in rapporto a **politiche pubbliche**

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 10

## AI BORDI DEL CAMPO

- Deficit di:
- Informazione – Coinvolgimento - Socializzazione
  - Consultazione – Proposizione - Dialettica
  - Deliberazione - Elezione
  - Conciliazione - Formazione
  - Organizzazione – Rappresentanza - Relazioni

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 11

## DIVISIONE O COESIONE ?

- Open innovation; lavoratori **residenti** v/s consulenti **start up**
- **Open** innovation e **segreto** industriale
- **Invecchiamento** popolazione
- **Allungamento** età lavoro e **rapporti** tra generazioni
- Divario conoscenza: **polarizzazione** a clessidra
- **Tecnologia v/s uomo**: controllo, sostituzione o sostenibilità ?
- **Divario** tra aumento produttività e salari
- Capacità del lavoratore di **aggiungere valore**

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 12

## E LA CHIESA ?

- **Conoscenza**: occorre una rinnovata attenzione ai temi del lavoro, in particolare in queste fasi di trasformazione rapida e pervasiva.
- **Consapevolezza**: cogliere la portata del nuovo paradigma, sia per i rischi indicati sia per una rinnovata opportunità di centralità della persona.
- **Disseminazione culturale**; la chiesa non è il bar sport
- **Accompagnare** i lavoratori; non solo dal centro ma dalle comunità.
- **Renderli coscienti** delle soft skills che esprimono
- **Discernimento**: superare la storica contrapposizione tra uomo e tecnologia; anche per le opportunità di inclusione che consente (genere, età, disabilità); vigilare sui tecnofobici e sui tecnofili.
- **Ricerca**: promuovere la ricerca del senso del progresso.
- **Unità**: favorire coesione e conciliazione, riconciliazione (capitale-lavoro) una pastorale d'impresa?
- **Welfare** della partecipazione e della mutualità.

A CURA DELLA FIM CSL PIEMONTE 13

# Slide di riferimento per l'intervento del Prof. Alessandro Rosina



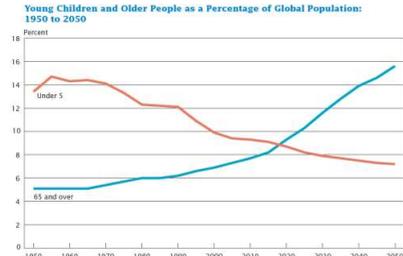
**Diocesi di Torino**  
Ufficio per la Pastorale Sociale e del Lavoro  
Torino, 14 luglio 2018

**Cambiamenti demografici e politiche sociali**

**Alessandro Rosina**



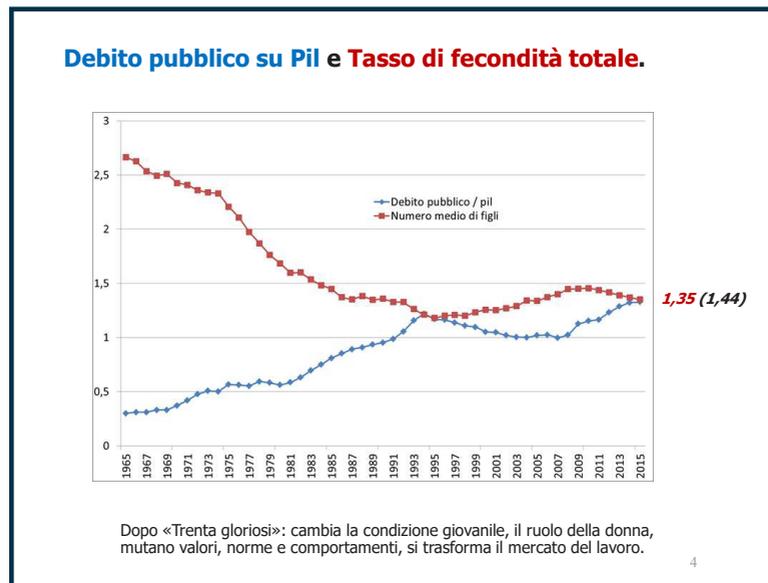
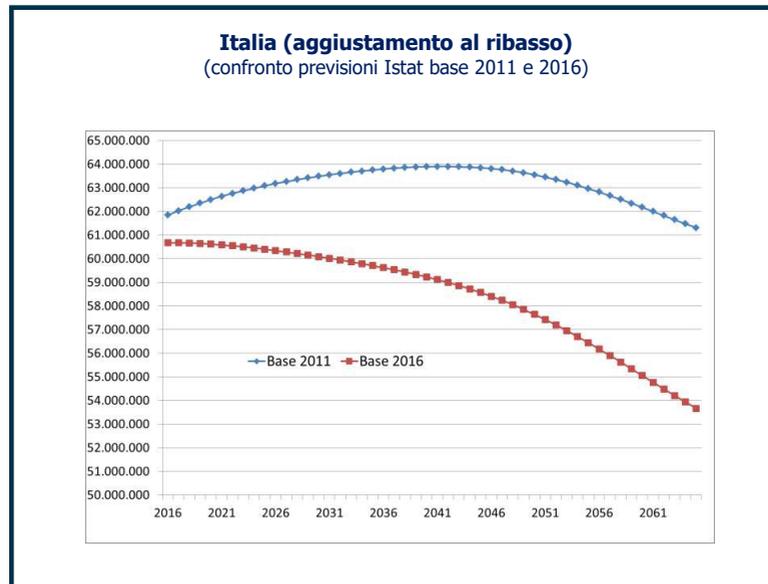

**Young Children and Older People as a Percentage of Global Population: 1950 to 2050**



**Saper riconoscere e cogliere le sfide di un mondo che cambia (opportunità e rischi)**

Rank	2000		2015		2030	
	Country or area	Percentage aged 60 years or over	Country or area	Percentage aged 60 years or over	Country or area	Percentage aged 60 years or over
1	Italy	24.1	Japan	35.1	Martinique	38.5
2	Japan	23.3	Italy	28.6	Japan	37.3
3	Germany	23.1	Germany	27.6	Italy	36.6
4	Greece	22.8	Finland	27.2	Germany	36.1
5	Sweden	22.2	Portugal	27.1	Portugal	34.7
6	Bulgaria	22.2	Greece	27.0	China, Hong Kong SAR	33.6
7	Belgium	22.0	Bulgaria	26.9	Spain	33.5
8	Croatia	21.8	Martinique	26.2	Greece	33.2
9	Portugal	21.7	Croatia	25.9	Slovenia	32.7
10	Spain	21.4	Latvia	25.7	Austria	32.4

Data source: United Nations (2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision*.



**Paese con persistente carenza di:**

- Investimenti in ciò che genera valore a partire dal capitale umano nelle **aziende**
- riorientamento welfare come investimento sociale che favorisce formazione, attivazione e abilitazione nella vita delle **persone**.



