

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari
Corso di Laurea Magistrale in Strategie di Comunicazione

Tesi di Laurea Specialistica

***L'AZIENDA COME LUOGO DI VITA
Costruire e comunicare la reputazione
attraverso la responsabilità sociale d'impresa e
il benessere dei dipendenti***

Relatore:

Prof. Giampietro Vecchiato

Laureanda:

Carlotta Libralon

Matricola:

1060964

Anno accademico 2014/2015

*Alla mia famiglia
sempre presente
e pronta a supportarmi*

PREMESSA.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUZIONE.....	10

PRIMA PARTE

1. LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE O CORPORATE PR.....13

1.1. Una panoramica a tutto tondo: la comunicazione d'impresa.....	14
1.2. Comunicazione interna ed esterna, verso la comunicazione integrata.....	17
1.3. Le quattro aree della comunicazione d'impresa.....	19
1.4. Gli strumenti della Comunicazione Istituzionale o Corporate Communication.....	21
1.5. Le fondamenta della Corporate Communication.....	23
1.6. Corporate image.....	25
1.7. Corporate identity.....	26
1.8. Corporate reputation.....	27

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY, ATTEGGIAMENTI E SOLUZIONI CHE FANNO LA DIFFERENZA.....29

2.1. Corporate Social Responsibility: una filosofia ma anche una strategia.....	30
2.2. Dalla CSR alla Corporate Sustainability.....	37
2.3. Strumenti della CSR.....	40
2.4. Cosa e come comunichiamo racconta chi siamo.....	44
2.5. La gestione della crisi attraverso la CSR.....	45
2.6. Una sguardo a casa nostra: la comunicazione in Italia.....	46

3. LA SEDE AZIENDALE: STRUMENTO DI COMUNICAZIONE E SIMBOLO DI BENESSERE AZIENDALE.....	50
3.1. Comunicare la propria identità.....	51
3.2. La cultura e il clima aziendale.....	54
3.3. Il ruolo simbolico dell'edificio.....	62
3.4. Organizzazione e benessere.....	64
3.5. Il riconoscimento normativo della salute e della sicurezza nel contesto lavorativo.....	67
3.6. Welfare aziendale, un beneficio per tutti.....	68

SECONDA PARTE

GRUPPO ZAMBON E IL CASO FONDAZIONE ZOE'

4. L'AZIENDA E LA SUA STORIA.....	73
4.1. Il Gruppo Zambon.....	75
4.2. La Fondazione Zoè.....	78
4.3. Mission, vision e posizionamento.....	82
4.4. Corporate Brand Zambon.....	84
4.5. L'etica della Fondazione.....	85
5. L'ATTENZIONE PER IL WELFARE AZIENDALE, ATTRAVERSO EDIFICI E STRUTTURE ALL'AVANGUARDIA.....	88
5.1. Human Relations.....	89
5.2. Health&Quality Factory.....	91
5.3. L'ambiente di lavoro.....	96
5.4. Museo Zambon.....	99
5.5. Corporate Social Responsibility: oltre al profitto, il rispetto per l'ambiente.....	101
5.6. La cultura della qualità come chiave del successo.....	104

6. IL SISTEMA WELFARE.....	107
6.1. Il modello welfare BenVivere.....	109
6.2. Le iniziative proposte.....	112
6.3. Risultati prodotti dal welfare aziendale.....	114
CONCLUSIONI.....	117
SITI WEB	
CONSULTATI.....	123
BIBLIOGRAFIA.....	125

PREMESSA

Dopo un lungo percorso di studi, fatto di esami, di ansie, voglia di finire e allo stesso tempo il timore perché non si sa dove si approderà dopo, si è insinuato anche il pensiero della tesi. Un quadro riassuntivo e conclusivo del percorso svolto con il vantaggio di scrivere un elaborato su un tema che ci appassiona. Ecco questa tesi sarà esattamente così, non ha nessuna pretesa di insegnare o far conoscere nuove teorie. Attraverso queste pagine vorrei esprimere la mia ammirazione per quelle aziende che hanno trovato il coraggio di distinguersi dalla massa, orientandosi sempre più verso orizzonti sostenibili per il rispetto del proprio territorio, ma soprattutto che hanno fatto del benessere e del welfare aziendale una vera e propria filosofia di vita. Nello specifico faccio riferimento alla Fondazione Zoè del Gruppo Zambon, industria centenaria nel campo chimico-farmaceutico, che da sempre ha alla base dei propri valori il rispetto, per le persone e per l'ambiente, e che negli ultimi anni ha deciso di investire nella costruzione di una sede aziendale all'avanguardia, e in altre strutture correlate che hanno lo scopo di educare e sensibilizzare le persone verso il tema della salute e della prevenzione, percorrendo anche la strada del welfare aziendale per far sì che i propri dipendenti possano lavorare meglio.

Allo stesso tempo il mio interesse è chiaramente quello di capire quali sono le logiche che hanno mosso le scelte aziendali verso la direzione intrapresa e capire come è stato portato avanti un progetto così ambizioso e innovativo, analizzando le strategie comunicative per avere un riscontro con quanto studiato nel mio percorso di studi.

ABSTRACT

Il presente elaborato ha lo scopo di dimostrare come l'attenzione al welfare aziendale, e alle politiche di Corporate Social Responsibility, costituiscano un valore aggiunto al quale, ormai, le aziende non possono più rinunciare.

A tal proposito la mia riflessione vuole soffermarsi anche sul ruolo simbolico che riveste la sede aziendale, intesa come edificio all'avanguardia dotato di "confort" per i propri dipendenti, di arredi, colori e aree che, nell'insieme, hanno lo scopo di farli sentire a proprio agio in un ambiente di lavoro sano e stimolante, atto a favorire anche maggiori interazioni sociali.

In conclusione, la motivazione che mi ha spinto ad approfondire quest'aspetto risiede nel voler far notare che l'azienda, attenta ad instaurare un certo tipo di rapporto con le risorse umane, è un esempio reale delle teorie sul benessere organizzativo e, come tale, ne ricava i benefici che derivano da questo atteggiamento positivo.

INTRODUZIONE

Il mio percorso di studi in Strategie di Comunicazione unito alla lettura di alcuni articoli su interviste fatte ad Elena Zambon, presidente del gruppo omonimo, hanno suscitato in me interesse verso determinati valori aziendali e hanno portato alla stesura di questa tesi.

Le informazioni trovate hanno subito suscitato stupore nel leggere che, ciò che ho sempre pensato fosse attualmente solo un orizzonte futuro, è invece realtà. Una realtà che ha preso il via nel 1906 in Veneto, luogo fertile per la nascita delle aziende che negli anni sono nate con un ritmo sempre più crescente. Proprio qui, in una delle regioni più industrializzate d'Italia, le generazioni hanno vissuto i cambiamenti imposti dal mercato e si sono tramandati la capacità manuale e la forza dell'artigianato di cui possiamo andare fieri, passando a una forma di gestione che negli anni è diventata sempre più manageriale. È, infatti, da Vicenza che l'azienda è partita un secolo fa' fino a diventare una società fortemente radicata anche nei mercati internazionali dove è riuscita ad espandersi.

Da sempre attento al rispetto di determinati valori etici, il Gruppo Zambon ha guardato al futuro con un investimento che riguarda la comunicazione, le relazioni interpersonali e il benessere organizzativo.

Le recenti teorie ci fanno notare come sia oramai impossibile scindere le aziende dalla loro comunicazione. L'esperienza insegna che il vantaggio competitivo di oggi si basa per lo più sulla governance delle relazioni e sulla capacità di sfruttare a proprio vantaggio questa rete tra azienda e territorio. La concorrenza è tanta e i fattori di differenziazione si riducono alla capacità che un'azienda ha di attirare a se i propri stakeholder, attraverso un'efficace strategia di comunicazione per riuscire a fidelizzare il consumatore. Da studi recenti è emersa, infatti, l'eterogeneità che caratterizza le azioni che un'azienda dovrebbe compiere, affinché questi obiettivi siano raggiunti e mantenuti. La presente tesi si articola perciò in una prima parte teorica introduttiva, per passare poi al vivo del discorso: dopo una panoramica sulla *Corporate Communication*, la sostenibilità e

l'analisi della sede aziendale come luogo di benessere per i lavoratori, oltre che simbolo dell'azienda stessa, il focus si sposta sulla descrizione del caso Zambon e la nascita della Fondazione Zoè. Un'azienda proiettata idealmente nel futuro che, grazie alle sue scelte innovative e all'avanguardia, è riuscita a creare un clima aziendale "sano" per il proprio dipendente, non solo un luogo di lavoro ma un luogo di vita e di incontro, che vuole coinvolgere il territorio circostante e attirare le persone per educarle al tema della salute grazie all'apporto di personaggi illustri del settore e alle numerose iniziative organizzate a tale scopo. Fine ultimo di questa tesi è di dimostrare come il benessere organizzativo, insieme a una serie di decisioni ecosostenibili e di responsabilità sociale, abbiano avuto ripercussioni positive sull'andamento aziendale e come tutto questo, tradotto in comunicazione, produca maggior fiducia nel dipendente e nel consumatore, facendo godere l'azienda di una buona reputazione che, al giorno d'oggi, risulta essere la chiave vincente verso il successo.

La prima parte dell'elaborato consiste in una revisione teorica divisa in tre capitoli. Il primo è una panoramica della comunicazione istituzionale e lo sviluppo del moderno approccio di Corporate Communication che comprende tre pilastri fondamentali per la comunicazione aziendale: la corporate image, la corporate identity e la corporate responsibility. Queste caratteristiche sono una correlata all'altra e tutte e tre concorrono per l'affermazione di una reputazione positiva dell'azienda.

Il secondo capitolo si sofferma sulla responsabilità sociale d'impresa pensata come filosofia aziendale che guarda anche alle generazioni future, oltre che come strategia.

Infine il terzo si rifà alla sede aziendale come elemento di comunicazione ulteriore; il riferimento è sempre verso il Gruppo Zambon che da qualche anno ha rinnovato la nuova sede a Vicenza e ha investito in strutture che hanno lo scopo di informare e diffondere la conoscenza dei temi riguardanti il settore medico e farmaceutico.

Una struttura che riflette i paesaggi circostanti, situata nella zona industriale di Vicenza, all'uscita dell'autostrada, straordinaria a livello

architettonico ma anche culturalmente rivoluzionaria per com'è stata concepita e costruita. Il capitolo prosegue con la spiegazione di temi importantissimi come la cultura, il benessere e il welfare aziendale, centrali nel percorso di questa tesi perché visti come fonte di innovazione e miglioramento per le organizzazioni.

Con la seconda parte viene posta l'attenzione sul caso attraverso un'analisi aziendale delle caratteristiche culturali, ambientali e organizzative; articolata in altri tre capitoli, mette in evidenza tutti gli aspetti che nel complesso concorrono alla realizzazione del benessere organizzativo e alla reputazione.

Il primo capitolo descrive la storia del Gruppo e la nascita della Fondazione Zoè, la *mission* e la *vision* aziendale e analizza il *corporate brand* e l'etica che la caratterizza. Si continua con il descrivere l'attenzione che viene riservata alle risorse umane e all'ambiente di lavoro. Il capitolo prosegue con la descrizione della rinnovata sede aziendale, per chiudere poi con un riferimento alla *Corporate Social Responsibility*.

La tesi si conclude con l'analisi del modello di welfare aziendale che l'azienda ha adottato, le iniziative proposte e i risultati che ne sono derivati. In chiusura è stata fatta un'elaborazione delle informazioni raccolte per avere un riscontro pratico di quanto detto finora, per capire quali strategie sono state adottate per arrivare alla realizzazione di un progetto così ambizioso, infine, quale sarà il percorso futuro che la Zambon ha intenzione di seguire.

Capitolo primo

LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE O CORPORATE PR

1.1. Una panoramica a tutto tondo: la comunicazione d'impresa

Ci si riempie spesso la bocca di parole che ormai fanno parte del parlare comune come “comunicazione”, “condivisione”, “relazione” talvolta in modo inappropriato perché, in molti casi, ci si ferma all’informazione ovvero la semplice trasmissione di un sapere, una notizia o un concetto. I due termini vengono talvolta usati come sinonimi, ma non è così.

Etimologicamente la parola “comunicazione” riveste un ruolo più profondo, deriva dal latino e significa “*condividere*”, mettere un valore al servizio di qualcun altro perché possa farlo proprio. Perché quest’atto si trasformi da mera informazione a comunicazione è necessario un passaggio fondamentale, ovvero che il messaggio venga compreso e diventi così patrimonio dell’una e dell’altra parte coinvolta, permettendo l’avvio di un dialogo e la diffusione dei concetti.

Condivisione è una parola che permea la nostra quotidianità. Con l’uso massiccio dei media ed in particolare dei social network sembra essere diventata una condizione essenziale e necessaria che caratterizza ogni momento della giornata. La comunicazione non è più sola prerogativa delle aziende che vogliono farsi conoscere e pubblicizzarsi ma è diventata anche uno strumento per noi stessi che sentiamo il bisogno di mostrarci, o meglio, di mostrare ciò che vogliamo far apparire di noi. Mentre la nostra attività di comunicazione attraverso i social, con la pubblicazione delle nostre foto, dei luoghi che visitiamo e degli stati d’animo, possono falsare la realtà e far vedere solo un lato di noi, un’impresa non deve assolutamente adottare questo tipo di comunicazione “parziale” e omissiva perché sinonimo di poca trasparenza. Al contrario, un’azienda deve adottare un tipo di comunicazione che le consenta di farsi conoscere in ogni suo aspetto.

Cos’è dunque la comunicazione d’impresa, quanta importanza riveste e quale ruolo svolge all’interno della nostra società?

Per iniziare è necessario fare una premessa e, a tal proposito, cito il primo assioma della comunicazione il quale recita che “non si può non comunicare”.¹ Infatti, un’azienda comunica con il solo fatto di esistere, la sua fondazione, il luogo nel quale è nata e il nome che le è stato dato, sono tutti fattori che esprimono, anche involontariamente, un qualcosa di quell’azienda. La logica conseguenza di quanto detto è che è necessario comunicare e predisporre una strategia di comunicazione che consenta anche di fronteggiare situazioni critiche.

La comunicazione d’impresa è ormai uno strumento comune in tutte le aziende perché chi non comunica, non esiste. È, infatti, proprio attraverso un’attività di comunicazione che un’azienda riesce a instaurare una relazione con il consumatore finale.

Per entrare nello specifico, la comunicazione d’impresa può essere spiegata come un insieme di azioni che hanno lo scopo di instaurare un legame tra l’azienda e il suo pubblico di riferimento. Lo scopo di tutto ciò consiste nel far adottare al consumatore un punto di vista favorevole nei confronti dell’azienda, non si tratta di manipolazione bensì un insieme di strategie che avvicinano la persona giuridica al mercato, mostrando con trasparenza quali sono le sue finalità e come si opera per il raggiungimento degli obiettivi. Col procedere, il fine ultimo è proprio quello di creare un rapporto fiduciario con i clienti e di fidelizzarli al prodotto e alla marca.

