

## RECENSIONE - REVIEW

Dato D., Cardone S. (a cura di) (2019)

*Welfare Manager, Benessere e Cura.*

*Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*

Milano: FrancoAngeli

di *Monica Giardina*

Quando si parla di *welfare* aziendale si immagina un campo di esclusivo interesse economico e giuridico. Tuttavia, negli ultimi anni, è emerso sempre di più il legame che intercorre tra il benessere del lavoratore e la produttività dell'azienda, attirando in questo campo l'interesse della pedagogia, la quale «riconosce al lavoro una dimensione emancipativa e realizzativa, configurandosi come strumento di inclusione, partecipazione e cittadinanza attiva» (p. 7).

Ed è proprio in questa cornice che si colloca il volume di Daniela Dato e Severo Cardone che coniuga una nuova prospettiva di *welfare* aziendale, fortemente pedagogica, con la pratica concreta dell'esperienza consolidata in questo campo dall'Associazione Valore D e da Elisabetta Dallavalle (primo *welfare* manager in Italia a veder riconosciuta, certificata e profilata la sua professionalità), oltre a completarsi con una ricerca sul campo dedicata alle figure che si occupano oggi in Italia di *welfare* aziendale.

Dal volume emerge ben chiaro come il *welfare* aziendale non è solo un insieme di agevolazioni e benefit previsti da una manovra finanziaria, ma un «tentativo di ripensare l'antinomia “vita-lavoro”, di favorire l'innalzamento della qualità della vita del lavoratore inteso prima di tutto come soggetto e come cittadino e di promuovere un'idea olivettiana di “azienda del bene”» (p. 9).

Nel primo capitolo, Daniela Dato introduce il concetto di ben-essere inteso come diritto elementare di ogni cittadino ma anche, parafrasando l'economista e premio Nobel Amartya Sen «prerequisito per lo sviluppo personale e collettivo, fattore in gra-

do di limitare o promuovere la libertà di un popolo e l'assetto democratico di un paese» (p. 13).

A dispetto di una lunga tradizione che ha sempre considerato il benessere di un paese proporzionato al suo PIL e alla sua ricchezza materiale, oggi più che mai, si prendono in considerazione fattori “intangibili” e indicatori di sviluppo e crescita di un paese “inediti”, basati su fattori sociali, culturali, psicologici, ecc. Non a caso, esistono diversi *Happiness index* orientati a fotografare lo stato di felicità d un paese, come l'*Happy Planet Index* o il *World Happiness Report*. Per l'Italia, si ricorda il Rapporto BES (Benessere Equo e Solidale), giunto alla quinta edizione, dal quale emerge come il lavoro rientri ormai a pieno titolo tra gli indicatori di benessere individuali e di comunità e concorre alla misurazione del livello del Bil e del Fil (Felicità interna lorda) o, ancora, la Direttiva della presidenza del Consiglio del 24 marzo 2004, nella quale le amministrazioni sono sollecitate «non solo al raggiungimento degli obiettivi di produttività ed efficacia, ma anche a realizzare ambienti atti al miglioramento della qualità della vita lavorativa, a valutare il benessere dei lavoratori all'interno della propria organizzazione, a valorizzare le risorse umane, diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato al posto della cultura dell'adempimento» (p. 21).

Esaminando le norme di legge, le dichiarazioni internazionali e le organizzazioni che si occupano di tematiche legate al lavoro, emergono termini quali pari opportunità, benessere psico-fisico, stress e malessere dei lavoratori, lavoro accettabile, salute sul luogo del lavoro, dignità, educazione, ecc. : tutti termini volti a introdurre una nuova cultura del lavoro e a dare alla formazione e, di conseguenza, alla pedagogia, un ruolo chiave nell'ambito del *welfare* aziendale. La formazione diventa lo strumento in grado, come afferma Costa, di “capacitare l'innovazione”, di creare le condizioni perché una cultura del benessere possa diffondersi coniugando la cura per il soggetto, per le sue potenzialità, con la cura e la crescita dell'organizzazione stessa, al fine di ri-progettare e ri-considerare il lavoro come luogo di “cura” e di “benessere” (p. 28).