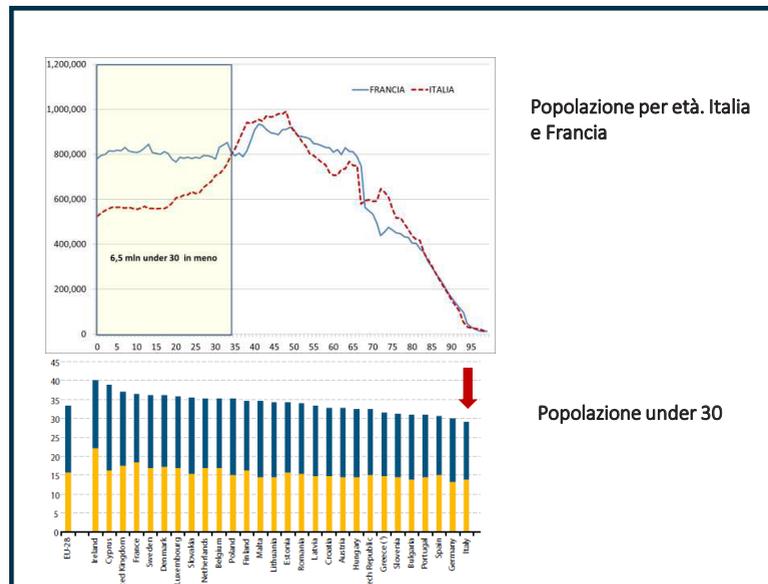
**Conseguenza: rinunce micro e squilibri macro** interdipendenti tra di loro  
 -> circuito vizioso che vincola verso il basso crescita economica e benessere sociale (meno competitività e più disuguaglianze).



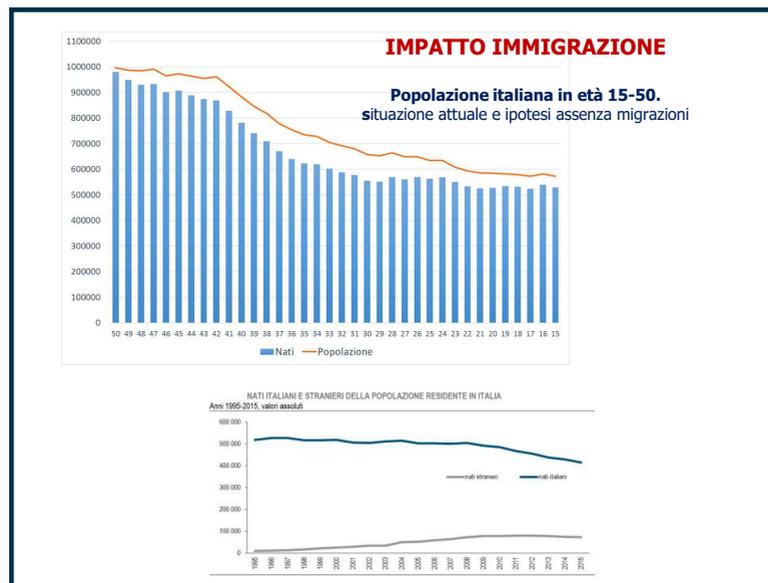
**MACRO: Evoluzione demografica**  
 Riduzione quantità assoluta e relativa di chi produce ricchezza.

**MICRO: Percorsi di vita e professionali**  
 Deterioramento condizioni entrata vita attiva (con ricadute su qualità contributo ec/dem nelle età centrali e qualità fase più matura).

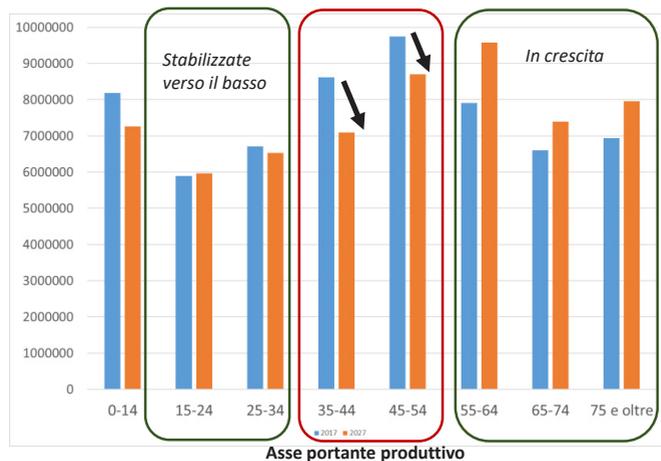
*Limiti su entrambe le dimensioni contribuiscono a mettere a rischio capacità di produrre nuovo benessere.*



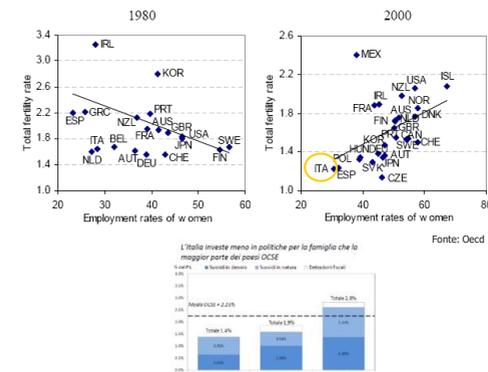
**MACRO**



Fase di maggiore diminuzione nei prossimi 10 anni delle età centrali attive (dal 2007 al 2017 si era ridotta invece soprattutto classe 25-34)



PILASTRI 2 E 3:  
FECONDITA' E OCCUPAZIONE FEMMINILE



11

MICRO

ANDAMENTO NUMERO MEDIO DI FIGLI PER DONNA (TFT). CITTÀ SELEZIONATE

	2008	2010	2012	2014	2016	Variazione 2016 su 2008
Milano (prov.)	1,50	1,54	1,51	1,47	1,42	-0,08
Roma (prov.)	1,52	1,48	1,49	1,37	1,33	-0,19
Madrid	1,45	1,37	1,33	1,35	1,36	-0,09
Berlino	1,29	1,34	1,42	1,45	1,56	0,27
Parigi	1,57	1,61	1,54	1,58	1,57	0

Fonte: Istat, Inced, Inc, Destatis

**BERLINO:** crescente attenzione a garantire accesso a servizi per l'infanzia. Certezza che se hai un figlio sei aiutato a trovare adeguata informazione, strutture di qualità, costi limitati.

- **Rafforzamento offerta di base** (strutture gestite direttamente dal pubblico)
- Integrazione flessibile con **offerta privata** (nidi-famiglia) regolata e pubblicizzata su sito Comune. Assistenza per situazioni non standard (lavoro di sera, fine settimana, ecc.) per chi non ha reti familiari di supporto.
- **Riduzione costi** (voucher in base condiz. famiglia, ma tendenza a rendere gratuito x tutti).
- Attenzione alla **qualità** (garantita da *Berlin Education Programme*)
- Promozione conciliazione (informazione e incentivi) nelle **PMI** (imprese non grandi).

**Le opportunità per i giovani nel tuo Paese sono migliori o peggiori rispetto alla media degli altri paesi sviluppati?**  
% Molto o Abbastanza peggiori

ITALIA	75,6
SPAGNA	60,9
FRANCIA	20,0
GRAN BRETAGNA	17,0
GERMANIA	8,6

**Fiducia nella possibilità che tra 3 anni le opportunità per i giovani saranno migliori di oggi?**  
% Poco o Per nulla.