Inoltre, le funzioni che la comunicazione svolge riguardano il posizionamento dei propri prodotti sul mercato, il fronteggiare le situazioni di crisi, l’ammodernamento dei processi organizzativi e la creazione di collaborazioni. Per fare questo è fondamentale la conoscenza dell’ambiente in cui l’impresa è situata, il target di riferimento, il codice e i canali espressivi.

Tutto ciò che è stato detto fin qui non è scontato come si pensa e non è una pratica consolidata nel territorio nazionale. Vero è che sempre più

¹ Vecchiato G. *Relazioni pubbliche e comunicazione*, gli assiomi della comunicazione, cap 1, FrancoAngeli, Milano, 2003

imprese si stanno adeguando al cambiamento e all'esigenza dei consumatori di esser messi a conoscenza, ma il cammino è ancora lungo e tante piccole medie imprese non riservano il giusto spazio al settore della comunicazione, ritenendolo, specialmente oggi, una spesa superflua che può essere tagliata.

Forse queste aziende cambierebbero la loro idea se fossero a conoscenza dell'opinione di Guidotti,² il quale ci spiega in sette punti perché, a suo parere, è importante non mettere in un angolo la comunicazione:

1. Un'azienda è libera di non comunicare se non lo ritiene necessario, ma non può impedire anche altri concorrenti adottino lo stesso metodo. Il cliente consumatore è sempre più attento e sempre più informato riguardo ai suoi acquisti, perciò è chiaro che sarà portato ad acquistare i prodotti dell'azienda che meglio soddisfa questa esigenza.
2. I clienti chiedono trasparenza sulle dinamiche aziendali, sulle tecniche di produzione, sull'impatto ambientale che queste possono avere, sui progetti futuri e sulle prospettive di miglioramento.
3. La comunicazione trasmette affidabilità e permette di instaurare un rapporto di fiducia non solo con i consumatori ma anche con tutti gli stakeholder e i portatori d'interesse.
4. Solo attraverso una comunicazione efficace si possono raggiungere valori fondamentali per l'impresa quali: affidabilità, dinamismo e solidità finanziaria.
5. Un'impresa che lavora bene e lo sa comunicare altrettanto bene risulta, agli occhi degli altri (professionisti, dipendenti, futuri collaboratori, stakeholder, portatori d'interesse e clienti) un ambiente che motiva e appetibile, che contribuisce allo sviluppo di un miglior clima relazionale e di conseguenza anche a un maggior profitto.
6. È molto importante che l'impresa riesca a instaurare un buon rapporto con il territorio nel quale si trova, con la comunità locale e le

² Guidotti E., *Comunicazione integrata per l'impresa*, FrancoAngeli, Milano 1998.

associazioni di categoria. Instaurare buone relazioni porta ad avere un grande vantaggio oltre che all'instaurarsi di collaborazioni.

7. Infine, la buona reputazione produce un senso di gratificazione e orgoglio in chi partecipa attivamente alla vita dell'impresa.

Detto ciò è importante porre l'accento sull'importanza della comunicazione interna tanto quanto quella esterna. È compito dei professionisti delle relazioni pubbliche coordinare efficacemente le entrambe le parti, mantenendo l'equilibrio tra le due aree.

Le relazioni pubbliche rappresentano un ponte che facilita la mediazione tra l'impresa e l'ambiente circostante.

1.2. Comunicazione interna ed esterna, verso una comunicazione integrata.

Una strategia di comunicazione, affinché sia efficace, deve fare riferimento sia alla situazione interna all'impresa, sia all'ambiente esterno, i due ambiti sono strettamente correlati perché non si può pensare di comunicare bene al pubblico se in primis non si crea un buon clima interno tra coloro che rappresentano l'ossatura dell'impresa.

Scopo della comunicazione interna è di aumentare la coesione del personale attraverso la partecipazione attiva e il coinvolgimento. La progettazione della strategia comunicativa, in questo caso, si basa sull'analisi dell'ambiente di lavoro e del clima aziendale. Viene data rilevanza alle opinioni dei cosiddetti clienti interni per cercare di migliorarne i punti di debolezza che si possono ripercuotere di là delle mura aziendali creando un'immagine poco chiara.

La comunicazione esterna invece si rivolge all'ambiente circostante, ai pubblici di riferimento, agli stakeholder, ai portatori d'interesse, alla comunità che abita la zona dove è situata l'impresa, riguarda insomma tutte le persone che sono interessate direttamente o indirettamente dalla sua esistenza e dal suo operato. Lo scopo in questo caso è far conoscere

il progetto imprenditoriale e trasmettere un'immagine aziendale positiva facendo interagire l'impresa con l'ambiente.

Per anni è stato adottato uno stile di comunicazione interna chiamato *Top Down*³ che da un po' di tempo si sta cercando di abbandonare nel tentativo di dirigersi verso uno stile diverso.

Il modello *Top Down* è caratteristico delle organizzazioni di stampo tradizionale e si basa su un approccio formale, dove le decisioni sono prese esclusivamente dal manager che le comunica nel modo più chiaro possibile a chi fa parte del progetto. Il manager deve stare attento a evitare ogni tipo di ambiguità pena il mancato raggiungimento degli obiettivi.

Con il passare del tempo e l'evoluzione del modo di fare impresa, questo modello ha evidenziato diverse debolezze:

- Il potere decisionale è centrato nelle mani di una sola persona –il manager- pertanto si è soggetti alle sue influenze e alla sua unica e indiscutibile opinione.
- Le persone che collaborano al progetto imprenditoriale si sentono sminuite da quest'atteggiamento che non contempla la grande importanza che ciascuno riveste affinché il tutto possa procedere al meglio e migliorare. Infatti nel costruire un progetto, ciascuna persona con le proprie idee può dare un importante contributo alla buona riuscita del lavoro.
- Si crea un clima che porta alla demotivazione del team con la conseguente riduzione della produttività.

I limiti evidenziati hanno quindi portato all'elaborazione di un nuovo modello chiamato *Bottom Up*. In questo caso l'atteggiamento è inverso, è dal basso che provengono le idee e chi lavora al progetto, è invitato a parteciparvi in ogni sua fase, esprimendo liberamente le proprie opinioni.

Il compito del manager qui è quello di trasmettere gli obiettivi da raggiungere, dirigere le operazioni e soprattutto comunicare alla sua

³ Articolo di Simona Caracciolo, *L'approccio Bottom-Up*.

squadra il valore. Ciascun membro è libero di scegliere la metodologia più adatta per il raggiungimento dell'obiettivo.

L'approccio *Bottom Up* punta all'intelligenza collettiva e alla specificità di ogni singolo individuo perché possa esprimere al meglio le sue potenzialità; in tal modo anche il flusso della comunicazione è agevolato.

Grazie agli strumenti di cui si dispone attualmente è possibile comunque far confluire i lati positivi del modello *Top Down*, erroneamente messo in disparte secondo alcuni studiosi, con le metodologie dell'approccio *Bottom Up*, le relazioni diventano in tal modo di tipo reticolari. La rete di relazioni si rifà a un modello di comunicazione integrata (*Integrated Marketing Communication, IMC*) affacciatosi negli ultimi decenni nel panorama aziendale, che abbatte le differenze fra comunicazione esterna e interna, a favore di una comunicazione che mira al coordinamento fra i messaggi e i mezzi di comunicazione.

1.3. Le quattro aree della comunicazione d'impresa

Quando si parla di comunicazione d'impresa, si fa riferimento a quattro macro-aree, ciascuna specifica in diversi settori quali i destinatari, gli obiettivi e i contenuti, e tutte in grado di creare valore per migliorare le relazioni d'impresa. La comunicazione così organizzata mira a costruire un'immagine positiva e una consapevolezza sul prodotto, attraverso la costruzione di forti associazioni mentali positive e favorevoli all'impresa.

Con l'adozione di questa metodologia si cerca di rafforzare la domanda, difendere il proprio brand e soprattutto di dialogare con i propri pubblici.

Un lungo e complesso percorso che vede in fondo al cammino la fidelizzazione del cliente. È un processo circolare perché continuo nel tempo e soggetto a ripetuti aggiustamenti che rispecchiano i cambiamenti della società e del mercato, ma che alla base si fonda sulla veridicità dei messaggi che trasmette l'impresa. In questo senso la comunicazione mira all'analisi strategica delle esigenze di comunicazione del cliente, con la conseguenza che i prodotti oggi tendono sempre più alla

personalizzazione e all'unicità, all'opposto della standardizzazione degli anni passati.

Le quattro aree sono suddivise in comunicazione commerciale, organizzativa-gestionale, economico-finanziaria e istituzionale.

La *comunicazione commerciale o di marketing* si focalizza sugli strumenti necessari per incrementare i volumi di vendita, la notorietà e l'immagine, si rivolge ai consumatori finali e gestisce i rapporti tra questi e il mercato. È messa in atto attraverso la stesura di un piano di marketing il cui obiettivo è, sinteticamente, la soddisfazione del cliente in termini di rapporto qualità prezzo.

La *comunicazione organizzativa e gestionale* si rivolge a tutti coloro che sono coinvolti nell'attività dell'impresa attraverso la creazione di sistemi di scambio di messaggi e informazioni. Ha lo scopo di rafforzare la cultura dell'impresa diffondendone i valori e trasmettendo la filosofia aziendale, nonché la motivazione a far bene e il rispetto delle regole. Rientra per lo più nella sfera della comunicazione interna e pertanto deve essere condivisa da tutti coloro che operano nell'organizzazione per creare un coordinamento sinergico.

La *comunicazione economico-finanziaria* è diffusa dal vertice aziendale ai propri finanziatori, cioè banche, azionisti, soci e analisti. Questo tipo di comunicazione ha lo scopo di ottenere la loro fiducia e migliorare così i rapporti. L'impresa deve acquistare credibilità patrimoniale e reddituale agli occhi dei portatori di risorse finanziarie per permettersi maggior capacità di investimento.

Infine, la *comunicazione istituzionale* racconta la mission e la vision dell'impresa con lo scopo di essere il più trasparente possibile agli occhi esterni e ottenere consenso, collaborazioni e atteggiamenti favorevoli. Quest'area della comunicazione d'impresa parla dell'organizzazione al fine di promuoverne l'identità, non vende il prodotto ma la personalità aziendale.

Nello specifico è incentrata sulle relazioni tra organizzazioni e interlocutori. A differenza delle aree viste in precedenza, attraverso quest'approccio

comunicativo, si cerca di spiegare in modo chiaro ai pubblici “chi siamo”, “cosa facciamo” ma soprattutto “come lo facciamo”. La comunicazione istituzionale si basa sul concetto di “responsabilità sociale” cercando di costruire una buona reputazione che generi fiducia nell’impresa.

Secondo ⁴ Vecchiato, per contribuire al successo sociale dell’organizzazione, si devono perseguire tre obiettivi:

1. Affermare la reputazione;
2. Rafforzare la notorietà/visibilità;
3. Diffondere e consolidare l’identità sociale dell’impresa.

La governance delle relazioni va curata costantemente attraverso una ben strutturata strategia di comunicazione, non deve essere considerata, invece, solamente un salvagente al quale aggrapparsi in situazioni di crisi. Sarebbe semplicemente inutile.

La fiducia si conquista giorno per giorno dimostrando attraverso il proprio operato che, quanto detto, ha sempre corrisposto a verità. Qualora quest’onestà non sia percepita per vari motivi, quali la mancata comunicazione o il riscontro di atteggiamenti negativi da parte dell’organizzazione, crollerebbe in un attimo l’immagine che si era costruita.

Il professionista delle relazioni pubbliche svolge un ruolo essenziale nella costruzione del dialogo tra l’impresa e il mondo circostante. Egli diventa protagonista attivo nella creazione del valore attraverso l’uso di una serie di strumenti per dar forma al piano di comunicazione.

1.4. Strumenti della comunicazione istituzionale

Il principale strumento di cui dispone un’azienda per farsi conoscere è senza dubbio la comunicazione in tutte le sue varie forme, necessaria per stabilire una relazione con i propri pubblici di riferimento e gli stakeholder.

⁴ Vecchiato G., *Manuale operativo di relazioni pubbliche, metodologia e case history*, in collaborazione con Pinton E., Franco Angeli, prima edizione 2008, cap 1, paragrafo 4.2 pag 34

Hung parla di ben undici strategie di coltivazione delle relazioni di qualità tra l'organizzazione e i pubblici⁵:

Strategia di *accesso* che garantisce a tutte le persone che hanno interesse nei confronti dell'azienda di poter venire a conoscenza di informazioni organizzative e dei processi decisionali.

Strategia di *positività*, attraverso la quale si cerca di mantenere la soddisfazione degli stakeholder attraverso l'ascolto del loro punto di vista e la collaborazione.

La strategia di *apertura* fa riferimento invece alla volontà dell'impresa di attivare situazioni dialogiche dirette, mostrando la propria disponibilità. In questo modo l'azienda mette in atto modalità che sono in grado di sviluppare e mantenere nel tempo la reputazione aziendale, proprio perché viene fondata sulle relazioni interpersonali tra interni ed esterni e dimostra l'attenzione dell'azienda a trattare argomenti di diversa natura.

Assicurare legittimità, consiste nella valorizzazione dell'impegno preso da entrambe le parti di mantenere la relazione nel corso del tempo.

La strategia di *networking* consente di sviluppare una rete attorno all'azienda con la comunità circostante e con tutti coloro che hanno rapporti e interessi con essa.

La *condivisione dei compiti* si sofferma sulla gestione di temi e problematiche di grande rilevanza, cercando di coinvolgere gli stakeholder, strategia che va sempre ad alimentare il canale delle relazioni.

In questo modo entra in gioco la strategia del *doppio interesse* che va a bilanciare gli obiettivi dell'azienda e quelli degli stakeholder per mantenere un rapporto di equilibrio.

Attraverso la *cooperazione*, infatti, si arriva a raggiungere benefici per entrambe le parti coinvolte, modificando gli atteggiamenti in funzione delle esigenze dell'altra parte, adottando un *incondizionato atteggiamento*

⁵ Emanuele Invernizzi, Stefania Romenti, *Relazioni Pubbliche e corporate communication* vol.2, pag 14

costruttivo. Questo tipo di accordo implicito altro non è che un *accordo win to win o di rinuncia*, in altre parole la stipula di un accordo che possa portare a effetti positivi per tutti o, in caso contrario, a non stipulare nessun accordo, ma perseguire nella ricerca del massimo risultato.

Infine, la strategia di *mantenimento delle promesse* che presuppone la coerenza fra le parole e i fatti e dunque l'impegno da parte dell'impresa di mantenere la parola data con l'obiettivo di accrescere la fiducia e la credibilità.

