

# Il buon welfare fa crescere l'impresa

## INVESTIRE SUI DIPENDENTI

di Marco Magnani

Adriano Olivetti è stato nel dopoguerra un precursore nei rapporti tra impresa e dipendenti. La sua ricerca di equilibrio tra profitto e solidarietà sociale ha influenzato molti imprenditori nei decenni successivi. Oggi il welfare aziendale torna a essere tema di attualità, anche per le evidenti lacune di quello pubblico. Tuttavia, rispetto al passato l'approccio è meno legato a paternalismo, filantropia e solidarietà, e più integrato nella strategia aziendale.

Negli anni 50 gli operai del gruppo di Ivrea vivevano in condizioni migliori rispetto a quelli delle altre fabbriche italiane: ricevevano salari più alti, abitazioni e asili vicino al luogo di lavoro, sostegno per istruzione e vacanze dei figli. Anche l'ambiente nella fabbrica era diverso, con poche barriere tra ingegneri e operai in modo che conoscenze e competenze potessero circolare. Oltre ai tecnici, Olivetti assumeva artisti e scrittori per aumentare la creatività nel lavoro. Adriano Olivetti metteva la persona al centro e utilizzava parte delle risorse generate dall'azienda per sostenere la crescita, anche personale e culturale, dei propri collaboratori.

Oggi è difficile trovare iniziative aziendali nei confronti dei dipendenti che non siano in qualche modo ispirate dalle pratiche olivettiane. Tuttavia il welfare aziendale è sempre più visto non solo come atto di generosità, riconoscenza o condivisione del profitto, ma come vero e proprio investimento. Perché l'equilibrio tra profitto e rispetto per la persona può incidere significativamente anche su produttività e competitività. In altre parole, si sta diffondendo la consapevolezza che investire nel capitale umano può fornire un ritorno diretto e tangibile all'impresa.

Gli esempi virtuosi volti a migliorare il benessere materiale dei dipendenti e delle loro famiglie sono tanti. Tod's rimborsa il costo dei test scolastici dei figli dei dipendenti, paga le spese mediche e, dal 2013, versa l'1% dell'utile netto alle famiglie in difficoltà. Cucinelli paga le proprie sarte meglio del mercato e nel 2012, anno della quotazione a Piazza Affari, ha distribuito 5 milioni di euro di utile ai collaboratori. Queste iniziative aiutano l'immagine. Ma diminuiscono turnover del personale e conflittualità sindacale; migliorano produttività e capacità di attrarre talenti. Grazie a un welfare innovativo, Luxottica ha ridotto l'assenteismo e aumentato la qualità della produzione. L'offerta ai dipendenti va dal "carrello della spesa" gratuito all'assistenza sanitaria, dagli orari flessibili alla copertura delle spese scolastiche per i figli, dalla banca etica alle iniziative di microcredito. Barilla ha imboccato la strada dello smart working ed entro 5 anni tutti i suoi "colletti bianchi" potranno scegliere di lavorare da casa.

Interessanti anche le iniziative volte a migliorare ambiente e clima di lavoro al fine di stimolare creatività e innovazione, elementi essenziali di competitività. Loccioni, società marchigiana di engineering, crede in un ambiente di lavoro creativo e rilassato, anche nelle forme: non si parla di "dipendenti" ma di "collaboratori" e s'incoraggia l'uso del "tu" nelle interazioni professionali. Il gruppo farmaceutico Zambon ha reso più gradevoli e creativi i luoghi di lavoro, con spazi informali, utilizzo di colori, simboli e arredi, sia in ufficio che in fabbrica. Elica, leader nelle cappe per cucina, ha ideato un programma di formazione del personale (E-straordinario) che utilizza l'arte contemporanea per stimolare un approccio innovativo e non convenzionale nella soluzione dei problemi sul lavoro.

Gli elementi più tradizionali del welfare aziendale - pacchetto retributivo e incentivi, monetari e non - influenzano la produttività attraverso un duplice canale di trasmissione. Il primo è un semplice effetto di scambio, grazie al quale il lavoratore si comporta in un certo modo per ottenere in cambio un vantaggio. Il secondo - più intangibile - è di motivazione. Il welfare aziendale moderno offre due leve attraverso cui stimolare la motivazione in modo ancor più efficace rispetto a retribuzione e incentivi.

La prima è legata alla capacità dell'impresa di ascoltare e comprendere le esigenze del singolo dipendente, che variano per fascia d'età, genere, situazione familiare, interessi personali. La tecnologia facilita questo compito e consente di proporre un welfare "personalizzato". La seconda leva è data dal "comportamento" generale dell'impresa. Una condotta socialmente responsabile da parte dell'azienda stimola la motivazione dei dipendenti, che si traduce in senso di appartenenza, lealtà, commitment e aumenti di produttività sostenibili nel lungo periodo. La responsabilità sociale d'impresa può avere effetti positivi non solo in termini d'immagine "esterna", nei confronti di clienti, fornitori e investitori, ma anche "interna", nei confronti dei collaboratori.

© RIPRODUZIONE RISERVATA