Il benessere a cui si fa riferimento, non ha semplicemente a che fare con lo star-bene, ma con un concetto più complesso e inedito di felicità. Si tratta di una vera e propria filosofia della gestione aziendale, con la quale si coniugano la produttività del lavoratore con quella aziendale: è chiara la consapevolezza che l'interesse alla felicità del lavoratore è dettata anche da una logica produttiva (il lavoratore “felice” è più motivato, produttivo, responsabile, “fedele”); infatti, sono ormai numerosi gli studi che dimostrano che «una cultura della cura e della positività in azienda non può che essere foriera di produttività, innovatività, innalzamento delle vendite e di un abbassamento dei livelli di *burnout* e di assenteismo ecc. » (p. 34). Si assiste, dunque, a una prospettiva di cambiamento culturale che, sul modello di Ishikawa, secondo il quale bisogna investire sulle risorse umane, credere in loro, dar loro possibilità di autonomia, protagonismo, di riconoscimento, opera nella consapevolezza che «prima di “fare” bisogna “essere” qualità » (p. 35). In Italia, la Dato ricorda autori come Gallino, Donati, Spaltro, Quaglino, De Masi, i quali hanno elaborato teorie per approfondire il concetto di qualità del lavoro dando così vita ad una nuova sfida per la formazione e per le organizzazioni. La sfida di fronte alla quale ci troviamo è quella della «creazione di un nuovo umanesimo del lavoro in cui l'essere umano, e non il profitto, è il vero telos dello sviluppo, anche produttivo; in cui l'economia serve l'uomo e non si serve dell'uomo» (p. 35).

Per Severo Cardone una lettura analitica e critica del fenomeno del *welfare* aziendale richiede necessariamente alcune considerazioni preliminari che ne giustificano a tutto tondo anche le ragioni storico-economico-culturali.

Guardando al passato, si ricorda Karl Marx il quale, a metà del XIX secolo, introdusse il concetto di alienazione e di mercificazione della forza lavoro. Con l'avvento del “taylor-fordismo” l'industria automobilistica, un tempo fondata sul talento artigiana-le, si trasforma nel massimo esempio di divisione e standardizzazione del lavoro, basato fondamentalmente sulla ripetizione monotona dei gesti e sull'alienazione del lavoratore, con la conseguenza di una mancanza di motivazione da parte dei lavoratori e

una minore produttività (p. 45). Cardone ci ricorda i primi studi di Elton Mayo che dimostrano l'importanza decisiva del fattore umano e delle motivazioni sociali nel contesto di lavoro (*human relations*); «il lavoratore non può essere stimolato solo attraverso una maggiore retribuzione, il suo impegno e coinvolgimento è strettamente collegato anche ai bisogni sociali, come il sentirsi parte attiva di un gruppo di lavoro o al poter partecipare attivamente alle risoluzioni di problemi aziendali o al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali» (p. 47).

Così come occorre ricordare gli studi di Kurt Lewin sul rapporto uomo-ambiente, secondo cui il «comportamento di un individuo dipende dalle personali caratteristiche ma anche da quelle dell'ambiente in cui interagisce» (p. 48).

In quegli stessi anni, in Italia, si afferma il pensiero avanguardistico dell'imprenditore Adriano Olivetti e del suo progetto imprenditoriale, politico e utopistico (in senso pedagogico), finalizzato alla «creazione di una nuova tipologia di impresa orientata, non solo dalla ricerca del profitto, bensì anche dalla promozione delle finalità etiche e spirituali del lavoro e dal considerare la fabbrica una "comunità" in grado di contribuire al benessere individuale, comunitario e del territorio di riferimento» (p. 48).

Se nell'impresa fordista il lavoratore è stato "spogliato" di ogni capacità cognitiva, oggi il lavoratore riacquista capacità riflessive, relazionali, propositive, creative, contribuendo attivamente ad un incessante lavoro di autoproduzione di se stesso e di sviluppo dell'impresa in cui opera, dando vita ad una «cultura aziendale fortemente orientata al benessere comunitario (*welfare aziendale*), alla cura (*employee care*), alla valorizzazione della diversità (*diversity management*) e alla condivisione di valori e obiettivi (*shared values*)» (p. 55).