L'aspetto primario di ogni strategia di comunicazione rimane comunque l'organizzazione stessa che deve farsi strategica per affrontare al meglio il percorso. Un'organizzazione di tipo strategico deve prima di tutto determinare l'oggetto della sua comunicazione affinché questa sia mirata ed efficace, deve decidere quali e quante risorse mettere a disposizione per raggiungere gli obiettivi e, allo stesso tempo, deve monitorare la propria reputazione.

Invernizzi definisce strategica la comunicazione che differenzia l'impresa nel suo contesto competitivo, cioè quella dimensione che pone l'accento sugli aspetti diversi che un'azienda ha rispetto alle concorrenti e che rappresentano i suoi punti di forza. Sempre Invernizzi sostiene che oltre alla coerenza con i valori della società, un'azienda deve distinguersi dalle altre attraverso l'innovazione e le proprie risorse distintive. Differenziarsi per distinguersi dalla massa diventa cruciale per lo sviluppo.

1.5. Fondamenta della Corporate Communication: dalla Integrating Marketing Communication (IMC) alla Corporate Communication.

A partire dagli anni Novanta ci si è accorti che la comunicazione stava acquistando sempre più peso nel settore imprenditoriale, livello organizzativo. La ragione per cui è stata avvertita questa esigenza è data dal fatto che, finalmente si ha iniziato a guardare l'impresa come un

sistema complesso di relazioni e, in quanto tale, aveva bisogno di conoscere e farsi conoscere.

Il carattere strategico delle imprese è diventato elemento indispensabile per fronteggiare la concorrenza sviluppatasi negli ultimi decenni, relazioni pubbliche e *corporate communication* si sono sviluppate attraverso un corpus di teorie fino a diventare delle discipline scientifiche a tutti gli effetti.

Fino ad oggi le strategie adottate sono state affrontate con un tipo di comunicazione integrata. L'*Integrated Marketing Communication* (IMC) è stata sviluppata dallo studioso tedesco Schultz, il quale voleva puntare su un processo strategico dell'impresa per sviluppare programmi di comunicazione a medio e lungo termine, attraverso l'interazione di pubblici interni ed esterni. Questo modello di comunicazione si pone come un superamento della distinzione fra comunicazione interna ed esterna, vedendole entrambe come l'una correlata all'altra.

L'approccio attuale invece, che ha avuto il suo sviluppo grazie all'italiano Invernizzi, si pone come il superamento della tradizionale comunicazione integrata perché riconosce l'esistenza delle organizzazioni ancora prima che inizino un processo comunicativo e riconosce fin dalla sua istituzione l'identità e i valori che la caratterizzano⁶. Invernizzi punta l'accento sul governo delle relazioni come fattore di principale successo per la competitività delle aziende, ma soprattutto come un valore in grado di generare altro valore che permette la sopravvivenza delle organizzazioni grazie ad un interscambio con i sistemi che la circondano

La *Corporate Communication* o comunicazione aziendale non è altro che un insieme di strumenti il cui scopo è, appunto, di dialogare con le persone che sono direttamente o indirettamente interessate dall'attività aziendale, e farsi conoscere al proprio pubblico per instaurare con loro un rapporto di fiducia, basato sulla coerenza e la responsabilità sociale dell'organizzazione. In quest'ottica cambia anche la visione del cliente

⁶ fonte tratta da un articolo FERPI di GP Vecchiato.

consumatore da sempre visto dal marketing come un bersaglio da colpire. Il cliente secondo questo nuovo approccio è partecipe e attivo, si interessa all'operato dell'azienda in un costante monitoraggio per far valere anche i propri interessi di consumatore ma anche di cittadino. In questa visione delle cose il rispetto è reciproco e, tanto l'azienda quanto il cliente, cercano di conquistarsi la fiducia.

Il punto di svolta è, infatti, rappresentato dal cambiamento delle finalità strategiche che passano dalla costruzione dell'immagine aziendale alla costruzione e al mantenimento della reputazione.

La *Corporate Communication* è composta da tre fondamentali elementi quali: immagine, identità e reputazione. L'uno correlato all'altro ma non sinonimi.

I cambiamenti che si sono verificati negli ultimi anni, infatti, hanno mostrato uno spostamento delle finalità strategiche della comunicazione che sono passate dalla focalizzazione dell'immagine come cardine e baluardo della propria azienda, al rafforzamento di identità e reputazione, ritenute entrambe non più importanti ma più profonde e radicate della prima con una costruzione notevolmente più lunga e labriosa.

1.6. Corporate image

L'immagine rappresenta la prima impressione che diamo agli altri di noi stessi, è il nostro biglietto da visita. Nel secolo scorso l'attività di costruzione dell'immagine è stata prerogativa di determinate aziende, per lo più di grandi dimensioni, come quelle operanti nel settore dei trasporti pubblici, le istituzioni o le organizzazioni di grandi eventi sportivi. Negli ultimi decenni questa tendenza si è allargata fino a essere considerata dalla maggior parte delle aziende, diventando una vera e propria esigenza comunicativa. La *corporate image* ha le sue origini nei primi anni del Novecento grazie anche al contributo dell'azienda tedesca AEG, produttrice di lampade e strumenti ad elettricità, che ebbe la grande intuizione di inserire nel proprio organico l'architetto Peter Behrens.

Attraverso questa nuova collaborazione viene data una svolta all'azienda che punta all'efficacia prodotta dalla comunicazione dell'immagine aziendale. Successivamente, nello scenario italiano, fu Adriano Olivetti ad intraprendere questa stessa strada con l'idea di un'azienda portatrice di valori e fondata sull'idea di progresso civile, il tutto unificato dall'immagine aziendale. Tutt'oggi il marchio Olivetti è ormai solo un ricordo ma l'immagine dell'azienda rappresenta ancora un punto di riferimento indiscusso e sinonimo di qualità.

L'immagine aziendale è un aspetto caratterizzante attraverso la quale le persone percepiscono l'organizzazione. *“L'immagine è fondata su aspetti esteriori e di superficie (...) l'immagine rappresenta una dimensione di apparenza esteriore di un'impresa, sulla quale si può agire e incidere rapidamente con operazioni di propaganda o di spin doctoring, termine negativo usato dagli anglosassoni per indicare la manipolazione delle informazioni e la rappresentazione della realtà in modo che sembri positiva anche quando non lo è.”*⁷ Già negli anni '60 e '70 c'era chi pensava che l'immagine potesse avere una connotazione negativa perché si tratta di una costruzione che potrebbe non avere nulla a che fare con la realtà. È solo dagli anni '90 però che è arrivato l'invito, da parte di professionisti del settore, di spostare l'obiettivo della comunicazione dalla sola costruzione di un'immagine positiva e attraente all'attenzione per identità e reputazione.

1.7. Corporate identity

La situazione globale dei nostri anni costringe le aziende a competere con un mercato molto vasto e con il rischio di apparire simili a tante altre. La creazione di una solida identità aziendale consente di distinguersi e fornisce un punto di riferimento a tutti coloro che hanno a che fare,

⁷ Invernizzi E., Romenti S. *Relazioni pubbliche e Corporate Communication, la gestione dei servizi specializzati* vol.2, McGraw-Hill, Milano 2012, pag 15 cap 1 paragrafo “I concetti di immagine, identità e reputazione”.

direttamente o indirettamente, con l'azienda. Mentre l'immagine si basa sull'esteriorità, su ciò che è visivo e tangibile, l'identità di un'azienda è un asset intangibile che va più in profondità ed è radicata in aspetti che si sono raggiunti e consolidati nel corso degli anni. L'identità fa particolare attenzione agli atteggiamenti che vengono adottati. Elemento centrale attorno al quale questa ruota è la vision, che comprende i valori fondamentali, la filosofia, le norme e gli obiettivi dell'organizzazione, può essere vista come un filo conduttore che guida e indirizza ogni stakeholder sotto ideali comuni. Il fine ultimo è sempre la creazione di relazioni stabili e durature perché rappresentano una forma di capitale e quindi un concreto vantaggio competitivo.

Immagine e identità sono accompagnate dal brand il quale riveste un potenziale enorme se lo si sa gestire in maniera strategica e può influenzare significativamente il valore di un'azienda perché non rappresenta solo un simbolo ma anche un retaggio storico.

Al crescere dell'importanza delle relazioni con gli stakeholder si affianca la reputazione come finalità principale dell'attività di relazioni pubbliche e di corporate communication.

1.8. Corporate reputation

La reputazione si è rivelata nel corso degli anni un elemento imprescindibile e necessario affinché si possa instaurare un rapporto di fiducia con i propri pubblici.

La reputazione differisce profondamente dall'immagine perché la sua costruzione è lenta e avviene attraverso lo sviluppo di un processo di relazioni che si basa principalmente sulla trasparenza delle informazioni e di ogni azione compiuta dall'azienda. Si differenzia dall'identità invece perché questa è una costruzione che matura all'interno dell'azienda, mentre la reputazione è il prodotto di scambi sia interni, ma soprattutto esterni, proprio perché è basata sulla reputazione di tutti. La *corporate reputation* è un miscuglio di tutti gli aspetti, le percezioni e le opinioni che

un'organizzazione sviluppa nel tempo con gli stakeholder, basata sulla personale esperienza; proprio per questo è un processo lento, una volta raggiunto, va mantenuto attraverso comportamenti corretti e coerenti con la filosofia aziendale.

L'importanza della reputazione è data anche dalle forti implicazioni strategiche che può avere, un'azienda che si dimostra affidabile, coerente con ciò che comunica e attenta al rispetto del cliente e dell'ambiente attirerà la benevolenza e la fiducia degli stakeholder. Le fondamenta di una solida reputazione si basano sull'esistenza di una coerenza tra l'immagine e l'identità aziendale. La reputazione si consolida in un clima di trasparenza e autenticità che permette all'organizzazione di distinguere ed esaltare le sue specificità, dimostrando di essere diversa da altre concorrenti.

La finalità delle relazioni pubbliche e della *corporate communication* sono quindi quelle di influire sulla qualità delle relazioni con gli stakeholder e sulla reputazione che l'organizzazione si costruisce.

Capitolo secondo

CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY, ATTEGGIAMENTI E SOLUZIONI CHE FANNO LA DIFFERENZA.

Quando ci presentiamo, cerchiamo di far vedere al nostro interlocutore l'immagine migliore di noi stessi, ciò che mostriamo non è sempre reale ma una distorsione di come vorremmo che l'altro ci vedesse. Alcuni studiosi sostengono addirittura che l'immagine non si possa proprio creare perché, quello che noi vogliamo trasmettere, non è detto che all'esterno sia recepito allo stesso modo, falsando così l'idea che noi vorremmo creare nella mente dell'altro. Se ci riusciamo o no, dipende da quanto siamo bravi a venderci.

Solo con il passare del tempo e la frequentazione, l'altra persona potrà farsi un'idea più chiara su di noi, arrivare a conoscerci meglio e a carpire anche quegli aspetti che inizialmente non abbiamo messo in mostra, perché magari fanno parte dei nostri difetti.

Allo stesso modo si comportano le aziende, perché pur sempre da persone sono composte e le decisioni sono prese da menti umane. Ciò che l'azienda comunica sarà sempre in previsione della creazione di una buona immagine che, com'è stato già detto, è solo l'aspetto superficiale e apparente percepito. Per instaurare un buon clima con i propri clienti/consumatori, sarà compito dell'azienda far conciliare la buona immagine creata con un comportamento esemplare, per non incorrere nel vergognoso atteggiamento di quello che predica bene e razzola male.

2.1. Corporate Social Responsibility: una filosofia ma anche una strategia

“Chi gode di buona reputazione suscita fiducia, che si manifesta con un rapporto virtuoso fra l'impresa e il mercato...”⁸

I tempi sono cambiati e la società civile presenta oggi alle imprese una serie di richieste che non possono permettersi di ignorare. Le aziende

⁸ Citazione di Roberto Mazzotta, presidente Banca Popolare di Milano. Intervento relativo al libro *La responsabilità sociale di impresa*, Rusconi G., Dorigatti R., Franco Angeli 2009.

devono far fronte alle richieste di maggiori informazioni e trasparenza sul loro lavoro e le conseguenze che le loro azioni producono sull'ambiente. A questo si aggiunge un cliente attento che consulta le guide al consumo responsabile, che impone azioni di sensibilizzazione, protesta se non si trova d'accordo e, in fine, le innovazioni legislative che si pongono come deterrente per chi inciampa in comportamenti moralmente scorretti.

L'unica scelta, che tanta scelta ormai non è, consiste nell'adottare una filosofia aziendale socialmente responsabile e applicarla in concreto.

Alla luce dei fatti, molte aziende hanno adottato strategie di comunicazione basate sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o *Corporate Social Responsibility* (CSR), per far breccia sui consumatori, ma questa strategia può rivelarsi un'arma a doppio taglio se non usata correttamente.

L'incoerenza fra il comportamento aziendale e i valori da essa professati, e ritenuti fondamentali per la collettività, viene penalizzata con la perdita di vendite, d'immagine e, ovviamente, di fiducia. Ne sono state un clamoroso esempio grandi multinazionali come Nestlé, Nike, Benetton e Reebok.

La cultura della responsabilità sociale, perché sia reale, deve essere radicata nei valori aziendali, pena un suo possibile uso strumentale per ingannare i consumatori con finti atteggiamenti.

Come sostiene Roberto Mazzotta, la stabilità e la capacità di crescita di un'azienda nascono dalla capacità di equilibrare tre interessi distinti:

- *Interesse del cliente*, fondamentale per un'azienda per orientarsi nella crescita dei propri prodotti, secondo le esigenze che pervengono;
- *Interesse dell'azionista*, che punta alla qualità e alla crescita aziendale per un maggior profitto;
- *Interesse del lavoratore dipendente*, interessato alla stabilità del rapporto di lavoro e al suo salario, ma anche a lavorare in armonia in un ambiente stimolante e sereno.

È sicuramente più facile a dirsi che a farsi, ma un'azienda che riesce a gestire la bilancia di questi tre interessi è di certo sulla buona strada per l'efficienza e la credibilità.

In sintesi, la Responsabilità Sociale d'Impresa si può esprimere come un insieme di azioni al servizio di tutta la comunità e non solo rivolte all'autoaffermazione; è un atteggiamento morale ed etico che si carica della responsabilità di condividere i valori che l'azienda ha fatto propri e sono stati tradotti nella dedizione appassionata verso una o più cause, rendendo conto a terzi delle conseguenze delle proprie azioni. L'accento è posto sull'ascolto e la considerazione delle necessità di tutta la comunità.

La prima ragione per cui è necessario intraprendere questo orientamento risiede nel principio secondo il quale non bisogna recare danni e mettere in pericolo le generazioni future. Accanto a questa motivazione troviamo anche un tornaconto personale tradotto in una serie di opportunità che si aprono dinanzi alle aziende che decidono di essere realmente responsabili. La predisposizione all'apertura verso questa filosofia aziendale, che dovrebbe nascere da un'esigenza di alterità più che dal rispetto di una legge, porta a innovazione, qualità e valore, che si riflettono sulla fiducia all'interno e tra le organizzazioni, infine, è un criterio regolatore delle odierne relazioni sociali, economiche e politiche.

