

Introduzione

Dimenticare Olivetti. Sembrerà strano, ad alcuni addirittura irrispettoso. Iniziare una riflessione sul welfare delle e nelle aziende prendendo le distanze dall'imprenditore che più di tutti ha incarnato l'ideale della fabbrica a misura di chi ci lavora può apparire un controsenso, in effetti. Eppure, il tempo che ci separa dalle illuminate intuizioni del grande industriale di Ivrea sta mostrando proprio la necessità di superare il suo modello.

È innegabile: lui era il welfare prima del welfare, il profeta del benessere organizzativo e del lavoro a misura d'uomo quando il termine *smart working* non era stato neppure pensato. Lo citano tutti proprio per questo. Olivetti era gli asili e la sanità integrativa, era il luogo accogliente e la biblioteca popolare, era la casa per tutti e il lavoro per ciascuno. Insomma, l'Ingegnere ci era arrivato molto prima di tutti gli altri: il benessere dei lavoratori non è un accessorio per la vita dell'impresa, ma elemento imprescindibile per tenere in buona forma il clima aziendale. Così i lavoratori sono più contenti e l'azienda produce meglio e di più.

Ma allora, perché dobbiamo dimenticare Olivetti? La riflessione da cui prende le mosse questo libro, scaturita anche da una serie di osservazioni empiriche, è che oggi siamo entrati a tutti gli effetti in una fase di sviluppo del

welfare aziendale in Italia tale da rendere definitivamente obsoleto un approccio come quello olivettiano. Finita l'utopia dell'imprenditore illuminato (e un po' paternalista), anche la logica dell'azienda 'socialmente responsabile', che sembra concedere benessere ai lavoratori per farsi perdonare qualcosa, sembra per altro non essere più adeguata al mutato clima sociale e culturale. Siamo entrati nella 'terza fase', quella del 'valore condiviso': servizi e benefit di welfare per i lavoratori non solo per dare l'idea di un'azienda attenta ai loro bisogni, ma anche come strumento di attrazione dei talenti e per trattenere le risorse umane, e in aggiunta argomento non più episodico delle nuove relazioni industriali di secondo livello. Dunque un tema che dovrebbe essere al centro dell'attenzione di chi si occupa di risorse umane, ma al tempo stesso un argomento sempre più strategico per ridefinire il ruolo dei sindacati e dare nuova linfa vitale alle organizzazioni di rappresentanza delle imprese.

Insomma, dopo l'infanzia e la giovinezza, l'impressione netta è che si stia entrando nella fase della maturità del welfare aziendale in Italia, recepita (e a sua volta stimolata) da una normativa innovativa (inserita nella Legge di Stabilità 2016) che amplia in modo significativo le possibilità di manovra da parte delle aziende e contestualmente offre un'importante occasione per riempire di contenuti innovativi anche le relazioni sindacali.

Come sempre accade, il passaggio dalla giovinezza alla maturità rende ora necessario un esercizio riflessivo e di consapevolezza, che aiuti a individuare gli elementi di forza e i punti deboli su cui lavorare per poter apri-

re le porte allo sviluppo futuro. È quello che proviamo a fare in questo agile volume. Facendo leva su percorsi di analisi sviluppati negli ultimi anni, anche attraverso una serie di ricerche sul campo e di interviste a testimoni privilegiati, intendiamo qui presentare in modo sintetico i punti di forza e gli elementi di criticità provenienti dalle molte esperienze sviluppatesi negli ultimissimi anni in Italia, mettendo a disposizione del lettore una serie di strumenti per orientarsi in un settore che con il tempo si sta trasformando in un vero e proprio mercato. Provando ad affrontare (per quanto possibile) le molte domande aperte: è davvero utile introdurre il welfare in azienda? A chi tipo di esigenze sociali deve rispondere? Quali sono le regole che governano il settore? Chi sono gli attori che popolano questo mercato in via di sviluppo? Come si costruisce un piano di welfare efficace? Meglio far da sé o mettersi in rete con altre imprese? Come fare a comprendere i bisogni dei lavoratori? Quale ruolo possono giocare i sindacati?

Affrontando questi temi aperti proveremo a descrivere lo stato attuale di diffusione del welfare aziendale in Italia, cercando al tempo stesso di cogliere i segnali del possibile sviluppo che molti analisti hanno profetizzato per i prossimi anni. Uno sviluppo che può aiutare a migliorare la competitività delle imprese, ad aumentare il benessere dei lavoratori, e che contestualmente occorre governare, per far sì che il welfare reso disponibile dentro le aziende possa rappresentare un tassello, integrato e non sostitutivo, di un disegno più generale per la costruzione del sistema di welfare del futuro.