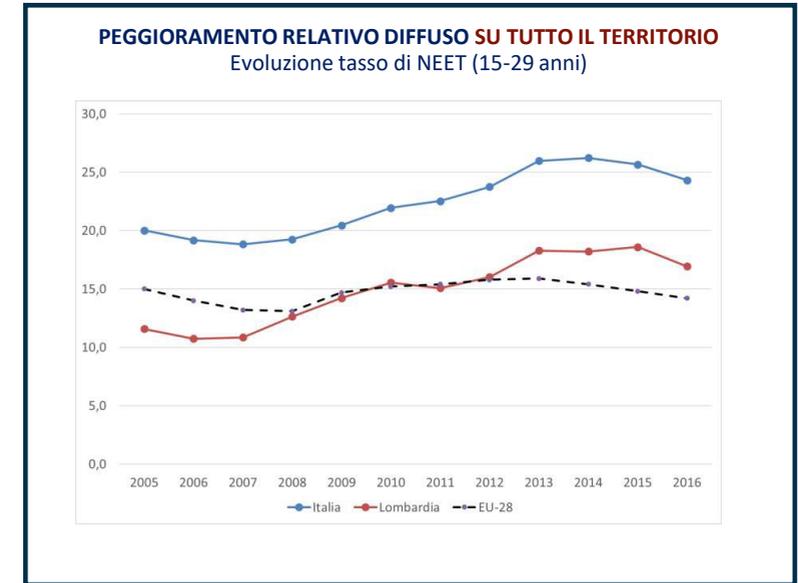
ITALIA	71,6
GRAN BRETAGNA	60,7
FRANCIA	61,0
SPAGNA	62,9
GERMANIA	68,8

**PILASTRO 4: OCCUPAZIONE GIOVANILE**

**Occupazione per alcune fasce d'età.**  
Anno 2016

Fascia d'età	Italia	Eu-28
15-19	-12,7	~15,0
20-24	-21,2	~50,0
25-29	-19,5	~75,0
30-34	-11,8	~80,0

**RAPPORTO GIOVANI**



**CONFRONTI. Più dispersione scolastica, meno laureati e meno occupati rispetto agli altri grandi Paesi Ue**

**Abbandoni e Neet, i ritardi italiani**

Vorrebbero dipendere di meno dalla famiglia di origine. Una scuola più incisiva per rafforzare tutte quelle competenze utili alla vita e al lavoro. Strumenti più avanzati per costruire il proprio percorso professionale. Restringendo l'obiettivo su scuola e orientamento al lavoro sono queste le aspirazioni dei giovani che emergono dall'edizione 2018 del Rapporto dell'Istituto Toniolo «rispetto agli altri paesi» spiega Alessandro Rosina, tra i coordinatori della pubblicazione - troppi under 35 italiani sono nella condizione di Neet ». I ragazzi not (engaged) in education, employment or training rappre-

studifino all'istruzione terziaria può fare ancora la differenza - sottolinea Rosina -. La sfida, però, è tutt'altro che vinta. C'è ancora molta strada da compiere nella direzione di un sistema di istruzione e formazione capace di intrecciare i propri programmi con i progetti dei giovani, che offra loro adeguati strumenti per leggere e intervenire nella realtà.

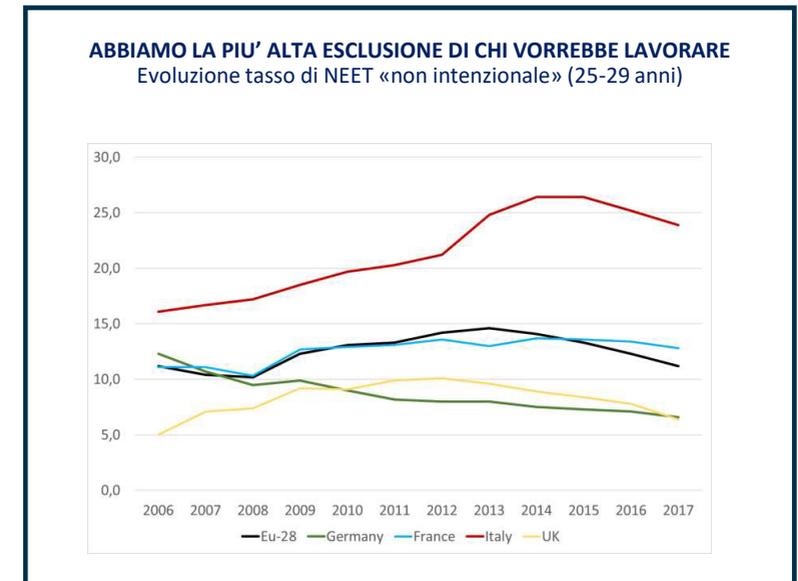
I giovani assegnano all'orientamento una rilevanza strategica, abbinata allo sviluppo di competenze "abilitanti" sul versante professionale e lavorativo. Sullo scacchiere europeo in Italia, dove iraccorda tra scuola e lavoro sono meno strutturati, i giovani cercano di compen-

**I nostri punti deboli**

Abbandoni scolastici, laureati, occupati e Neet. Valori % riferiti alla popolazione giovanile

Category	15-24 anni	15-34 anni	18-29 anni	15-34 anni
Early school leavers	11,1%	~10,0%	~10,0%	~10,0%
Laureati	~18,0%	~18,0%	~18,0%	~18,0%
Occupati	~28,0%	~28,0%	~28,0%	~28,0%
Neet	~26,0%	~26,0%	~26,0%	~26,0%

**ITALIA**



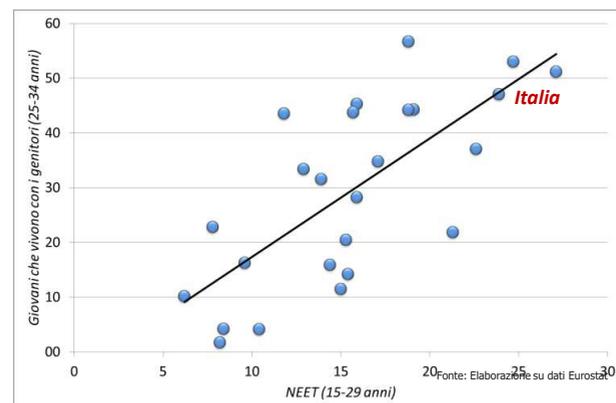
■ Persiste, a partire dal 2012, la relazione inversa tra incidenza di povertà assoluta e età della persona di riferimento (aumenta la prima al diminuire della seconda). Il valore minimo, pari a 3,9%, si registra infatti tra le famiglie con persona di riferimento ultra sessantaquattrenne, quello massimo tra le famiglie con persona di riferimento sotto i 35 anni (10,4%).

PROSPETTO 4. INCIDENZA DI POVERTÀ ASSOLUTA PER ETÀ  
Anni 2015-2016, valori percentuali

ETÀ DELLA PERSONA DI RIFERIMENTO	2015	2016
18-34 anni	10,2	10,4
35-44 anni	8,1	8,9
45-54 anni	7,5	7,6
55-64 anni	5,1	5,2
65 anni e più	4,0	3,9

Fonte: Istat

Relazione tra percentuale di giovani che vivono con i genitori (25-34 anni) e NEET (15-29 anni). Paesi europei.