L'integrazione della RSI, non essendo un comportamento che si può apprendere a comando bensì una presa di coscienza personale, non è automatica e richiede tempo e strategie orientate per sensibilizzare le persone ad adottare quest'atteggiamento. Attualmente in Italia sono poche le aziende che nascono con l'obiettivo specifico di orientarsi su questa strada e che ne fanno un elemento distintivo, anche se sono via via in aumento. Per distinguere i diversi comportamenti aziendali sono stati individuati quattro approcci che descrivono la gestione della responsabilità secondo punti di vista differenti:

- *Passivo*, caratteristico di quelle aziende chiuse ai cambiamenti sociali e ambientali e che continuano imperterrite per la loro strada;

- *Reattivo*, insito in aziende che rispondono a posteriori al cambiamento perché non possono più ignorarlo;
- *Proattivo*, che consiste nell'anticipare i cambiamenti talvolta ricorrendo anche a stratagemmi poco consoni come la manipolazione attraverso politiche di immagine e/o di marketing;
- *Interattivo*, quando il rapporto tra azienda e territorio è di scambio continuo e ciascuno è protagonista delle decisioni dell'altro.

La ragione per cui non è ancora considerata una normale attività aziendale, ma un atteggiamento superfluo, è legata al fatto che si crede erroneamente che il perseguimento di politiche sociali comporti costi addizionali e non necessari. Al contrario, il mercato valuta le imprese in conformità a questo criterio, facendo sì che a essere onerosa sia invece la non legittimazione sociale.

I concetti di etica e responsabilità sociale si sono affacciati con prepotenza nell'ambito accademico, e successivamente, nel contesto aziendale solo nell'ultimo decennio; ma le loro origini risalgono ad anni addietro, verso l'inizio del Novecento, grazie all'interesse di autori e organizzazioni Statunitensi, per restare poi sospesi in un limbo a causa di un susseguirsi di eventi dal carattere sociale, in attesa di essere rispolverati all'occorrenza.

L'occasione si è presentata negli ultimi cinquant'anni, periodo in cui la situazione economica industriale ha avuto enormi sviluppi e progressi. Gli studi sulla letteratura di questi due concetti sono partiti, come spesso accade con ogni novità, dagli Stati Uniti perché, prima di tutti, hanno avuto modo di osservare un contesto aziendale in pieno sviluppo.

Gli Stati Uniti sono stati dunque un territorio fecondo per le attuali teorie sulla *Corporate Social Responsibility*. Questo concetto trae spazio dalla necessità di far fronte agli interessi di tutti gli interlocutori che ruotavano attorno alle aziende, e non solo degli azionisti. Furono gli anni '20 quando il termine iniziò ad assumere la connotazione moderna più simile a quella

attuale, ma ancora non era applicato all'interno delle decisioni aziendali e, come in passato, rimase in attesa a causa di altre priorità dettate dalla famosa crisi del 1929 e, a seguirsi, dal conflitto mondiale degli anni Quaranta. Bisognò, infatti, aspettare un decennio prima che l'argomento fosse preso in mano seriamente e discusso in un'ottica manageriale grazie al contributo di studiosi come Barnard, Clark e Kreps, ma soprattutto a Bowen, riconosciuto come il padre della CSR. Egli partì dal presupposto che le imprese sono veri e propri centri di potere in grado di condizionare, attraverso le loro decisioni, la vita della società e della comunità ad essa circostante. In questi anni il concetto di responsabilità era però legato alle decisioni dei businessman, solo successivamente, quando si maturò la consapevolezza dell'espansione e la massiccia presenza delle grandi aziende, si iniziò ad associare il termine Corporate. In Italia s'iniziò a parlarne un decennio più tardi e fu tra gli anni Settanta e Ottanta che si intuì che l'essere responsabili poteva generare vantaggi a lungo termine, ma risultava essere efficace solo se derivava da un atto di volontà e non da una conformazione.

Con il tempo, infatti, si fece sempre più forte la convinzione che, un'azienda, per essere considerata realmente responsabile, dovesse possedere l'elemento del volontarismo e spingersi oltre le raccomandazioni imposte dalla legge.

Nel 1991 Archie B. Carroll, attraverso un suo famoso articolo -*The Pyramid of CSR: Toward The Moral Mangement of Organizational Stakeholders*-, riconosce alle aziende quattro tipi di responsabilità: *economica*, perché ha il dovere di preoccuparsi di far crescere il valore, e dunque il profitto; *giuridica*, perché deve avere rispetto della normativa; *etica*, perché deve possedere dei valori e a questi far riferimento prima di ogni decisione; in fine la responsabilità *discrezionale* che riguarda la scelta di fare investimenti filantropici, essere un buon cittadino, senza che vi sia un fine preciso.

Affinché l'azienda si possa definire responsabile deve rispettare questi quattro livelli.

Durante gli anni Novanta il concetto si allarga e si arricchisce ulteriormente, viene considerata sostenibile l'azienda che finanziariamente si dimostra solida, minimizza il proprio impatto ambientale e agisce nel rispetto della società, soddisfacendone le attese.

Nell'ultima parte del ventesimo secolo emerge la concezione di una CSR di tipo tradizionale, che punta cioè alla separazione tra aspetti economici e sociali, sollecitando che i primi si facciano carico dei secondi, in questa visione l'impresa deve redistribuire alla società parte della ricchezza prodotta.

Nonostante l'atteggiamento di responsabilità offra un vantaggio a chi vi s'interessa e alla società, non mancano le criticità e le opposizioni, perché il rischio è che si trasformi nel tentativo di "farsi belli" o di distogliere quanto meno l'attenzione da comportamenti poco trasparenti.

Sì, il rischio che tante belle parole incantino c'è, ma si sa, le bugie hanno le gambe corte. In questi ultimi anni in cui essere bravi e responsabili "va tanto di moda", la tentazione di creare un'immagine ad hoc è sicuramente una realtà per diverse aziende che sperano di farla franca.

Le critiche alla responsabilità sociale d'impresa, come menzionato sopra, ci sono state e continueranno a esserci perché avere dei dubbi è lecito. Per alcuni studiosi del settore, infatti, questo altro non sarebbe che il tentativo di alcune imprese per spostare l'attenzione da comportamenti poco etici.

Risale al 1962 la critica avanzata da Milton Friedman che affermava illegittimo qualsiasi atteggiamento manageriale rivolto ad attività estranee al "fare impresa".

È del 2006 invece la dichiarazione di David Vogel, economista docente di Business Ethics a Berkeley, relativa agli alti costi della *Corporate Social Responsibility* e a tre interrogativi, sostenuti poi da Salvatore Carrubba su "Il Sole24Ore": "[...]primo, le espressioni vengono esercitate sui marchi più noti, costretti alla difensiva. Secondo, gli obiettivi sono spesso vaghi. Terzo, perché l'alternativa ai comportamenti cattivi spesso si rivela

peggiore del male che si vuole combattere [...]”⁹. Lo scetticismo è dato quindi dai possibili falsi intenti, ovvero dallo strumentalizzare i comportamenti orientati alla responsabilità sociale solo per trarne benefici o farsi perdonare qualche atteggiamento scorretto.

Secondo queste critiche sarebbe opportuno lasciare ai governi la gestione delle politiche sociali.

Lo scetticismo, come in ogni ambito, ha la sua ragion d’essere in questi casi ma perde di vista l’aspetto positivo che invece sembra avere molto più peso degli aspetti negativi, ed è in grado di giustificare lo sviluppo di tali pratiche all’interno delle aziende. Il lato positivo risiede nel fatto che, se applicata correttamente, la *corporate social responsibility* può produrre veramente effetti benefici a livello sociale, in primis attraverso il rispetto dell’ambiente stesso per non deturpare o causare danni irreversibili che hanno conseguenze e implicazioni nelle generazioni future. Un aspetto sicuramente non irrilevante che basterebbe da solo a giustificare l’adozione di tale approccio.

Per far emergere la *Corporate Social Responsibility* dunque è necessario un salto di qualità e una nuova elasticità culturale, per superare concettualmente la separazione tra impresa e società e iniziare a guardarle come un tutt’uno, facendo convergere gli interessi dell’una e dell’altra più il coinvolgimento degli stakeholder.

È stata elaborata da Edward Freeman la *Teoria degli Stakeholder*, una teoria manageriale ed etica secondo la quale i manager non possono non esercitare un giudizio etico e che comprende perciò quattro livelli di sviluppo nati dalla fusione di etica e strategia competitiva:

1. L’analisi del contesto per elaborare una proposta di valore che soddisfi cliente, impresa e tutti gli stakeholder.
2. La proposta va poi mantenuta nel tempo e sviluppata.

⁹ Citazione di una parte del libro di Vogel *The market for Virtue: The potential and limits of Corporate Social Responsibility, 2006*, citato a sua volta nel libro *Oltre la CSR [...]*, Ferrari L., Renna S. e Sobrero R., pag 29.

3. Deve essere concretizzata attraverso l'interessamento verso le questioni sociali che, anche se non vicine all'azienda, possono avere ricadute su di essa.
4. Infine Freeman parla dell'instaurarsi di un forte legame fra leadership etica e risultati positivi.

La *stakeholder view* si basa sulla capacità che ha un'impresa di generare ricchezza attraverso l'instaurarsi di relazioni positive e durature con gli stakeholder. L'idea dell'impresa che oltre al profitto persegue la responsabilità sociale e la sostenibilità sembra dunque essere ormai accettata e una prospettiva sempre più attuale. Il fare meglio impresa, in sintesi, lo possiamo tradurre con quattro parole chiave che sono: *risorse umane, comunità, ambiente e mercato*, alle quali si affiancano *green economy e sostenibilità*.

2.2. Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Sustainability

I due concetti hanno prodotto negli anni opinioni divergenti e tre diverse correnti di pensiero. Un primo filone considera i due termini come autonomi, un secondo come sinonimi e un terzo invece li considera due espressioni strettamente correlate perché non può esistere sostenibilità se prima non c'è responsabilità da parte delle aziende. Questo terzo filone si basa sullo schema piramidale proposto da Carroll che divide la responsabilità in atteggiamenti economici, sociali, legali e filantropici, giustificando così il pensiero. Le organizzazioni che intendono perseguire la strada della sostenibilità hanno, infatti, il bisogno di incorporare, nelle proprie pratiche aziendali, questi quattro principi propri della CSR.

La *Corporate Sustainability* è rappresentata dal modello *Triple Bottom Line* che fa interagire l'aspetto economico, sociale e ambientale, caratterizzando le basi delle rendicontazioni dei bilanci sociali delle imprese più avanzate. Il modello è anche chiamato paradigma delle "tre P"

perché fa riferimento a tre concetti: *planet, people, profit*. Il *Profit* è legato all'abilità che ha un'azienda di conservare la sua competitività sotto l'aspetto reddituale.

People a riferimento a problematiche legate alla salute, al benessere e alla sicurezza dei lavoratori e al rispetto delle attese dei portatori d'interesse.

In fine, *Planet* sta ad indicare l'attenzione verso l'ambiente come spazio in grado di fornire risorse e opportunità, ma anche come ricettore di rifiuti. Questo modello è in grado di misurare il livello di sostenibilità aziendale e di fornire quindi i dati per la stesura di un report.

Un'azienda si può dire sostenibile quando i profitti sono compatibili con i vincoli ambientali e sociali.

Stuart Hart ha elaborato 4 modelli da applicare per un business sostenibile¹⁰:

- La *sostenibilità preventiva*, che fa riferimento alla riduzione dei costi e degli sprechi attraverso l'ottimizzazione delle risorse disponibili, il riciclo e la diminuzione delle emissioni.
- La *sostenibilità derivata da innovazione*, prevede l'utilizzo di fonti rinnovabili chiamata Clean Technology e la Eco Innovation per la riduzione delle immissioni inquinanti.
- La *sostenibilità ed equità sociale*, che ha come obiettivo l'equità sociale, lo sviluppo locale e la redistribuzione economica.
- Infine, l'approccio che si basa su *sostenibilità e reputazione*, che include i principi della Corporate Social Responsibility e della Stakeholder view come strumenti per verificare che la comunicazione avvenga in modo trasparente e che non ci siano conflitti d'interesse fra stakeholder.

Quanto peso hanno la sostenibilità e la responsabilità sociale per le imprese?

¹⁰ M. Crivellaro, GP. Vecchiato, F. Scalco, *Sostenibilità e rischio greenwashing*, libreriauniversitaria, 2012.

Questi due aspetti non devono essere visti come dei “costi” bensì come “investimenti”. A riprova del fatto che questo orientamento sta mettendo radici in un numero sempre più ampio di aziende ci sono i dati di uno studio condotto da Economist Intelligence Unit (EIU) e commissionato dalla Fondazione Enel, presentato al Salone della CSR di Milano tenutosi ad ottobre 2014.

Lo studio “*New Business Models- Shared Value in the 21st Century*” ha avuto inizio a ottobre dell’anno precedente ed è stato sottoposto, attraverso un questionario, a un campione di 285 top manager di Europa, Asia e Nord America. Il questionario indagava il loro approccio verso la responsabilità sociale e la sostenibilità, le tecniche di misurazione e di report adottate e i loro progetti in merito all’integrazione di queste pratiche su modelli di business di medio-lungo termine. Ai questionari sono state aggiunte otto interviste più approfondite a otto dirigenti aziendali. Dai risultati è emerso che *“la maggior parte delle imprese coinvolte nello studio ritiene che esista un nesso causale tra le performance finanziarie ottenibili nel medio periodo e l’impegno profuso per conseguire un miglioramento delle performance in campo ambientale e sociale”*.¹¹

In conclusione è emerso che il 63 % delle aziende che hanno partecipato a questa indagine hanno rivisto i modelli di business per inserire obiettivi di sostenibilità a lungo termine.

La costruzione di una reputazione sostenibile passa attraverso una comunicazione chiara e trasparente che è messa in atto da strumenti di comunicazione specifici come i Bilanci o i Report di Sostenibilità. Attraverso questi documenti le aziende rendono pubbliche le informazioni riguardanti le loro azioni e performance sul piano ambientale, sociale ed economico.

Il rispetto dei vari parametri di sostenibilità e un’adeguata comunicazione contribuiscono alla buona riuscita delle *stakeholder relationship* e quindi alla crescita di valore.

¹¹ Enel al Salone della CSR Milano 8-7 ottobre 2014.

2.3. Strumenti della CSR

Capita spesso, ed è successo soprattutto in passato, che la comunicazione sia utilizzata prettamente nei momenti più critici per cercare di correre al riparo rispetto alle critiche dell'opinione pubblica. Non a caso, i settori che si sono spesi maggiormente per comunicare il loro impegno sociale e per informare la società sull'impatto ambientale del proprio ciclo produttivo, sono stati quelli chimici e farmaceutici; solamente negli anni Novanta la comunicazione di tipo sociale ha iniziato a caratterizzare anche altri settori, con l'obiettivo di migliorare la reputazione, radicandosi poco per volta sull'agire aziendale.