Come conseguenza, emerge la necessità di introdurre nell'area del personale (HR) nuove figure professionali con funzioni e competenze soprattutto pedagogiche/andragogiche, dedicate alla progettazione, gestione e valutazione di servizi e iniziative rientranti nell'area del "*welfare & care*" e che non tralascino anche la cultura e politiche aziendali correlate alla gestione della diversità e dell'*engagement*. Nonostante l'evidente ritardo rispetto ad altri paesi

anche europei, le tematiche di *welfare* aziendale, del *work-life balance* e del *people care* stanno prendendo piede anche nel panorama imprenditoriale italiano. I servizi di secondo *welfare* e le attività di *people care* proposte dalle imprese italiane abbracciano principalmente quattro macroaree - cura della persona (salute e prevenzione medica, relax e benessere, alimentazione, esercizio fisico, *counseling* psicologico ecc), cura del tempo (flessibilità degli orari di lavoro, banca delle ore, disbrigo delle pratiche quotidiane ecc.), cura dello spazio (ambiente di lavoro, mobilità, convenzioni con enti di trasporto pubblico, spazi di *co-working*, ecc.) cura degli affetti (prestiti e mutui agevolati, supporto alla maternità e genitorialità, asilo nido e scuola materna aziendale, colonie estive ecc.) - e, soprattutto nel medio e lungo periodo, sono potenzialmente in grado di generare opportunità e risultati positivi in termini di: «miglioramento qualitativo delle prestazioni personali dei dipendenti-collaboratori; maggiore fidelizzazione, coinvolgimento e motivazione del personale; miglioramento del clima aziendale e delle dinamiche relazionali interne ed esterne; maggiore capacità di attrarre talenti e nuovi collaboratori con specifiche *expertise*; riduzione dei giorni di assenza e di malattia tra la popolazione aziendale; miglioramento della produttività e di altri obiettivi aziendali» (p. 58)

La pedagogia del lavoro può svolgere un ruolo molto importante nella promozione di una nuova cultura delle organizzazioni, impegnandosi sul terreno della ricerca da un lato e della formazione dall'altro; partendo, infatti, dagli studi di Gardner sul buon lavoro, Dato e Cardone ritengono siano tre i livelli di intervento rispetto ai quali una pedagogia del lavoro militante può offrire il proprio contributo: il primo livello riguarda la *governance*; il secondo la *leadership*; il terzo il *self knowledge management* (p. 65).

È proprio a partire da tali presupposti che è nata l'idea di indagare il campo finora inesplorato dal punto di vista pedagogico del *welfare* aziendale; si tratta di una prima ricerca pilota, di carattere esplorativo, volta a tracciare alcuni punti fermi per la progettazione di professionalità esperte. La ricerca, partita dall'incontro con Elisabetta Dallavalle del gruppo Nestlé Italia, dalla collaborazione con Valore D e da un protocollo di intesa con il Diparti-

mento degli Studi Umanistici dell'Università di Foggia, è volta a delineare il profilo professionale del *Welfare Manager* nelle organizzazioni attraverso la somministrazione di un questionario e la realizzazione di interviste, per mappare la formazione necessaria, gli ambiti di intervento, le competenze richieste per esercitare tale profilo professionale e giungere alla definizione di un *core curriculum* di tale professionista. Inoltre, la ricerca è volta ad indagare il ruolo che le scienze della formazione e la pedagogia possono avere nella sperimentazione/implementazione di nuovi modelli teorici e prassici all'interno di modelli organizzativi orientati al *people and humanistic management*, al *welfare and diversity management* (p. 69).

Dai risultati della ricerca emerge che la figura professionale del *welfare manager* è una «figura complessa nella quale si “intrecciano” e si “mescolano” caratteristiche, conoscenze, competenze e una formazione eterogenea e multidisciplinare»: esso ha infatti il compito di «sovrintendere al ben-essere dei lavoratori promuovendo un possibile equilibrio tra vita lavorativa e vita personale, progettando, realizzando e valutando interventi, azioni e servizi in grado di migliorare la qualità psico-fisica e sociale delle persone che abitano quotidianamente gli ambienti di lavoro» (p. 75).

Particolarmente interessante è da considerare la domanda dedicata alla «*presenza nel team di lavoro di figure professionali con formazione pedagogica*»: sono in molti a ritenere che possa essere decisamente importante, attuale e utile disporre all'interno del team di una figura professionale con tale *background*; tra le principali motivazioni, la «formazione di una cultura generale che il laureato in Scienze dell'educazione e della formazione possiede rispetto alla cura per la persona, alla capacità di analisi della complessità e della dinamicità dei processi evolutivi » (p. 79).

Per quanto concerne le *competenze trasversali* o *soft skills* necessarie alla figura del *welfare manager*, gli intervistati elencano alcune indispensabili competenze emotive e relazionali come «l'empatia, la comunicazione efficace, la capacità di gestire le relazioni seguite a ruota dalla capacità di progettare, di organizzare il lavoro e di gestire gruppi di lavoro» (p. 77).