19

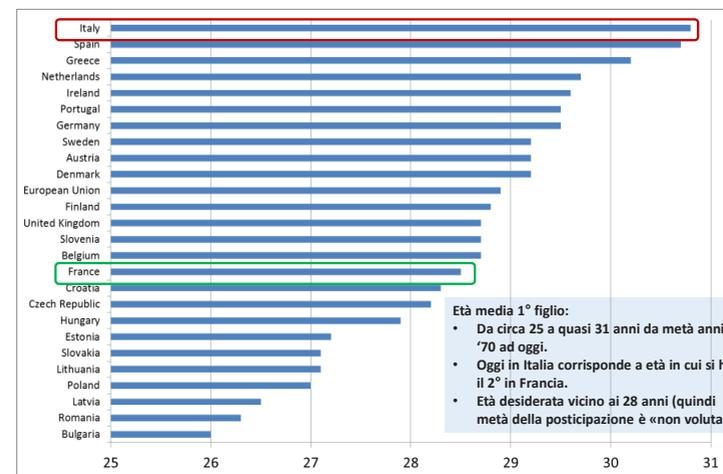
Redditi per fasce d'età: age pay gap



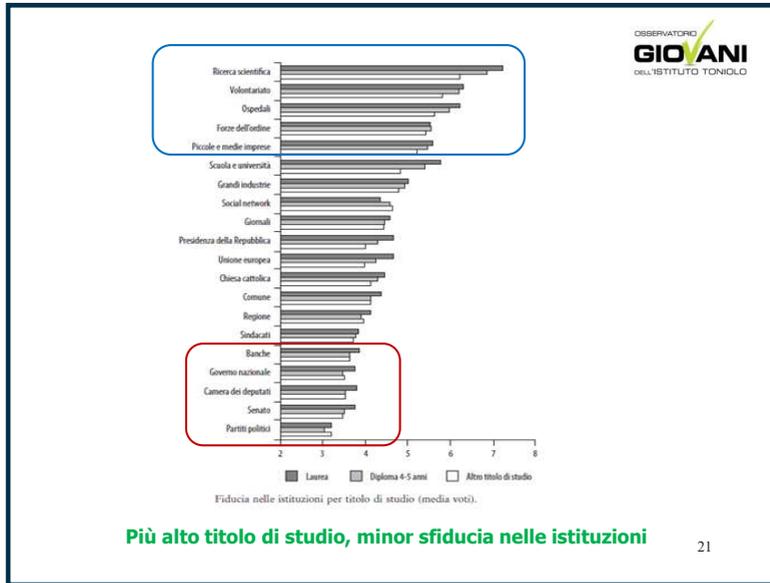
Dati 2016\*



Età al primo figlio. Paesi europei.



Età media 1° figlio:  
 • Da circa 25 a quasi 31 anni da metà anni '70 ad oggi.  
 • Oggi in Italia corrisponde a età in cui si ha il 2° in Francia.  
 • Età desiderata vicino ai 28 anni (quindi metà della posticipazione è «non voluta»)



### PILASTRO 5: LUNGA VITA ATTIVA

#### Le nuove età della vita

- Fase propriamente anziana si va spostando sempre più in avanti (->75) con perdita progressiva di abilità fisiche e cognitive.
- Preceduta da una fase di uscita flessibile dall'età pienamente adulta (->65)
- Le nuove coorti che entrano nella fascia 55-64 hanno caratteristiche simili ai 45-54enni degli anni '70.

**LE 4 STAGIONI PROFESSIONALI**

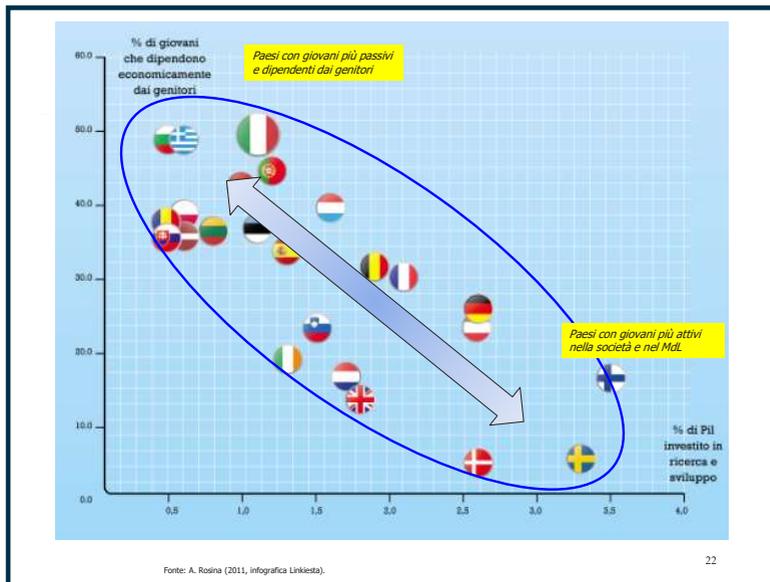
12-19 | 20-24 | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55-64 | 65-74 | 75-84 | over 85

**SOGGIÀ DINAMICA DI FINE ETÀ PIENAMENTE ADULTA - ITALIA E PAESI AVANZATI**

Fonte: Ansa/Instituto per il "Cambio della vita"

**Soglie che delimitano tali fasi sono in continuo mutamento, per l'azione della longevità, dei livelli di formazione, dell'impatto delle nuove tecnologie.**

21



### AGE MANAGEMENT

Insieme coerente di risposte che le aziende e le organizzazioni possono dare per migliorare il contributo professionale dei singoli a tutte le età e in particolare quelle più mature.

*In Italia stiamo incentivando AM meno rispetto alle altre economie mature (lifelong learning, ma non solo).*

**Today only 11% of EU working age citizens participate in lifelong learning.**

**Participation in lifelong learning per Member State in %**

Source: Eurostat, 2016

21

Italia Paese in Europa con peggiori squilibri demografici

**INCERTEZZA SUL FUTURO**

Ciò che indebolisce futuro comune	Ciò che serve per futuro migliore
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (oltre a) Invecchiamento</li> <li>• Indebitamento pubblico</li> <li>• Instabilità politica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istruzione (investimento capitale umano)</li> <li>• Innovazione tecnologica</li> <li>• Intraprendenza</li> </ul>

Presente come luogo delle scelte (individuali e collettive) di difesa del benessere passato

Presente come luogo di investimento sulla produzione di (nuovo) benessere futuro.

Potenziare la capacità di generare valore in tutte le fasi della vita e in coerenza

- con le grandi trasformazioni globali (come innovazione e diversità)
- con le specificità nazionali (come PMI e fattori culturali).

**CRUCIALE RUOLO DELLE NUOVE GENERAZIONI**

Ulteriore materiale:

[www.rapportogiovani.it](http://www.rapportogiovani.it)

[www.alessandrorosina.it](http://www.alessandrorosina.it)

26

## Slide di riferimento per l'intervento di Franca Maino



**PERCORSI DI secondo welfare**

Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

**Welfare territoriale: risposta ai bisogni e generatore di sviluppo per la comunità**

Franca Maino  
Laboratorio Percorsi di secondo welfare • Centro Einaudi, Torino

Torino, Pastorale Sociale  
22 settembre 2018

**PERCORSI DI secondo welfare**

- Il secondo welfare
- I vantaggi del Welfare Aziendale...
- ...la sua diffusione...
- ...e i suoi limiti
- Verso un welfare aziendale territoriale?
- Alcune buone pratiche
- Quali prospettive in Piemonte?