La Responsabilità Sociale è stata promossa a livello europeo attraverso il Libro Verde della Commissione della Comunità Europea del 2001. In questo documento si rileva che essere responsabili significa "non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti sociali".¹² Fin dal 2000 la Commissione europea ha attivamente supportato lo sviluppo della *Corporate Social Responsibility* e nell'ottobre del 2011 sono state adottate nuove strategie da applicare, appunto, tra il 2011 e il 2014 fra gli stati membri dell'Unione Europea. Oltre ai tradizionali strumenti di comunicazione sociale si era diffusa la tendenza ad avvalersi della partnership con Organizzazioni Non Profit attraverso campagna di *Cause Related Marketing*. Attraverso queste partnership è possibile associare il proprio prodotto a una buona azione, promuovendo l'immagine aziendale che, com'è già stato detto, fa crescere la reputazione portando ad un aumento dei profitti. La crisi però ha inciso sul livello di questi tipi d'investimento che sono aumentati se si considerano i dati tra il 2007 e il 2013, ma diminuiti notevolmente tra il 2011 e il 2013.

¹² Libro Verde Commissione Europea,
http://www3.unisi.it/dl2/20110218110133842/LIBROVERDE_Promuovereunquadroperlarresponsabilitasociale delle imprese.pdf

A cambiare sono stati anche i settori stessi, se un anno fa, il primato era riservato all'abbigliamento, ora se lo contende il settore alimentare.¹³

Nell'ultimo periodo sono le relazioni pubbliche a dominare la scena della comunicazione nelle aziende più importanti. Il loro intervento e impegno è indispensabile in particolare quando si vuole puntare sul potenziamento della comunicazione interna, attivare strategie di coinvolgimento degli stakeholder e quando si deve gestire un'attività di *media relations*. Per quanto riguarda agli strumenti veri e propri che vengono adottati per mostrare agli altri il proprio impegno sociale, ci si avvale di certificazioni, Carte dei Valori, Codici Etici e di Comportamento e documenti come il Bilancio Sociale e Ambientale e i Report di Sostenibilità.

Il Bilancio Sociale raccoglie dati relativi all'impatto sociale delle attività dell'azienda e agli effetti che si ripercuotono sul benessere degli stakeholder. Attraverso questo elaborato viene valutato anche se l'azienda è stata coerente e quindi se i risultati hanno soddisfatto le attese iniziali. I risultati raggiunti devono perciò rispettare i valori aziendali derivanti da vision e mission. Le valutazioni che sono effettuate sono sia di tipo quantitativo che qualitativo e permettono un miglioramento delle relazioni interne e esterne. I Bilanci Sociali seguono delle linee guida comuni stilate da associazioni non governative (GBS- Gruppo di studio per la statuizione dei principi del Bilancio Sociale, e ABI- Associazione Bancaria Italiana) che hanno fatto in modo che tutti seguissero uno schema comune per evitare documenti eterogenei.

Il Rapporto di Sostenibilità invece è uno strumento di monitoraggio e rendicontazione del processo di gestione responsabile dell'azienda. Attraverso questo rapporto vengono rese note le attività economiche, ambientali e sociali dell'azienda.

Il Codice Etico è invece una raccolta dei diritti e dei doveri che l'azienda s'impegna ad adottare e mantenere nei confronti dei propri stakeholder.

¹³ www.sodalitas.it/impresa_e_mercato/Osservatorio_sul_Marketing_Sociale.aspx

A questi documenti si affiancano una serie di certificazioni che sono annualmente adottate dalle organizzazioni, come le certificazioni ambientali e sociali, che mirano a contenere, se non ad eliminare, i fattori di inquinamento o qualsiasi altro atteggiamento che possa minare il contesto ambientale.

È da citare a tal proposito la norma UNI ISO 26000.

Questa linea guida è il risultato del più ampio consenso internazionale raggiunto dagli esperti in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa e i soggetti interessati.

Una norma dal carattere innovativo, pubblicata l'1 novembre 2010, che ha segnato la conclusione di un cammino avuto inizio nel 2005, con lo scopo di regolamentare il campo della Responsabilità Sociale nelle Organizzazioni e, allo stesso tempo, incoraggiare l'adozione di questa pratica.

Si tratta di un sistema di gestione e non di una norma, per ora¹⁴, certificabile: in primo luogo perché l'intento è quello di puntare sul coinvolgimento attivo dei portatori di interesse e, un secondo motivo, risiede nel fatto che si vuole favorire la diffusione fra le piccole e medie imprese, le quali hanno minor possibilità finanziarie per chiedere una certificazione che comporta dei costi non alla portata di organizzazioni minori.

La norma definisce i principi generali della responsabilità sociale, le questioni che dovranno essere affrontate a tal proposito e la sua integrazione nelle attività complessive di un'impresa, con l'intento di incoraggiare le organizzazioni ad andare oltre il rispetto delle leggi, attraverso l'uso di strumenti e iniziative socialmente responsabili.

Per molti anni, fare CSR ha significato adottare comportamenti che andassero oltre gli standard normativi, coinvolgendo la comunità sui temi riguardanti l'impatto ambientale e le condizioni di lavoro. Un

¹⁴ Questa decisione non è stata unanimemente accolta con favore dai consulenti e dagli esperti di RSI che chiedono la sua trasformazione in uno standard certificabile. In questo caso la proposta è di presentare da parte dell'ISO un nuovo progetto (New Work Item Proposal) certificabile, costituendo anche un Comitato tecnico.

comportamento che ha sicuramente migliorato la reputazione aziendale, ma che è rimasto separato dalle scelte riguardanti il posizionamento distintivo dell'azienda e la costruzione del suo vantaggio competitivo nel medio lungo periodo.

Oggigiorno essere responsabili e sostenibili vuol dire provvedere ad assicurarsi un futuro di crescita e sviluppo per rispondere ai cambiamenti sullo stile di vita e di consumo che la crisi ha ormai introdotto. Attraverso la guida Uni ISO 26000 si chiede quindi di adottare un profilo sostenibile globale, riconoscibile in tutti i mercati, e *multistakeholder*, cioè riferito, oltre che agli stakeholder, anche a tutte le operazioni aziendali.

Lo standard internazionale che propone la UNI ISO26000 va in contro anche alle esigenze delle piccole e medie imprese, può infatti essere adottata a vari livelli e in modo graduale.

La Fondazione Solidas e UNI hanno realizzato insieme una ricerca su un campione di aziende che hanno implementato la norma ISO 26000, dalla quale emerge quali sono i tre aspetti più critici per integrare efficacemente la CSR nei processi aziendali ma, allo stesso tempo, tre campi su cui lavorare per migliorare la sfida alla sostenibilità:

- *Materiality*: passare da un'analisi d'individuazione dei punti chiave per un'azienda, all'implementazione di piani d'azione e obiettivi di miglioramento;
- *Accountability*: un'insufficiente comunicazione delle performance di sostenibilità agli stakeholder esterni;
- *Stakeholder Engagement*: sono ancora poche le aziende che includono gli stakeholder esterni nel processo di definizione delle strategie in materia di sostenibilità.

Risulta che la norma è uno strumento di alto livello, tuttavia, è uno standard considerato ancora difficile da attuare perché considerato troppo teorico.

In Italia sono 4000 le imprese che si sono già impegnate in modo considerevole su questo fronte, un numero rilevante ma che dovrà essere ulteriormente implementato.

UNI e Solidas rilevano come in Italia sia alta l'attenzione verso questa norma da parte delle imprese e la necessità di informare in modo dettagliato sulla sua applicazione.

Oggi la guida ISO 26000 è applicata da importanti multinazionali nella loro pratica quotidiana: grandi gruppi tra cui Toshiba in Giappone, Carrefour in Francia e Portugal Telecom in Portogallo per citarne alcuni, l'hanno adottata da tempo.

La sfida maggiore risiede quindi nell'intraprendere questa strada in modo efficace e competente, con l'auspicio che la norma venga maggiormente conosciuta puntando su una comunicazione capillare per estenderla a livello globale.

2.4 Cosa e come comunichiamo racconta chi siamo

La forza di quelle cosiddette aziende virtuose risiede a mio avviso nella capacità di guardare al futuro con ottimismo e convinzione, oltre che a investire nelle risorse umane e nella comunità. La comunicazione in questo senso è uno strumento culturale il cui scopo è di trasferire all'esterno le innovazioni e la volontà di adeguare il lavoro dell'azienda ai cambiamenti in atto.

La CSR e il rispetto condiviso di questi valori sono la leva per sviluppare i cambiamenti tanto discussi e avviarsi a una produzione che non miri solo al profitto economico. È finito il periodo in cui bastava fare, oggi lo si deve anche far bene e farlo sapere.

Il cambiamento spesso spaventa, la novità porta sempre incertezza e dubbi, ecco che la comunicazione diventa quello strumento indispensabile da mettere in atto se si vuole rispondere a queste esigenze. La comunicazione, infatti, riesce a trasferire il valore del cambiamento e ha la capacità di integrare tecniche e strumenti con valori e visioni; purtroppo

manca ancora in molte realtà una tradizione basata su questo tipo di visione e, soprattutto, manca ancora la sensibilità per capire a pieno i benefici che questi cambiamenti potrebbero produrre.

Ma attenzione! Nel comunicare la CSR talvolta si rischia di finire nell'eccessiva enfasi e nell'incoerenza tra fatti e parole. Questo fenomeno è chiamato *greenwashing*, caratterizzato da un'ingiustificata appropriazione di virtù per distogliere l'attenzione da comportamenti che da elogiare hanno ben poco, e che utilizza la CSR come "smacchiatore" per cercare di ripulire la propria immagine. Con questo termine molto recente si sottolinea proprio la volontà di ingannare il pubblico attraverso l'esaltazione delle credenziali ambientali e l'uso di un linguaggio "*fluffy*", caratterizzato da opacità e parole con significato non chiaro.

2.5. La gestione della crisi attraverso la CSR

“Chi riesce a guidare il processo di costruzione e gestione delle informazioni ha possibilità di gestire in maniera positiva una crisi e, quindi, di non subirla”¹⁵

Dopo il 2008 l'economia e la società sono state travolte da una tempesta finanziaria che è stata rapidamente ampliata ed estesa dal fenomeno della globalizzazione.

La terribile crisi era stata anticipata diverso tempo prima dal professor Marco Vitale che nel novembre 2008 affermò “i fallimenti e i ridimensionamenti in corso possono essere salutari, a condizione che si sappia ripartire con regole nuove e condivise”.¹⁶

Siamo entrati in una nuova fase nella quale è necessario avere la consapevolezza dei limiti del mercato, pertanto va riformata una nuova etica dell'impresa con priorità assoluta verso l'ambiente, la tutela dei lavoratori e il benessere aziendale, e il sostegno dei diritti umani.

¹⁵ Stefano M. Cianciotta, *Comunicare e gestire la crisi*, Maggioli Editore, 2014.

¹⁶ Ferrari, Renna e Sobrero, *Oltre la CSR*, pag 274.

Quanto emerse dai retroscena della crisi nel comparto bancario e finanziario degli Stati Uniti, aveva rivelò una triste realtà, tradotta in un'appiattita cultura della CSR a favore della dimensione filantropica. Negli anni successivi, tutti gli economisti, ma non solo, si sono trovati concordi nell'affermare che la base di una strategia anti-crisi dove poggiare sulla ricostruzione della fiducia, non solo nel settore bancario ma anche per a livello aziendale.

La fiducia poggia a sua volta su due condizioni quali, trasparenza ed equità (intesa come equilibri concorrenziali), che permettono il corretto funzionamento del mercato e che sono riconducibili alla responsabilità sociale. Ecco dunque che viene fornita la possibilità alle aziende di distinguersi e di eccellere nel mercato attraverso l'adozione di pratiche responsabili e sostenibili, che attirano la curiosità del consumatore e lo inducono a compiere scelte più consapevoli. Una strategia basata sulla Corporate Social Responsibility ha l'obiettivo di fidelizzare le persone affinché, attraverso i loro acquisti, investano sulle aziende la cui produzione rispetta i parametri di sostenibilità.

2.6. Uno sguardo a casa nostra: la situazione in Italia

La comunicazione in Italia vede sempre più riconosciuto il ruolo di strumento strategico in grado di apportare benefici alle aziende, ancora non si è raggiunta una situazione ottimale di diffusione capillare di questa concezione ma sembra comunque che ci sia una nuova consapevolezza. Cambiamenti rilevanti emergono anche dalla incombenza delle relazioni pubbliche, in particolare, in Italia risulta che negli ultimi vent'anni la comunicazione non è più frammentata in singole unità, ciascuna con incarichi specifici, ma è diventata sinergica.

Chiaramente la sola comunicazione non basta, occorre pensare a una strategia mirata, per essere efficace e puntare all'innovazione.

L'11 aprile 2013 in occasione del "*World communication forum*" che si è tenuto a Milano, è stata presentata la ricerca "Opinione pubblica: parole

chiave e comunicazione istituzionale attraverso i mass media”, realizzata dall’Istituti Piepoli, eseguita su un campione di 500 individui rappresentativi della popolazione italiana. È risultato che è in crescita la percentuale d’italiani che riconoscono nella comunicazione la chiave strategica per affrontare la crisi economica e uscirne. L’89% del campione preso in esame (il 2% in più rispetto l’anno precedente) ha ritenuto la comunicazione, lo strumento necessario per garantire trasparenza e informazione, argomento di cui ormai non si dovrebbe neanche più discutere bensì darlo per scontato, ma purtroppo c’è ancora chi taglia proprio in questo settore senza capirne l’importanza.

L’innovazione ha invece avuto il 47% delle preferenze su una lista di priorità per cui gli italiani giudicano più importanti gli investimenti in questa direzione.

"Lo scenario descritto - commenta Roberto Baldassari, vicepresidente esecutivo dell'Istituto Piepoli - conferma la comunicazione come una componente fondamentale su cui l'Italia deve puntare per uscire dalla crisi. Il forte interesse verso i temi dell'innovazione e della tecnologia segnala inoltre la volontà degli italiani di tornare ad essere un'avanguardia tecnologica e creativa: un processo in cui i comunicatori possono e devono essere protagonisti". Continua "è necessario tornare a creare e comunicare valore, attraverso messaggi positivi, la professionalità degli addetti ai lavori e la sinergia tra le eccellenze e le best practice italiane ed estere".¹⁷

Nel Bel Paese, secondo quanto rilevato dall’Osservatorio Innovazione e Tecnologia per la green economy, un’impresa su quattro è *green oriented* e ha adottato questo stile come ricetta anti-crisi¹⁸, inoltre, sembra che le aziende sostenibili abbiano ben il 70% in meno di possibilità di subire un fallimento. Il dato è sostenuto dalla ricerca CReSV Bocconi che è stata

¹⁷ http://www.istitutopiepoli.it/news/forum_della_comunicazione__anti_crisi/71/

¹⁸ fonte www.futurosostenibile.org, tratto a sua volta dall’ANSA, dati del 30/5/2014

presentata nel capoluogo lombardo durante il convegno di apertura di Dal Dire Al Fare, il Salone della Responsabilità Sociale¹⁹ che si è tenuto nel 2011.