Gli ambiti specifici all'interno dei quali le competenze "umanistiche" e pedagogiche potrebbero essere maggiormente valorizzate sono: *learning & education*, *welfare & work-life balance*, *engagement*, *diversity management*, comunicazione interna ed esterna, cambiamento organizzativo, *learning organization* e KM (p. 84).

Barbara Falconer evidenzia come negli ultimi 40 anni il nostro paese sia cambiato: «le principali tendenze sono l'aumento della vita media e il progressivo invecchiamento della popolazione, l'innalzamento dell'età pensionabile, la maggiore occupazione femminile, la riduzione del nucleo familiare. Sono tendenze che hanno determinato un nuovo bisogno di *welfare*; tuttavia la spesa pubblica è rimasta concentrata su pensioni e sanità con uno scarso investimento sulla famiglia. Per cui è diventato determinante il supporto che le aziende stanno mettendo in campo per aiutare i propri dipendenti a migliorare il proprio benessere e quello della famiglia» (p. 111). Valore D è la prima associazione di imprese che promuove l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva per la crescita delle aziende del paese. Valore D è una rete in costante crescita: nata nel 2009 dall'impegno comune di 12 imprese, oggi conta più di 180 imprese associate che rappresentano oltre un milione e mezzo di dipendenti. Prendendo in considerazione i risultati dei *Welfare Lab* ai quali le aziende associate a Valore D partecipano ogni anno, Paola Castello, Francesca Devescovi e Anna Zattoni, evidenziano come la riuscita di qualsiasi piano di *welfare* è strettamente legata alla conoscenza dei reali bisogni dei suoi collaboratori e all'attenzione posta alla famiglia, entità quanto mai complessa sia dal punto di vista legislativo che umano. I dati ci presentano un paese che deve rispondere a target, esigenze, bisogni molto differenziati rispetto a prima; di conseguenza, le aziende stanno rivedendo i loro piani in modo da renderli sostenibili nel tempo creando soluzioni durature che davvero permettano ai collaboratori di migliorare la qualità della vita (p. 100).

Come si evince dalla ricerca Ariele (Associazione italiana di psicoanalisi) realizzata con più di 50 aziende, vi sono 5 aree tematiche alle quali le aziende stanno lavorando: la *diversità* (in relazione a genere, generazioni e culture), il *coinvolgimento* (in una logica

che trasforma il collaboratore “dipendente” a “cittadino dell’organizzazione”), l’*appartenenza* (partnership con il territorio e il mercato), la *distanza* (come arrivare ai collaboratori tramite la comunicazione interna), l’*individualità/unicità* (per rendere il collaboratore il primo cliente “interno”, nella prospettiva di una maggiore conciliazione tra vita privata e lavorativa) (p. 94).

L’ultimo capitolo del volume è dedicato all’esperienza personale di Elisabetta Dallavalle, *welfare manager* del Gruppo Nestlé, la quale descrive la figura del *welfare manager* come una figura con caratteristiche e formazione eterogenee e multidisciplinari: alle competenze tecniche (giuridiche, fiscali, economiche e amministrative) si affiancano anche competenze umanistiche, in particolare legate alle discipline filosofiche, sociologiche, psicologiche e pedagogiche. A queste, si devono necessariamente affiancare *soft skills* fondamentali, in particolare competenze relazionali, di problem solving e di comunicazione interpersonale. La vera sfida di un responsabile *welfare* è dunque quella di possedere conoscenze e competenze che necessiterebbero di un percorso formativo *ad hoc* che, a oggi, in Italia, ancora non esiste (p. 109).

Pertanto, la possibilità di investire nella formazione di alcune professioni del futuro quali il *Welfare Manager* o il *Chief Happiness Officer* non può che rappresentare una sfida e un’opportunità da assegnare alla pedagogia in grado di giustificare ampiamente la presenza di professionisti con formazione pedagogica/andragogica nell’area HR delle imprese, soprattutto in questo particolare momento storico, culturale e sociale (p. 117).

Da ciò, è evidente come il rapporto tra economia, vita e lavoro debba essere rivisto attraverso un dialogo necessario tra l’economia e la pedagogia. Nella società contemporanea, riportando il pensiero di Rosetto Ajello «la pedagogia deve rivolgere il suo sguardo all’economia per comprendere, in primo luogo, quali scelte economiche e quali modelli economici sono accettabili [...] in secondo luogo, la riflessione pedagogica va portata su quali sono i modi, i contesti, gli strumenti, i temi per rendere l’economia una questione educativa» (p. 119).