F. MAINO, UNIMI E ZW, 22.09.2018

## Il welfare state italiano oggi presenta ...



**Una persistente sindrome caratterizzata da:**

- Bassa natalità
- Tassi elevati di **invecchiamento**
- Bassa partecipazione delle **donne** al mercato del lavoro
- **Prestazioni sbilanciate** su previdenza e sanità a fronte di una bassa offerta pubblica di servizi per l'infanzia e gli anziani
- **Rischio elevato di povertà**, soprattutto infantile

**Categorie (sempre più) a rischio:**

- ✓ Donne, specialmente se con figli
- ✓ Giovani (disoccupati/inattivi o precari)
- ✓ Anziani non-autosufficienti
- ✓ Immigrati

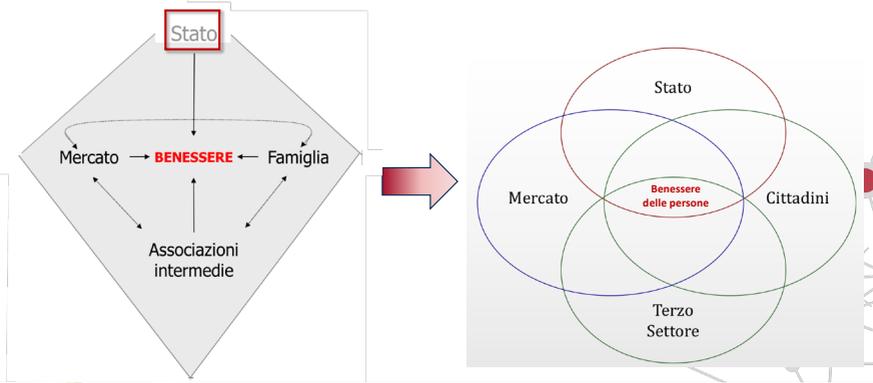
**Bisogni (ancora) in cerca di tutele**

- ✓ Conciliazione vita-lavoro
- ✓ Politiche del lavoro e formazione
- ✓ Long-term care
- ✓ Politiche di inclusione sociale

F. MAINO\_UNIMI E 2W\_22.09.2018

## Dal primo al secondo welfare





F. MAINO\_UNIMI E 2W\_22.09.2018 5

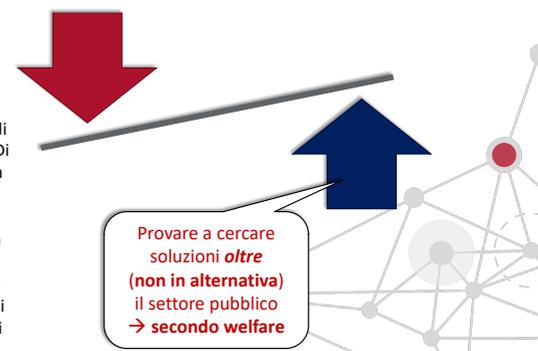
## COSA FARE?



Dove trovare i finanziamenti per politiche per la famiglia, misure di conciliazione, sanità (integrativa), assistenza primaria e domiciliare, contrasto alla povertà?

Le richieste di risorse superano i fondi disponibili (**dilemma della scarsità**). Di conseguenza, prestazioni e servizi da finanziare vengono individuati a scapito di altri.

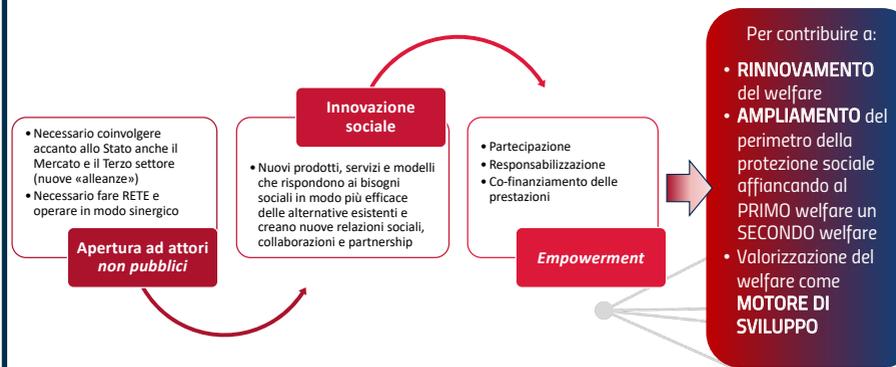
Indipendentemente dal mix di spesa privata e spesa pubblica o dall'«organizzazione» del sistema di welfare, i policy-maker sono chiamati a «razionare» gli interventi e i servizi



F. MAINO\_UNIMI E 2W\_22.09.2018

## I tre «pilastri» del secondo welfare





F. MAINO\_UNIMI E 2W\_22.09.2018

### Il secondo welfare: un nuovo paradigma per mettere la persona al centro

**Misure di protezione e di investimento sociali a finanziamento non pubblico** fornite da attori economici e sociali collegati in reti caratterizzate da un forte radicamento territoriale

**Secondo welfare**

**Primo welfare**  
Previdenza obbligatoria, SSN, Livelli essenziali di assistenza

**PERCORSI DI secondo welfare**

Si aggiunge agli schemi del primo, **integra** le sue lacune, ne **stimola** la modernizzazione, attraverso la sperimentazione di nuovi modelli, e **si avventura** in sfere di bisogno ancora inesplorate dal pubblico, **mobilita** risorse non pubbliche aggiuntive, **riporta** al centro i bisogni e le persone

F. MAINO\_UNIMI E ZW\_22.09.2018

### Leggi di Stabilità 2016, 2017 e 2018: principali novità in materia di welfare aziendale

**PERCORSI DI secondo welfare**

I provvedimenti apportano importanti novità alla precedente normativa, in tema sia di **welfare aziendale** sia di **produttività**:

- Modifica dell'art. 51 del TUIR per **aggiornare la normativa sul welfare aziendale** e ampliarne le possibilità di utilizzo (minori, anziani, LTC, dal 2018 anche trasporti)
- **Possibilità di inserire i servizi dell'art. 100** nella contrattazione sindacale
- Sviluppo e diffusione della **contrattazione di secondo livello** (ma anche introduzione del **welfare aziendale all'interno del CCNL ... es. metalmeccanici, orafi, telecomunicazioni**)
- Nuova disciplina del **premio di produttività** fiscalmente agevolato, con ulteriori agevolazioni nel caso dell'**erogazione del premio in welfare** (con ampliamento dei limiti dal 2017)
- Agevolazioni nel caso di **coinvolgimento paritetico dei lavoratori**
- **Abbattimento dei limiti di defiscalizzazione** per previdenza complementare e assistenza sanitaria

F. MAINO\_UNIMI E ZW\_22.09.2018

### Le diverse forme del secondo welfare

**Secondo welfare**

**Soggetti promotori**

**Iniziative...**

... che mobilitano e mettono in **rete** - in modo più o meno stretto, più o meno innovativo - **altri soggetti non pubblici e pubblici, per offrire protezione sociale**