Analogamente, da una ricerca condotta da Intesa Sanpaolo e Prometeia sui bilanci di un campione di oltre 60.000 imprese del settore manifatturiero è emerso che le imprese che hanno fatto della sostenibilità una propria strategia hanno ottenuto aumenti sia in termini di fatturato sia in termini di redditività²⁰

È proprio il caso di dire che, oggigiorno, la sostenibilità ambientale e sociale delle aziende sta diventando una vera e propria arma competitiva. Fra tanti ignari, però, esiste anche chi si distingue ed è proposto come modello da seguire!

C'è un aggettivo, carico di valenza positiva, che fa crescere l'orgoglio delle aziende "modello" alle quali è attribuito e che, fortunatamente, in una situazione così grigia come ormai permane da sei anni, porta la speranza di un cambiamento.

Mi riferisco all'aggettivo "virtuoso".

Sono indicate come virtuose le aziende che, scosse dal torpore degli anni d'oro, si sono adeguate alla situazione di crisi, adottando stili di comunicazione e relazione appropriati, studiando strategie che comprendono la responsabilità e la sostenibilità aziendale e, tra le ultime novità introdotte in ambito aziendale, c'è pure chi ha pensato bene di arrivare là dove lo Stato ci sta abbandonando: il *Welfare aziendale*.

Fra le virtuose possiamo citare grandi e piccoli brand come ad esempio: colossi del calibro di Ferrero, Luxotica, e realtà minori tra cui Salewa ed Edilana, una piccola e allo stesso tempo grande realtà aziendale in Sardegna, sviluppata dall'imprenditrice Daniela Ducato che di innovazione e sostenibilità ha fatto il suo baluardo, utilizzando solo elementi di scarto provenienti dalla natura. E ancora pasta De Cecco che nel 2011 ha sostenuto per il secondo anno consecutivo la campagna Everyone di Save

¹⁹ fonte: articolo FERPI del 25/11/2011

²⁰ www.sodalitas.it/files/1167/Dossier_UNIISO26000L.pdf

The Children, finanziando il progetto triennale di salute materno-infantile in Mozambico, aiutando 22 mila bambini, 5.400 donne incinte e 24 mila in età riproduttiva²¹.

Le tematiche iniziano ad avere un peso sempre più rilevante ma manca ancora qualcosa. Il 43,2% delle aziende individua la mancanza di ritorni immediati, mentre il 31,1% sostiene ancora una cultura manageriale poco attenta e la mancanza di progettualità e di formazione specifica.²²

Il 23 settembre dell'anno corrente, sempre a Milano, si è svolta anche la prima giornata dedicata al Report Integrato, il nuovo standard proposto da *Global Reporting Initiative* (GRI), massima autorità mondiale in materia di rendicontazione della sostenibilità²³. Alle imprese è stato chiesto di adeguarsi ai cambiamenti in atto e di documentare pertanto i risultati finanziari, ambientali, sociali e di *governance*, attraverso uno strumento unitario con lo scopo di aumentare la trasparenza.

Da questo incontro è stato deliberato che, entro il 2015, tutte le imprese saranno tenute a presentare la documentazione relativa alle performance sopra indicate, mentre uno standard per il Reporting Integrato dovrà essere sviluppato entro il 2020.

Sembra, dunque, che l'Italia stia guardando al futuro con occhi diversi, intanto c'è già chi si è portato avanti.

²¹ articolo su www.csr.unioncamere.it

²² dati del 2011, fonte www.csr.unioncamere.it

²³ articolo trovato su www.affaritaliani.it

Capitolo terzo

LA SEDE AZIENDALE: STRUMENTO DI COMUNICAZIONE E SIMBOLO DI BENESSERE AZIENDALE

Oggigiorno ci troviamo a competere in un mercato in rapidissima e continua evoluzione in cui le aziende devono necessariamente trovare una soluzione alternativa alle strategie transitorie e di emergenza finora utilizzate per mantenere la base produttiva. Il nuovo orizzonte ha cambiato focus e per percorrere questa nuova strada è necessario un cambio di mentalità e di cultura, che consenta di affrontare le nuove sfide che il mercato ci pone davanti, adottando come valori la qualità e la cultura di gruppo.

3.1. Comunicare la propria identità

Il contesto che si presenta attualmente è ricco di imprese che lavorano nello stesso settore e si accomunano per la produzione degli stessi prodotti.

Che cosa permette a queste imprese di differenziarsi dalla concorrenza, distinguendosi l'una dall'altra, e cosa determina la scelta finale dell'acquirente?

La chiave sta nella qualità culturale delle risorse umane che costruiscono a loro volta l'identità aziendale, dalla quale ne consegue poi la reputazione dell'organizzazione.

Immaginando ad esempio più aziende a confronto, che operano nello stesso settore e producono gli stessi prodotti, a lungo termine si mostreranno vincenti quelle aziende che puntano sulla qualità, sì delle materie prime, ma soprattutto sulla qualità culturale dei propri dipendenti, intesa come l'instaurazione di un clima che favorisca le relazioni interne, che faccia lavorare bene le persone e che infonda questo valore di qualità in ciascun collaboratore.

La distinzione sta quindi in questo cambiamento culturale che viene espresso mediante la corporate identity, attraverso la quale, l'azienda, mostra i suoi valori e si rende riconoscibile e diversa fra le tante.

L'identità aziendale fa "parlare" il marchio che esprime a sua volta i valori che la rappresentano, accompagna il cambiamento dell'organizzazione e

racconta le specificità del brand attraverso un linguaggio visivo riconoscibile a tutti.

Un'identità forte va ad agire su tre settori quali: il mercato, gli investitori e i dipendenti perché rassicura i clienti trasferendo fiducia e affidabilità al mercato finanziario e, soprattutto, crea spirito di appartenenza e condivisione fra gli interni.

L'immagine è costituita da aspetti intangibili ma viene espressa visivamente attraverso l'utilizzo di colori, design e parole che affermano graficamente la filosofia aziendale.

Allo stesso tempo l'azienda è modellata dall'ambiente e dalla tradizione del luogo nella quale sorge; oltre a creare e mantenere una propria identità e cultura interna, va a rispecchiare le credenze e le tradizioni locali cercando di integrarsi con la comunità.

Recentemente ha preso piede una modalità di comunicare l'identità delle imprese, diversa dalla classica pubblicità, si sta infatti puntando ormai sul racconto per far leva sull'aspetto emozionale, sui sentimenti e sulla curiosità di chi guarda.

Il racconto dell'identità e della *vision* di un'organizzazione, infatti, trasforma e migliora la conoscenza aziendale, facendoci sentire in qualche modo parte integrante della storia.

La narrazione è l'azione di enunciazione, l'atto attraverso cui una storia viene veicolata e resa pubblica, è una capacità umana che risale ad epoche lontane; l'arte della retorica venne riconosciuta agli antichi greci, abili interlocutori capaci di persuadere con belle parole.

L'uso del racconto come metodologia comunicativa si è rivelata essere efficace in molteplici settori, perché provoca immediato coinvolgimento da parte degli interlocutori e facilità di sedimentazione nei processi cognitivi dei destinatari. L'ascoltatore entra così in sintonia con gli elementi della narrazione, i prodotti iniziano a essere storie e il marketing diventa narrativo.

Seguendo l'esempio dei nostri antenati è stato, appunto, introdotto dagli anni Novanta lo *storytelling* che ha avuto il suo esordio negli Stati Uniti

come strumento necessario per farsi ascoltare ed essere scelti dal pubblico spettatore. Si tratta di un mezzo capace di sedurre e convincere attraverso la condivisione di esperienze legate, in questo caso, al mondo aziendale.

Questa metodologia ha la peculiarità di trasformare i contenuti in storie, attraverso legami e intrecci che vanno a formare un processo comunicativo spontaneo che genera valore e, allo stesso tempo, incuriosisce chi lo guarda, proprio perché attirato dal seguito della narrazione.

I riferimenti alla storia di un'azienda sono una base importante per erigere l'identità dell'impresa e per dire a tutti chi siamo stati e dove vogliamo andare. Il passato rappresenta il bagaglio di esperienze e di conoscenze maturate negli anni che contribuiscono alla costruzione dell'intera organizzazione aziendale: la biografia dell'azienda alimenta e rinforza la *corporate identity* che viene utilizzata per questo scopo sotto forma di comunicazione narrativa per raccontare.

Un grande esperto di questo tema è l'italiano Andrea Fontana²⁴, uno dei massimi esperti di *storytelling*, il quale considera come storie aziendali tutte quelle narrazioni che generano prodotti simbolici e che hanno un significato per i pubblici. Egli sostiene che sia un termine del quale se ne abusa confondendolo con il racconto di storielle. In realtà è una tecnica molto più complessa perché è una rappresentazione coerente che viene tessuta da una trama di racconti; attraverso questa metodologia si deve creare un immaginario che allinei comunicazione interna con quella esterna, partendo da un'idea per poi arrivare a un capitale narrativo.

Creare questo tipo di narrazione per un'azienda significa, quindi, saper gestire i cambiamenti culturali attraverso l'uso di nuovi codici e stili linguistici culturali che pongono l'azienda al centro di una rete di narrazioni.

²⁴ Fontana A., *Story Selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda*, Rizzoli Etas, 2010.

Lo *storytelling* è uno strumento malleabile che rappresenta la nuova sfida per le aziende che vogliono essere all'avanguardia e vogliono tessere relazioni stabili con i propri pubblici di riferimento. È uno strumento potente perché di facile comprensione, costruito attraverso un linguaggio universale e in grado di porsi in relazione con svariati pubblici; molto spesso si tratta, infatti, di un linguaggio audiovisivo e perciò risulta immediato, facilmente comprensibile e coinvolgente. Lo spettatore entra a far parte del mondo aziendale, di una famiglia che comincia a conoscere passo dopo passo e alla quale si affeziona, instaurando così un legame emozionale duraturo nel tempo.

3.2. La cultura e il clima aziendale

L'enciclopedia Treccani definisce il termine cultura come:

“l'insieme delle cognizioni intellettuali che, acquisite attraverso lo studio, la letteratura, l'esperienza, l'influenza dell'ambiente e rielaborate in modo soggettivo e autonomo diventano elemento costitutivo della personalità, contribuendo ad arricchire lo spirito, a sviluppare o migliorare le facoltà individuali, specialmente la capacità di giudizio” e ancora “complesso delle istituzioni sociali, politiche ed economiche, delle attività artistiche e scientifiche, delle manifestazioni spirituali e religiose che caratterizzano la vita di una determinata società in un dato momento storico”.

La cultura non è un aspetto innato ma la si apprende attraverso le esperienze di ogni giorno e l'educazione; legata un tempo alle muse, alle arti e alle classi colte, oggi viene vista anche come aspetto della vita quotidiana. Non consiste, infatti, solamente nella conoscenza della storia ma anche e soprattutto nel riuscire ad analizzarla, interpretarla e far propri gli insegnamenti che ne derivano, per potersi migliorare. Essa è costituita da segni, simboli, significati condivisi e dall'acquisizione di modelli di

comportamento che fanno da linee guida e orientano le nostre azioni; la cultura è quindi parte integrante dell'identità di ciascuno.

In ambito aziendale, invece, essa si rispecchia nell'insieme dei valori, dei comportamenti e degli atteggiamenti che, a loro volta, si riassumono nel modo in cui i dipendenti dell'organizzazione "sentono" l'azienda per cui stanno lavorando. Può essere sfruttata in duplice modo ossia come strumento di coesione in grado di rafforzare il livello d'integrazione interno, ma anche come strumento di comunicazione verso l'esterno, che possa far percepire l'azienda come unica e differente rispetto alle altre presenti nel mercato.

L'attenzione per la cultura all'interno delle aziende è un fenomeno abbastanza recente, infatti, è solo a partire dagli anni Ottanta che si è fatta avanti la necessità di considerare maggiormente questo aspetto. Negli anni precedenti venivano adottati modelli teorici che andavano bene solamente sulla carta, ma non erano applicabili alla realtà perché troppo standard e non consideravano le peculiarità di ciascuna azienda.

Con l'introduzione di un approccio di *change management*, ovvero un cambiamento nei progetti per essere più flessibili e veloci nel rispondere ai cambiamenti sociali, è avvenuto anche un adeguamento dei processi e delle strutture organizzative, insieme ad una riformulazione dei piani strategici. Si arrivò quindi alla consapevolezza che un cambiamento organizzativo o strategico dovesse essere supportato anche da un cambiamento culturale.

Uno dei più importanti studiosi che si è dedicato all'approfondimento di questo tema è stato Edgar Schein²⁵, il quale sostiene che l'analisi di un'organizzazione consista nell'osservare attentamente la sua cultura, perché è uno degli elementi più importanti che costituiscono l'identità e i valori di un'organizzazione. Attraverso la cultura aziendale è possibile far comprendere la struttura, le scelte strategiche, il reclutamento e la condotta dei singoli individui. Sempre secondo Schein, cultura e

²⁵ Schein E. *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transazioni e i cambiamenti organizzativi*, Cortina Raffaello, 2000

leadership sono le due facce della stessa medaglia perché la cultura è spesso creata e trasmessa dai leader che devono stimolare i propri collaboratori; inoltre sostiene che il saper gestire e infondere la cultura aziendale sia uno dei compiti più importanti.

Egli definisce la cultura come:

“Un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e i valori [...] La cultura organizzativa è l’insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.”²⁶

Questa definizione articolata racchiude in sé il pensiero di Schein e per spiegarlo meglio la si può scomporre e analizzare sulla base di tre aspetti. In primo luogo, egli fa riferimento alla cultura come un insieme di acquisizioni fondamentali che caratterizzano l’organizzazione e i suoi membri. Per arrivare a conoscere a fondo una cultura organizzativa, Schein applica un modello che procede nell’analisi attraverso tre livelli di profondità:

- Il livello più superficiale e osservabile visibilmente è quello degli *artefatti* che comprende i prodotti immediatamente osservabili, come per esempio l’edificio, l’architettura, l’arredamento, le tecnologie di cui si dispone e il comportamento delle persone interne all’azienda; sono tutti aspetti che possiamo considerare come visibili ma non

²⁶ www.pionero.it

immediatamente decifrabili di primo acchito. Da questa analisi parte lo studio della cultura organizzativa che in primis deve guardare all'esterno per capire cosa un'azienda vuole comunicare e come si pone sul mercato anche attraverso l'architettura della propria sede aziendale.

- I *valori espliciti dell'organizzazione* costituiscono il secondo livello di analisi del modello di Schein e che si riferiscono alle divulgazioni che fa il leader per creare senso di appartenenza e solidarietà all'interno dell'organizzazione, allo stesso tempo è un'occasione per spiegare le scelte che si sono fatte e le decisioni future. Questo livello ha il duplice scopo di scoprire anche eventuali problemi e dissapori interni, individuando possibili pericoli o nemici per l'azienda. All'osservatore spetta il compito di individuare le dinamiche attraverso lo studio di discorsi sia scritti che orali ed esaminarne l'evoluzione.
- A un livello di analisi più profondo troviamo invece gli *assunti di base* cioè quelle convinzioni profonde e radicate che, talvolta, vengono date per scontate e non sempre sono a conoscenza di tutti. Si tratta di un'analisi profonda dell'organizzazione che va al di là degli aspetti visivi che sono più facilmente riscontrabili. In base a come gli assunti vengono combinati tra loro danno luogo a convinzioni diverse, cambiando anche il modo di lavorare e comunicare, purché i sistemi permettano di mantenere la coerenza interna dell'organizzazione e assicurare così il coordinamento tra i diversi membri e le unità organizzative.

Riassumendo quanto detto, per Schein la cultura si forma sempre dalla nascita di un gruppo di persone che sono state a stretto contatto per un periodo prolungato di tempo, tale da aver condiviso pensieri, problemi e soluzioni e che da questa convivenza hanno sviluppato un "pensare" omogeneo che gli conferisce coesione. La maggior coesione che ne deriva si traduce in una cultura più forte e articolata che consente di

affrontare insieme i problemi più complessi. Una cultura comune deriva, dunque, da una storia comune perché è fatta di risposte a problemi concreti e condivisi e, in quanto tale, aiuta i membri del gruppo ad avere meno ansia proprio perché non si sentono soli; questo stato d'animo porta all'instaurarsi di un clima aziendale migliore che ha poi ripercussioni su ogni aspetto dell'azienda.

L'analisi che fa Schein si estende poi ai processi di socializzazione riferendosi all'entrata nel gruppo dei nuovi membri, i quali possono minare la stabilità del clima che si è creato perché non inclini ad accettare le regole proposte. Il tutto, egli sostiene, va sempre ricondotto a come viene esercitata la *leadership* e a come vengono gestiti i momenti critici. Dal suo pensiero si evince, dunque, che un leader che vuole condurre al successo un'organizzazione deve necessariamente sviluppare una visione duale, facendo attenzione alle decisioni che prende per il miglioramento delle performance aziendali: deve avere una funzione fondamentale di sostegno e promozione degli assunti che si sviluppano nel tessuto aziendale; inoltre, il buon leader deve saper governare il mondo del simbolico per creare consapevolmente una cultura orientata al successo.

La cultura d'impresa rappresenta l'anima del moderno *management* perché va a definire valori, linee guida e traguardi in cui i dipendenti si possono identificare, indicando, nelle scelte di lungo termine, la strada che l'azienda intende percorrere in futuro incidendo anche sull'attività e la produttività dei dipendenti e conferendo a ciascuno un metodo comune.

La cultura d'azienda rispecchia perciò i valori di chi ne è a capo ed è con l'instaurarsi della cultura che si può arrivare all'affermazione di un buon clima all'interno dell'azienda.

Il concetto di clima aziendale nasce nella società post-industriale come miglioramento delle condizioni di lavoro, quando il mercato ha iniziato a rivolgere la propria attenzione anche verso prodotti personalizzati, con lo scopo di soddisfare i bisogni di ciascuno mirando al cuore delle persone per instaurare un legame diverso con gli acquirenti.

Gli studi sul clima organizzativo fanno riferimento, infatti, a due dimensioni: quella organizzativa e quella psicologica. Il clima organizzativo indica la percezione che le persone hanno di un determinato ambiente (in questo caso parliamo dell'ambiente lavorativo), deriva dalle decisioni che vengono prese all'interno dell'azienda e da come esse vengono gestite, fa riferimento cioè agli attributi organizzativi; è una componente così forte da essere in grado di condizionare le attività e influenzare le esperienze di ciascun membro. La dimensione psicologica invece incide sugli attributi individuali e dunque sulle emozioni che ogni persona prova in un determinato contesto e a come essa reagisce ai cambiamenti, per questo motivo il clima che si instaura va a determinare la motivazione, la soddisfazione lavorativa e soprattutto il risultato finale in termini di produttività. La scarsa attenzione che è stata riservata negli anni precedenti derivava dal fatto che, le variabili appena descritte, non erano considerate come importanti ai fini produttivi; con il passare del tempo, e grazie all'intervento di alcuni studiosi, si è arrivati a capire invece che un ambiente di lavoro "sano", all'interno del quale il lavoratore si sente accettato e considerato, porta ad un miglioramento qualitativo e quantitativo sul raggiungimento degli obiettivi.

Le prime ricerche condotte in ambito accademico risalgono agli anni Trenta con un primo studio sul clima sociale e sull'atmosfera di gruppo. Il primo ad usare questi termini è stato Lewin e a seguire Lippit e White in seguito all'osservazione dei fenomeni prodotti da diversi stili di leadership nei gruppi. Successivamente sviluppato durante la seconda metà del secolo scorso da Fleishman (1953) e poi da Litwin e Stringer (1968). I due autori hanno definito il clima come un insieme di aspettative, di incentivi e di costrutti morali che consentono di definire il contesto. Il clima agisce da stimolo sui comportamenti organizzativi degli individui che, a loro volta saranno influenzati dalla stessa condizione climatica.

Essi, per spiegare meglio il concetto, hanno elaborato un modello che prende in considerazione nove dimensioni:

1. La *struttura* come l'insieme dei regolamenti che regolano l'organizzazione;
2. La *reponsabilità* di prendere decisioni in autonomia;
3. Il *sistema di ricompense* per gratificare il lavoro svolto;
4. L'*accettazione dei rischi*;
5. Il *calore* inteso come il vivere in armonia in un ambiente dove ci si sente accettati e stimati;
6. Il *sostegno reciproco* fra colleghi, che implica a sua volta l'instaurarsi di buoni rapporti;
7. Lo *standard* che implica la consapevolezza di mantenere alti i livelli di prestazione;
8. Il *conflitto interno* inteso come la capacità di mediare e affrontare le decisioni tenendo conto delle opinioni altrui;
9. Infine, l'*identità* che si traduce nella consapevolezza di appartenere all'organizzazione e di essere quindi parte integrante di un ingranaggio complesso che, per funzionare al meglio, ha bisogno di tutti i suoi membri.

L'interesse che questo argomento ha suscitato negli anni Ottanta ha poi prodotto una serie di articoli in letteratura di autori che hanno preso posizioni diverse, come già menzionate pocanzi, da un lato possiamo trovare quegli autori che hanno enfatizzato le variabili organizzative come il carico di lavoro, la struttura dell'organizzazione e il salario; dall'altro troviamo invece gli studiosi che si sono soffermati sulle variabili psicologiche legate perciò alle relazioni tra colleghi e alle situazioni emozionali in generale. I diversi schieramenti hanno generato filoni di pensiero distinti che definiscono quindi il clima organizzativo in maniera diversa. Questi schieramenti vengono riassunti in quattro approcci teorici elaborati da Evans sul finire degli anni Sessanta.

Secondo l'*approccio strutturale* il clima è considerato come un attributo insito all'organizzazione e che esiste indipendentemente dalle percezioni di ciascun membro, vengono perciò escluse tutte le variabili che non sono

oggettivamente rilevabili definendo così il clima organizzativo come l'insieme dato dalla struttura gerarchica, dai ruoli, dalle tecnologie presenti e dal grado di centralizzazione delle decisioni.

Il secondo approccio è quello *percettivo* e deriva dalla convinzione che il clima sia influenzato dalle persone che a loro volta interpretano gli avvenimenti in base ai propri stati emozionali.

L'*approccio interattivo* deriva dal consenso delle parti, perciò il clima organizzativo deriverebbe dalle interazioni degli individui con il contesto.

Infine, l'*approccio culturale* prende in considerazione l'influenza che deriva dalla cultura organizzativa e quindi da come i gruppi interpretano la realtà partendo da una loro base culturale fatta di valori che orientano le azioni.

I primi tre approcci possono essere visti come l'uno l'elaborazione dell'altro, mentre l'ultimo si differenzia per l'introduzione del concetto di cultura, riconducibile più a una dimensione organizzativa che psicologica come invece è il clima.

Infine, il clima aziendale viene misurato prestando attenzione ad alcune variabili come ad esempio le opinioni che emergono da interviste fatte a singoli soggetti, la percezione che hanno verso gli stili di comando e la fiducia, ma anche il livello di socializzazione, il sentimento di giustizia, di stress, la percezione del tempo lavorato e il grado di creatività e *problem solving*. L'insieme di tutti questi elementi concorrono, nel tempo, a dar forma al clima che si "respira" in azienda.

3.3. Il ruolo simbolico dell'edificio

*“Non già lo spazio,
bensì l’articolazione
e la riunione delle sue parti,
che trova il suo punto di partenza nell’anima,
riveste un significato speciale”
(Simmel, 1998)*

Dallo studio della sociologia degli spazi e dei legami sociali possiamo esaminare lo spazio contemporaneo come una costruzione culturale e sociale, tale considerazione ci permette di riflettere anche sul nostro agire economico e sociale, rispetto al ruolo che rivestono gli spazi nel definire quotidianamente i rapporti e le relazioni che danno vita ai legami. Allo spazio sociale è perciò riconosciuto un peso rilevante, così come alle trasformazioni che compie e alle ripercussioni che si verificano nelle strutture, nelle relazioni e nei legami sociali; viene quindi posta l’attenzione verso la relazione che instaura l’essere umano con lo spazio sociale.

Le strutture all’interno dello spazio sociale si trasformano, mutano nel tempo, intrecciano relazioni e contribuiscono alla crescita dei legami sociali fornendo anche spunti sulla vita quotidiana e la società contemporanea. Impossibile non considerare l’importanza dello spazio.

Lo spazio sociale è per Georg Simmel una dimensione fondativa della società, luogo di condivisione e simbolo del fluire incessante della vita in forme sociali nelle quali gli individui si riconoscono e attraverso le quali si strutturano le relazioni²⁷.

Uno spazio fisico come può essere un’edificio, ad esempio la sede di un’azienda, diventa per le persone simbolo di riconoscimento e appartenenza caricandosi di un valore sacro che chiama alla coesione chi partecipa alla vita, in questo caso, dell’azienda.

²⁷ www.magma.analisiqualitativa.com

La sede aziendale diventa quel luogo all'interno del quale, le persone che quotidianamente partecipano allo sviluppo aziendale, sviluppano relazioni tra colleghi e non, dove si passa la maggior parte della propria giornata e pertanto si dovrebbe arrivare a sentirla un po' come casa propria perché si possa dire di lavorare serenamente in armonia con lo spazio circostante. Gli edifici rappresentano per le grandi aziende il simbolo di un impero che accompagna e arricchisce il proprio brand e allo stesso tempo da notorietà al territorio, in quanto specchio del luogo e della cultura dove è situata.

La nuova sede del gruppo Oberalp/Salewa vuole cercare di racchiudere in sé quanto detto sinora. La struttura situata a Bolzano, di recente inaugurazione, ha voluto creare nuovi spazi di aggregazione e lavoro per poter essere un luogo di incontro per i propri fornitori, clienti e collaboratori, ma anche per i cittadini di Bolzano, i quali possono disporre degli spazi aziendali, come la parete di arrampicata di ultima generazione, per essere più coinvolti e più vicini al mondo aziendale.

L'interconnessione tra il territorio di appartenenza e le relazioni che in tal caso vanno a instaurarsi, nella dimensione locale di vita quotidiana, hanno un valore esemplare ed emozionale che avvicinano il cittadino alla vita dell'azienda. È dunque necessario intessere legami emozionali e identitari, al fine di costruire una comunità sia all'interno sia all'esterno dell'azienda.

Il rinnovato edificio si è fatto portatore di questi valori e, grazie all'intervento di esperti architetti, è in grado di esprimere un'immagine complessiva di "paesaggi" in forte relazione con l'ambiente che lo circonda.

Una struttura architettonica in grado di valorizzare le persone che ci lavorano attraverso la predisposizione di spazi adibiti per i dipendenti che hanno necessità di staccare un momento dal lavoro, rilassarsi per schiarire le idee e riprendere con maggior vigore.

Inoltre, a simboleggiare che l'azienda ama e rispetta il proprio territorio natale, l'edificio, oltre ad essere stato costruito rispettando rigorosi standard di sostenibilità, è stato ricoperto da pannelli che riflettono il

panorama circostante delle montagne trentine, dando a chi lo vede un'idea di maestosità e perfetta armonia con il territorio.

3.4. Organizzazione e benessere

Ho affrontato fino ad ora il tema del clima aziendale, del lavorare bene e in armonia e di spazi a misura di persona, ma cosa troviamo a monte di tutti questi bei propositi? L'organizzazione, intesa sia come struttura fisica giuridica composta da persone fisiche che portano avanti tutto il processo lavorativo, sia come peculiarità necessaria a un'azienda perché vi sia ordine e progresso.

Prima di tutto è necessario dire che un'organizzazione è un sistema sociale composto da un insieme di persone e di gruppi che hanno a disposizione un insieme di mezzi tecnici per realizzare i propri prodotti o servizi.

L'insieme di persone che la compongono rappresenta il motore che manda avanti l'azienda e, in quanto tale, come quando si tratta del motore di una macchina, per avere sempre l'efficienza delle prestazioni è necessario alimentarlo bene e mantenerlo in buone condizioni. Un tempo, l'idea di pensare alla salvaguardia del lavoratore e, ancor di più, al suo benessere, era una considerazione assolutamente inesistente che non rientrava nel bagaglio culturale del datore di lavoro, il quale aveva come unico scopo e preoccupazione il ricavo in termini di profitto, il lavoratore veniva visto come passivo e quindi doveva adattarsi al sistema organizzativo. La progettazione organizzativa ha, subito dei cambiamenti nel corso del tempo adeguandosi al mutare della società: la teoria manageriale si è affacciata sul mercato tra il diciannovesimo e il ventesimo secolo quando, con la rivoluzione industriale e lo svolgimento del lavoro su ampia scala, ci si è resi conto che era necessaria una rivoluzione anche a livello gestionale.

Henry Fayol, uno dei fondatori di questa teoria, elaborò quattordici principi regolatori legati al management, che hanno poi rappresentato le

fondamenta della progettazione organizzativa moderna e che sono stati successivamente ripresi da altri studiosi del settore. Questi quattordici principi consistono in: divisione del lavoro, autorità, disciplina, unità di ordine, unità di direzione, priorità dell'interesse organizzativo su quello individuale, retribuzione, centralizzazione, linea di autorità, ordine, equità, sicurezza dell'impiego, premiazione dell'iniziativa e spirito di appartenenza.