F. MAINO\_UNIMI E ZW\_22.09.2018

### La galassia di soggetti e di risorse che ruota intorno al welfare aziendale

**PERCORSI DI secondo welfare**

**DOMANDA (nuovi bisogni)**

**OFFERTA**

**DOMANDA (nuovi bisogni)**

**Lavoratori, loro famiglie, territori**

**IMPRESA (e Stato come datore di lavoro)**

**Lavoro autonomo / Liberi professionisti**

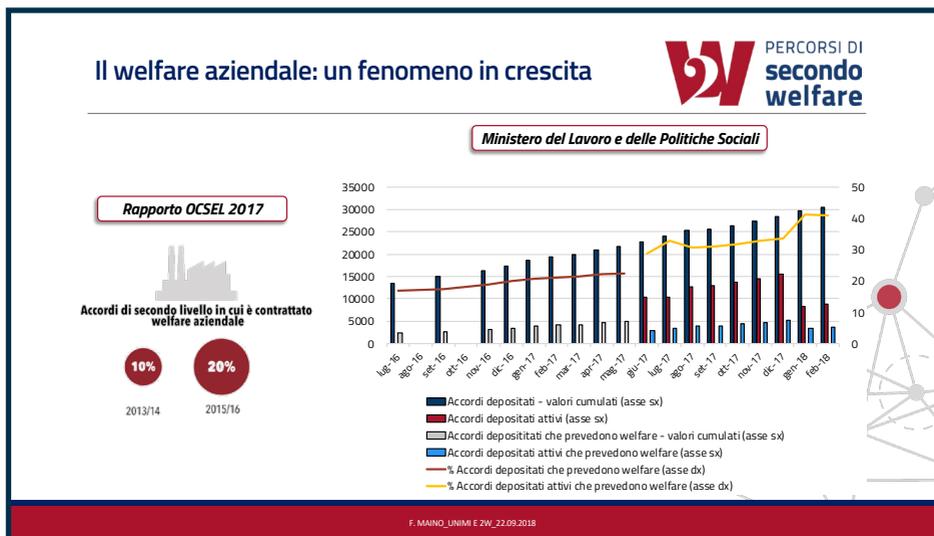
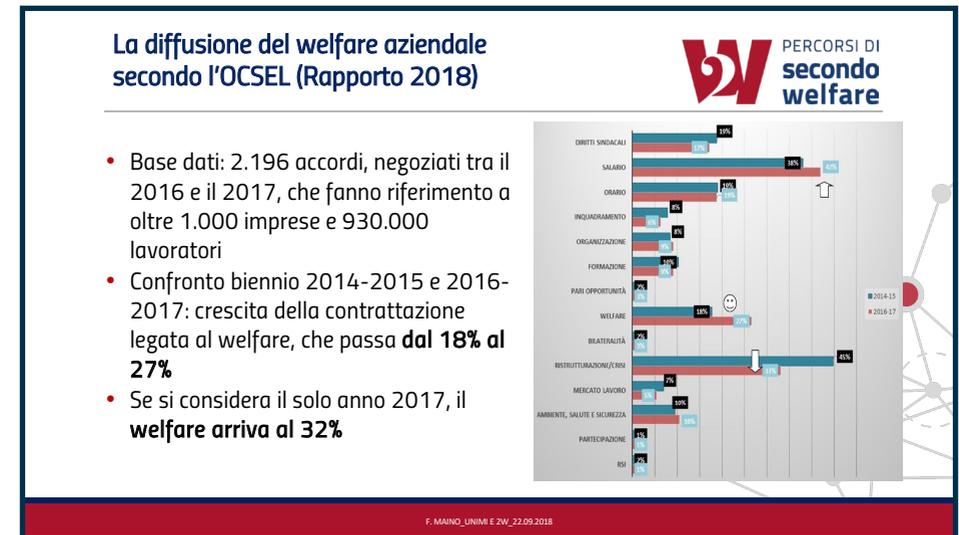
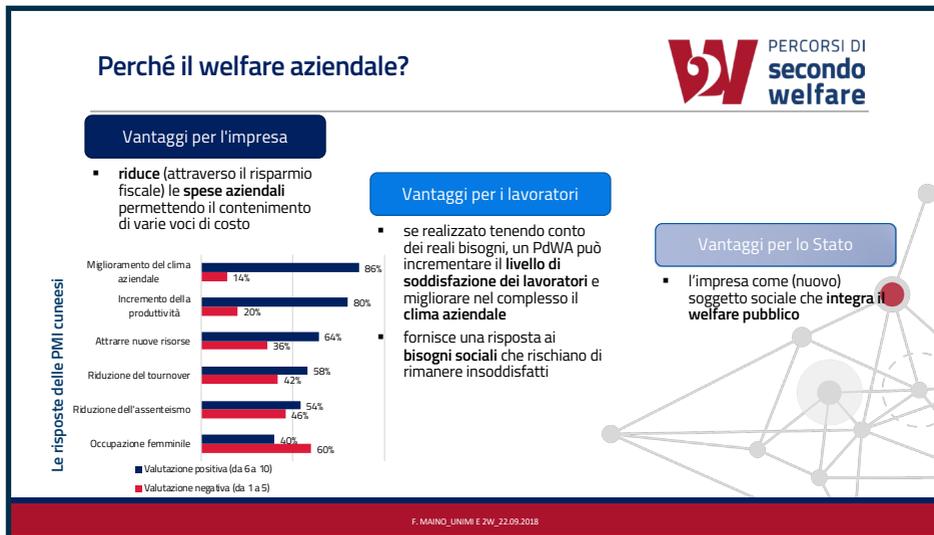
**PROVIDER**

**FORNITORI**

**Piani di welfare aziendale contrattati (sanità e previdenza integrative; work-life balance; servizi alla persona e sostegno al reddito; trasporto e wellness)**

**Valore di servizi e prestazioni di WA (stime): 7 Mld (AIWA); 21 Mld (Censis-Eudaimon 2018); 300 Mld (TuttoWelfare.info)**

F. MAINO\_UNIMI E ZW\_22.09.2018



### Ma...



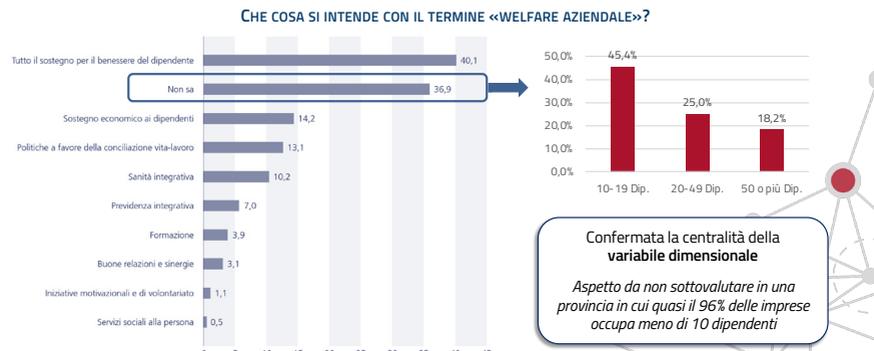
- **CHI SONO I BENEFICIARI?** Diseguaglianze tra gli *insider* e *outsider* del mercato del lavoro (e non solo)
- **QUALI IMPRESE?** Difficoltà di implementazione del WA nelle **micro** e **PMI**
- **IN QUALI AREE GEOGRAFICHE?** Differenze territoriali tra Nord e Sud
- **QUALI BISOGNI?** Bisogni in continua evoluzione che richiedono soluzioni efficaci e **flessibilità**; non va persa di vista la **componente sociale** del WA
- **QUALI REGOLE?** Regole fiscali e contributive non sempre chiare, a volte obsolete, spesso mutevoli
- **QUALE CONTESTO "CULTURALE"?** Contrarietà/resistenze dei lavoratori alla revisione delle politiche retributive e fiscali; **inerzia imprenditoriale**; persistente ancoraggio a sistemi produttivi e di welfare in crisi e inadeguati
- **SI PUÒ ANDARE OLTRE?** Dal welfare aziendale al welfare territoriale

F. MAINO\_UNIMI E ZW\_22.09.2018

### Le PMI e il welfare aziendale (nella Granda)



**CHE COSA SI INTENDE CON IL TERMINE «WELFARE AZIENDALE»?**



Area	Quote (%)
Tutto il sostegno per il benessere del dipendente	40,1
Non sa	36,9
Sostegno economico ai dipendenti	14,2
Politiche a favore della conciliazione vita-lavoro	13,1
Sanità integrativa	10,2
Previdenza integrativa	7,0
Formazione	3,9
Buone relazioni e sinergie	3,1
Iniziative motivazionali e di volontariato	1,1
Servizi sociali alla persona	0,5

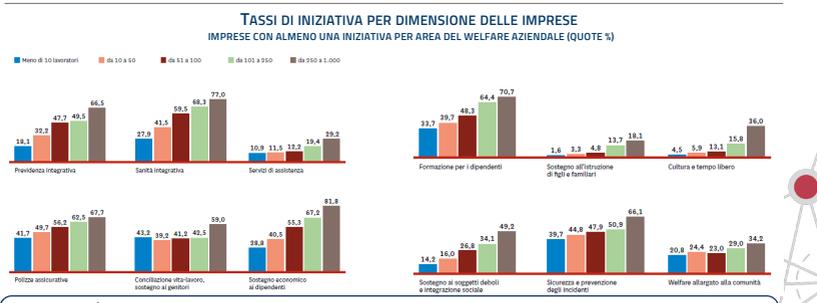
Fonte: Maino, Pesenti, Razetti, Santoni (a cura di, 2018), *Impresa possibile. Welfare aziendale in provincia di Cuneo*, Cuneo, FCRC

F. MAINO\_UNIMI E ZW\_22.09.2018

### Le PMI e il welfare aziendale in Italia



**TASSI DI INIZIATIVA PER DIMENSIONE DELLE IMPRESE**  
IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA PER AREA DEL WELFARE AZIENDALE (QUOTE %)



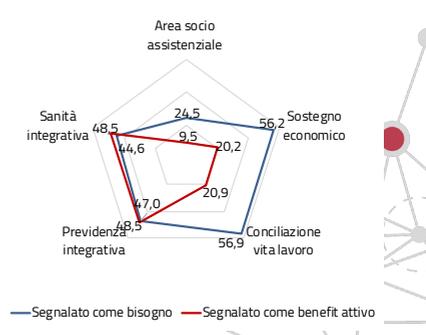
Fonte: Rapporto Welfare Index PMI 2018, p. 20 e 23

F. MAINO\_UNIMI E ZW\_22.09.2018

### Le PMI e il welfare aziendale (nella Granda): risposte a quali bisogni?



- Nel complesso, gli attori intervistati concordano sul fatto che una delle funzioni principali del welfare aziendale debba consistere nell'**offrire risposta a un effettivo bisogno del lavoratore e della sua famiglia**, contribuendo a colmare, almeno in parte, le (crescenti) lacune del welfare pubblico:
  - *assistenza sanitaria integrativa*
  - *conciliazione fra i tempi di vita e di lavoro*
  - *diritto allo studio*
- **Esperienze (ancora) rare e spesso poco coerenti** con i bisogni percepiti, come confermato dalla survey →



— Segnalato come bisogno — Segnalato come benefit attivo

F. MAINO\_UNIMI E ZW\_22.09.2018

**Il WA in provincia di Cuneo**

**PERCORSI DI secondo welfare**

FONDAZIONE CRC

Home Chi siamo Progetti Centro Studi Comunicazione Blog Contatti

Quaderno 33

Quaderno 33

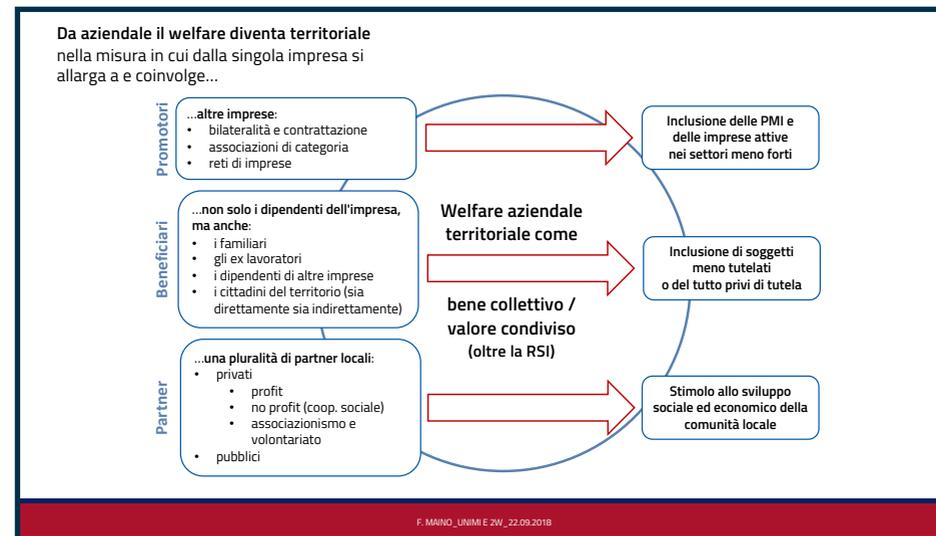
Scarica (pdf, 663 KB)

Impresa possibile - Welfare aziendale in provincia di Cuneo (Febbraio 2018)

Quello del welfare aziendale è un fenomeno che sta sempre più catturando l'attenzione e l'interesse di studiosi, parti sociali e decisori politici, e che va senz'altro collocato nel più ampio quadro caratterizzato dai processi di trasformazione dei tradizionali sistemi di protezione sociale. Il Quaderno 33 analizza la situazione del tessuto produttivo della provincia di Cuneo, evidenziando quella che è la situazione attuale, le esperienze e le prospettive per il nostro territorio.

[www.fondazionecrc.it/index.php/analisi-e-ricerche/quaderni/288-quaderno-33](http://www.fondazionecrc.it/index.php/analisi-e-ricerche/quaderni/288-quaderno-33)

F. MAINO, UNIMI E 2W, 22.09.2018



**PERCORSI DI secondo welfare**

**Dal welfare aziendale al welfare territoriale come generatore di sviluppo per la comunità?**

F. MAINO, UNIMI E 2W, 22.09.2018

**«WelfareNet, reti in rete» in Veneto**

**PERCORSI DI secondo welfare**

INIZIATIVA FINANZIATA DALLA REGIONE VENETO TRAMITE IL FSE ([www.welfare.net.it](http://www.welfare.net.it))

- Ente capofila: Ente Bilaterale Veneto-Friuli-Venezia Giulia (che fa capo a Confesercenti)
- Una pluralità di attori coinvolti:
  - Aziende, Lavoratori, Fornitori di servizi, Associazioni di categoria (Confesercenti, Confcommercio, Confcooperative, Confindustria, Conartigianato), Sindacato (CGIL, CISL, UIL), Enti Bilaterali del commercio, Comuni, Unioni di Comuni, ULSS, Università, Consulenti, Volontariato, Esperti di Welfare
- Mette a disposizione delle imprese che vogliono fare WA
  - Servizi di analisi dei fabbisogni e di consulenza
- Una rete integrata e capillare di erogatori di welfare composta da Enti Bilaterali, Cooperative, Comuni, Scuole, Aziende

F. MAINO, UNIMI E 2W, 22.09.2018

«WelfareNet, reti in rete» in Veneto 

Un video che illustra filosofia e funzionamento di WelfareNet:

<https://www.youtube.com/watch?v=KBSyWxhx6Cl&feature=youtu.be>



Segnaliamo anche: l'intervista a Marco Palazzo, Direttore dell'Ente Bilaterale del commercio e del turismo di Veneto e Friuli Venezia Giulia, nell'articolo dal titolo «Reti di imprese in rete per un welfare sussidiario, integrato e territoriale: l'esperienza di WelfareNet» (<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfarenet-reti-di-imprese-in-rete.html>)

F. MAINO, UNIMI E 2W\_22.09.2018

«Beatrice, il welfare sul Serio» in Val Seriana (BG) 

Un video che illustra genesi e caratteristiche di Beatrice:

<https://www.youtube.com/watch?v=2mU2WuEB1FM&feature=youtu.be>



Segnaliamo anche l'articolo dal titolo «Beatrice, un progetto innovativo di welfare aziendale territoriale della Valle Seriana» (<http://www.secondowelfare.it/enti-locali/beatrice-un-progetto-innovativo-di-welfare-aziendale-territoriale-della-valle-seriana.html>)

F. MAINO, UNIMI E 2W\_22.09.2018

«Beatrice, il welfare sul Serio» in Val Seriana (BG) 

PROGETTO DI WELFARE AZIENDALE TERRITORIALE NEGLI AMBITI TERRITORIALI DELLA VAL SERIANA ([www.welfarebeatrice.it](http://www.welfarebeatrice.it)) 

- Progetto implementato all'interno dei **Piani Territoriali di conciliazione** finanziati da Regione Lombardia (DGR 5969/16)
- **Gli attori coinvolti**
  - 5 aziende del territorio, 42 Comuni, Provincia di Bergamo; più di 30 tra R.S.A. e unità di offerta di servizi alla persona del territorio anche del terzo settore; sindacati e confederazioni datoriali; circa 2.000 dipendenti coinvolti
- **Piattaforma di welfare aziendale** ideata dai sindacati degli Ambiti Territoriali: una rete di fornitori di servizi pubblici e privati *esclusivamente* del territorio
- **Servizi concentrati negli ambiti dell'assistenza e della cura:**
  - Rimborsi per asili nido, spazi gioco, badanti, baby sitter, case di riposo, spese sanitarie
- **La piattaforma è multi-azienda:** tutte le imprese del territorio (grandi, medie, piccole e piccolissime) possono aderire

F. MAINO, UNIMI E 2W\_22.09.2018

«FareLegami» a Cremona 

PROGETTO DI WELFARE COMUNITARIO NEI TERRITORI DI CREMONA, CREMA E CASALMAGGIORE FINANZIATO DA FONDAZIONE CARIPLO ([www.farelegami.it](http://www.farelegami.it)) 

- **Obiettivo:** supportare le famiglie e le persone vulnerabili con il sostegno della comunità in cui vivono, in un'ottica di **attivazione**, trasformando in maniera radicale la risposta che il territorio ha fino ad ora offerto.
- **Come?** **Mettendo in connessione tutti i servizi** che sul territorio della provincia di Cremona vengono offerti alle persone: dai servizi sociali dei Comuni, dalle associazioni o dalle cooperative, dai sindacati, fino ai servizi offerti dai Centri per l'Impiego e così via
- Una delle azioni del progetto consiste in **Laboratori di comunità**, pensati per accompagnare le comunità nel costruire e rafforzare la capacità di comunicare e prendersi cura delle famiglie e delle persone del proprio territorio, grazie al supporto di un **Community Maker** → in collaborazione con aziende del territorio, spazi di ridefinizione dei rapporti famiglia-lavoro

15 Aziende pilota  
1.000 Lavoratori coinvolti  
10.000 Persone coinvolte  
55 Laboratori

F. MAINO, UNIMI E 2W\_22.09.2018

## E in Piemonte?



**Misura 4 dell'Atto di Indirizzo "WeCaRe – Welfare Cantiere Regionale. Strategia di innovazione sociale della Regione Piemonte"** (DGR n. 22 del 22 maggio 2017)

L'iniziativa:

- intende promuovere sul territorio regionale l'**occupazione femminile**
- vuole facilitare la collaborazione tra **oggetti pubblici e privati** nell'erogazione di servizi integrati
- si rivolge specificamente (ma non solo) alle **PMI** (max 250 dipendenti)
- mira alla costituzione di reti e partnership per aumentare l'estensione dell'intervento e **coinvolgere non solo i dipendenti, ma anche le persone e le famiglie che vivono nei territori in cui le aziende operano**
- sarà finanziata con **4 milioni di € del Fondo Sociale Europeo** (obiettivo strategico 3)

F. MAINO\_UNIMI E 2W\_22.09.2018

## ...e gli elementi facilitanti



<b>Dinamiche economiche, sociali e culturali favorevoli</b>	<b>Ruolo delle associazioni datoriali</b>	<b>Struttura di governance interna che funga da "cabina di regia"</b>	<b>Amministrazioni locali attive e sensibili al tema del WA e della conciliazione</b>
Presenza di una <b>cultura imprenditoriale</b> capace di concepire il welfare aziendale non solo come una spesa ma <b>come un investimento</b>	<b>Disponibilità di risorse:</b> economiche, ideative, di capitale sociale	Le associazioni di <b>rappresentanza imprenditoriali</b> possono fare da <b>collante</b> tra le imprese della rete ed essere decisive nella fase preliminare di impostazione dell'intervento di welfare	Es. presenza di un "consiglio di amministrazione" interno alla rete, costituito dai rappresentanti di tutte le realtà imprenditoriali aderenti
		<b>Superamento delle tradizionali divisioni di competenze</b> tra Pubblico e Privato in materia di welfare locale	<b>Promozione di un modello inclusivo e complementare</b> attraverso forme di condivisione, partecipazione collaborativa e progettazione negoziata tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo della comunità locale

F. MAINO\_UNIMI E 2W\_22.09.2018

## Gli elementi di freno...



<b>Ritrosia aziendale al cambiamento culturale</b>	<b>Una ancora diffusa diffidenza imprenditoriale</b>	<b>Squilibrio nel rapporto fra offerta e domanda dei servizi</b>
Inibisce il superamento di un <b>approccio individualistico</b> a sfavore della collaborazione e della condivisione di esperienze, competenze e <i>know-how</i> per l'implementazione di servizi di WA	Scarsa propensione ad introdurre piani di WA, in virtù della ancora parziale comprensione delle loro potenzialità, vista la <b>tendenza a quantificare un "ritorno" esclusivamente in termini di business</b>	Per essere efficace la <b>sceita del pacchetto di misure non può prescindere dalle esigenze e dalle richieste dei lavoratori</b> a cui si rivolge, pena il mancato utilizzo delle stesse e il conseguente insuccesso dell'iniziativa. La rete dovrebbe quindi favorire una più agevole <b>analisi dei bisogni dei dipendenti</b> delle diverse aziende coinvolte

F. MAINO\_UNIMI E 2W\_22.09.2018

## Concludendo: verso una nuova cultura del lavoro e del welfare in azienda



L'impresa – investendo sul WA - diventa un luogo dove ripensare il lavoro e concorrere a ridefinire il sistema delle relazioni industriali

L'impresa diventa un nuovo soggetto sociale che integra il welfare pubblico

↓

Benefici economici e sociali stanno insieme  
Entrambi concorrono a generare profitto  
Entrambi concorrono a creare valore condiviso  
Vera e propria strategia dell'impresa, da condividere con le parti sociali  
Obiettivo: generare impatto sociale (misurabile)

F. MAINO\_UNIMI E 2W\_22.09.2018

Grazie per l'attenzione!

**PERCORSI DI  
secondo  
welfare**

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

In partnership con

Fondazione CARIPLO    Compagnia di San Paolo    Fondazione Casa di Risparmio di Padova e Rovigo    FONDAZIONE CRC

Fondazione Bracco    Caritas    FORUM ANIA CONSUMATORI

LUXOTTICA    CISL LOMBARDA    edenred

**CORRIERE DELLA SERA**    UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

F.MAINO\_UNIM E ZW\_22.09.2018