Solamente a partire dagli anni Sessanta con le teorie della scuola sistemica²⁸ si diffonde l'idea che sia necessario attuare politiche di prevenzione sulla salute dei propri collaboratori, in quanto elementi capaci di determinare il funzionamento dell'organizzazione. Infatti, arrivati agli anni Ottanta, oltre ai fattori biologici si inizia a considerare anche quelli psicologici e sociali.

Questi anni portano novità che interessarono la cultura aziendale a proposito di flessibilità, rapidità di risposta nei confronti dei clienti, motivazione dei dipendenti e qualità del servizio e dei prodotti.

Si comincia a prendere in considerazione quella che successivamente, dagli approcci più recenti, è stata chiamata *salute organizzativa*, ovvero:

*“l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”*²⁹, e dalla quale sono partite diverse teorie di studi per migliorare le organizzazioni.

L'attenzione si focalizza principalmente su quattro fattori quali: l'*ambiente* di lavoro, il *fisico* della persona (alimentazione, fitness, malattie), i *fattori*

²⁸ La Scuola Sistemica nasce con l'obiettivo di contribuire a governare i processi di cambiamento, integrando le funzioni del management con con le attività di pianificazione strategica e la considerazione dei fattori esterni. I pionieri sono Richard Johnson, Fremont Kast, Tomas Rosenzweig. Il modello sistemico è un modo di concepire l'organizzazione nei suoi obiettivi, fini e scopi, ma anche nella relazione fra le parti.

M. Grasso, *“Il management del buon senso. Riflessioni, bivi, orizzonti lungo la strada del cambiamento del management”*, FrancoAngeli, 2003, p. 66

²⁹ Avallone F., Poplomas A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Cortina Raffaello, 2005, p. 65

mentali legati ad autostima, ansia e stress e, infine, alle relazioni lavorative e agli interessi personali, quindi alla sfera del *sociale*.

Gli autori Avallone e Poplomatas hanno analizzato quattordici dimensioni che sono caratterizzanti di un'organizzazione che si può definire in salute.

Le componenti individuate sono:

1. Un ambiente di lavoro confortevole e salubre;
2. Obiettivi espliciti e chiari che si mostrano sempre coerenti con la filosofia aziendale;
3. Valorizzazione delle competenze, fiducia nelle potenzialità e quindi nelle nuove proposte;
4. Ascolto attivo dei propri collaboratori;
5. Disponibilità di informazioni;
6. Gestione efficace dei conflitti;
7. Ambiente comunicativo;
8. Scorrevolezza operativa per supportare il raggiungimento degli obiettivi;
9. Trattamento equo a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità e promozione del personale;
10. Mantenere livelli tollerabili di stress;
11. Stimolare e incoraggiare i lavoratori;
12. Mettere in atto azioni preventive per infortuni e rischi connessi al lavoro;
13. Adeguata definizione dei compiti dei singoli e dei gruppi;
14. Apertura all'innovazione tecnologica e culturale.

In sintesi, un'organizzazione per considerarsi "in salute" deve rispettare e far propri questi punti fondamentali che consentono di arrivare a una situazione di benessere organizzativo, nella quale il lavoratore trova passione e incentivi per svolgere al meglio il proprio compito.

3.5. Il riconoscimento normativo della salute e della sicurezza nel contesto lavorativo

Lo stress da lavoro è stato ormai ampiamente sviluppato e riconosciuto nel contesto europeo come un fattore di malessere psico-fisico, che limita l'agire della persona nel suo naturale comportamento, ostacolando anche lo svolgere delle attività lavorative. Si rivela quindi una condizione che non favorisce atteggiamenti positivi, anzi, può solamente gravare sull'azienda rivelandosi rischioso per la sicurezza delle persone. Per cercare di arginare il problema sono state adottate alcune normative che definiscono il termine stesso e regolano i comportamenti. Negli anni Ottanta è stato introdotto in Italia il Dgls. 626/94³⁰, derivante dalla direttiva 89/391/CEE³¹, attraverso il quale si pone l'accento sulla volontà dell'Unione Europea di prestare attenzione alla gestione dello stress da parte dei datori di lavoro. In seguito a queste attuazioni, successivi approfondimenti sono arrivati con l'Accordo quadro del 2004³², sancito a Bruxelles, che ha portato modifiche sostanziali anche in Italia, e riproposte poi nel Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro³³. L'obiettivo, attraverso questo accordo, è di fornire un modello che consenta di prevenire e di evitare problemi di stress, riconosciuto non come una malattia ma comunque come "uno stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali e che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i *gap* rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti"³⁴. Le misure per prevenire, eliminare o ridurre tali problemi

³⁰ decreto emanato per regolamentare la sicurezza sui luoghi di lavoro, conseguenza di alcune direttive imposte dall'Unione Europea.

³¹ Attraverso questa direttiva-quadro dell'UE vengono stabilite norme basilari per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori. Tali misure vengono applicate a tutti i settori privati o pubblici, ad esclusione di alcune categorie come le forze armate che dispongono di altre norme.

³² "Accordo quadro europeo sullo stress nei luoghi di lavoro", descrive lo stress da lavoro, ne identifica i problemi ed è volto a prevenire, ridurre o eliminare tali circostanze.

³³ Dgls. 81/08

³⁴ Fiz Pérez F.J., Falasco C., Margaritelli F., "Il Welfare aziendale. Dallo stress lavoro correlato allo sviluppo della qualità", Paolo Emilio Persiani editore, 2010

possono essere collettive, individuali o entrambe e possono essere gestite attraverso la comunicazione riguardo ruoli e obiettivi, con la formazione dei dirigenti e dei lavoratori per far maturare in loro consapevolezza nei confronti dello stress, attraverso la consultazione dei rappresentanti dei lavoratori, ma anche con una formazione mirata su piccoli gruppi.

Tali normative rappresentano un chiaro riconoscimento dell'importanza che è attribuita alle situazioni di malessere all'interno delle aziende e, con queste, è stato sancito un punto di non ritorno per cui non sono più trascurabili i fattori incidenti sulla salute dell'individuo.

3.6. Welfare aziendale, un beneficio per tutti

La ricerca del benessere è uno degli aspetti più importanti della nostra esistenza, si ricerca in ogni ambito e circostanza, nella nostra vita ci circondiamo di persone che ci regalano emozioni positive e cerchiamo di creare situazioni appaganti. Allo stesso modo si cerca di fare nel contesto lavorativo perché è il luogo dove la maggior parte di noi passa gran parte della propria giornata.

L'ambiente di lavoro influenza la nostra quotidianità determinando il nostro stato d'animo a seconda del clima che siamo riusciti a creare o che si è creato nel tempo, diventa perciò fondamentale costruire attorno a sé un posto in cui star bene.

È ormai dimostrato che in un ambiente sereno e tranquillo si lavora meglio e da questo benessere sono favorite le relazioni interpersonali.

All'inizio del secolo scorso l'organizzazione lavorativa era concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa, senza tenere in considerazione né lo stato di salute del lavoratore né, tanto meno, l'ambiente di lavoro. Il dipendente era considerato un lavoratore passivo che rispondeva solamente alle esigenze dell'organizzazione e, dunque, a motivazioni economiche. Negli anni Trenta e Quaranta s'inizia a porre l'attenzione a fattori connessi agli infortuni e a malattie legate

all'ambito lavorativo; un primo passo avanti che fa notare come la salute del lavoratore sia strettamente connessa ai risultati dell'azienda.

Vengono perciò messi a punto strumenti di assistenza e istituiti enti e comitati preposti alla sorveglianza e al miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro. L'importanza del fattore umano è stato introdotto con la nascita del movimento delle relazioni umane (Mayo 1933)³⁵ con il quale si iniziava a parlare di possibili danni al benessere dei lavoratori e, solo vent'anni più tardi, si iniziò a comprendere l'importanza delle conseguenze psichiche. Maslow invece focalizza l'attenzione sull'adeguatezza dell'ambiente lavorativo, infatti gli anni Ottanta vedono l'introduzione del *job design* e l'instaurazione di comportamenti salutari; alla cultura della sicurezza si affianca infatti una cultura della salute. L'organizzazione che può dirsi in salute non considera solo la sua capacità di essere efficace ma anche l'abilità di crescere e svilupparsi.

Il concetto di benessere aziendale non è legato solo allo "star bene", ma è inteso anche come l'"essere percepito bene" cioè trovarsi nella condizione di essere accettati e compresi per quello che si è; questo è legato alla sfera emotiva, alle sensazioni e agli stati d'animo che ciascuno vive all'interno di un contesto.

Il benessere viene in genere considerato come "la capacità degli individui di agire in modo autonomo e consapevole per realizzarsi pienamente, utilizzando le risorse individuali e collettive disponibili e accessibili"(A. I. Glendon).³⁶

In questa definizione il benessere è definito come una capacità che ha l'individuo di essere responsabile e di raggiungere il soddisfacimento che ne deriva dalla realizzazione personale. Oltre all'individualità si fa leva sulle risorse messe a disposizione dall'organizzazione, questa condizione quindi dipende anche e soprattutto dall'azienda, se è in grado o meno di fornire ai propri collaboratori un clima e un ambiente di lavoro adeguati.

³⁵Avallone F., Bonaretti M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubettino Editore, 2003.

³⁶Berdini S., "Il clima aziendale", Bruno Editore.

Diversamente, l'individuo può arrivare all'esaurimento rischiando di non essere in grado di procedere con il proprio lavoro, questa situazione opposta a casi di benessere è detta *burnout*, una risposta estrema ad un ambiente lavorativo pesante che porta a depressione, esaurimento nervoso, depersonalizzazione e riduzione del senso di autorealizzazione.

Si può affermare quindi che la nascita di situazioni di malessere sono legate al clima aziendale e alla salute organizzativa, mentre il benessere passa anche attraverso un corretto assetto dell'organizzazione, una linearità degli obiettivi e la coerenza tra il dire e il fare.

Il benessere organizzativo è un concetto complesso misurabile attraverso tre variabili quali: il benessere fisico, quello mentale e la "*job satisfaction*". Nel 1994 Williams propose una "griglia della salute organizzativa", una struttura gerarchica composta da quattro livelli che riguardano: fattori ambientali, fisici, mentali e sociali. In questa scala gerarchica, il livello più alto può essere soddisfatto solo se è stato soddisfatto il livello precedente. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno ormai appurato che le organizzazioni più efficienti sono quelle con personale soddisfatto e un clima interno sereno e partecipativo.

Negli ultimi anni, le aziende, che già si erano mostrate particolarmente virtuose su questi aspetti, hanno fatto un nuovo passo avanti per quanto riguarda il benessere, spingendosi verso il Welfare Aziendale o *Corporate Welfare*.

I sistemi di *welfare* europei sono stati sottoposti per anni a situazioni di carattere economico-sociale che hanno minato il corretto funzionamento a lungo termine, situazione ulteriormente aggravata dalla recente crisi economica, non riuscendo più ad assolvere a pieno il servizio per il quale è nato. Così come altri paesi anche l'Italia presenta una situazione che non è in grado di fronteggiare tutte le richieste, perciò in questo contesto si è inserita una forma di revisione del sostegno ai cittadini, che ha preso il nome di "secondo welfare". Si tratta di un aiuto che non ha lo scopo di sostituirsi al sostegno ricevuto dallo Stato, bensì cerca di integrarlo.

Dal 2008 al 2014 i fondi sono diminuiti drasticamente e da Roma è arrivata la decisione di “tagliare” sulla spesa pubblica, da qui la coraggiosa decisione del privato di attrezzarsi per sopperire alle mancanze dello Stato. La forma più diffusa di Corporate Welfare è la conciliazione lavoro-famiglia, soprattutto per la donna lavoratrice, successivamente allargatasi anche alla comunità in cui opera l'impresa.

Il *welfare aziendale* è generalmente inteso come:

“L’insieme di benefit e servizi, forniti dall’azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale”³⁷.

È la risposta ai nuovi bisogni sociali dei lavoratori, servizi che conciliano vita e lavoro.

Si tratta di un profondo cambiamento culturale e di un’assunzione di responsabilità importante per le aziende che aiutano a contenere la spesa pubblica.

A seguire questo modello in Italia sono diverse aziende, tra cui: Luxotica, KME-azienda metallurgica, ATM-Azienda Trasporti Milanesi, SEA-aeroporti Milano e altre realtà anche più piccole. Come conferma un’indagine Istat, dal 2011 al 2014 il profit è calato mentre è cresciuto il settore no profit del 28%³⁸, portando avanti un lungimirante progetto che vede coinvolte aziende e dipendenti in un rapporto di reciproco sostegno.

Un numero crescente d’imprese sta arricchendo il sistema di *welfare* a disposizione per i propri dipendenti, adottando una politica di *total reward*. Questo termine sta a significare il corrispondere ad una serie di richieste e aspettative che i dipendenti riversano nel rapporto di lavoro e che vanno oltre la componente monetaria, arricchendosi con la fornitura di veri e propri servizi: si spazia dagli asili all’interno dell’azienda stessa per

³⁷ Mallone G., “*Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*”, centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Working Papers, 2013

³⁸ dati trovati su “Il Resto del Carlino” del 20/01/2015.

agevolare le mamme, all'assistenza sanitaria integrativa, i corsi di formazione, i buoni pasto, i fondi pensione, i campus estivi per i figli e molto altro.

Il tema del welfare apre un mondo articolato e forte perché va a toccare sensibilità ed esperienze di vita vissuta. Inizialmente si è iniziato parlando di *worklife* balance che rappresentava la conciliazione tra la vita privata e la carriera lavorativa; man mano che si avanzava con gli approfondimenti sul caso, il contesto si è ampliato includendo tutte le condizioni che consentono alle persone all'interno di un'organizzazione di poter lavorare bene. Ad oggi dunque, quando si parla di welfare aziendale, non ci si limita solo a pensare a qualche agevolazione per il dipendente ma si cerca di abbracciare una visione d'insieme che comprenda il poter lavorare serenamente in un clima di benessere.

Il tema è legato alla cultura e al modello organizzativo ma anche per il welfare serve una progettualità. Il percorso si costruisce a partire da una mappatura dell'esistente, dall'analisi dei fabbisogni, chi sono i dipendenti e di cosa hanno bisogno e quali carichi familiari hanno; allo stesso tempo è bene tenere conto delle diverse fasce d'età perché sicuramente avranno esigenze differenti. Il welfare dunque rappresenta una grande potenzialità per entrambe le parti: da un lato perché libera energie e motiva le persone e dall'altro perché una persona motivata sarà più produttiva ed efficiente in azienda. Il rischio di questi tempi è però di fare operazioni di sola immagine, mentre è importante che le persone percepiscano un approccio aziendale concreto. Il cambiamento perciò parte dal piano culturale per passare attraverso quello economico e la realizzazione concreta di azioni di supporto.

Le aziende insomma si stanno muovendo per accogliere nel migliore dei modi il proprio dipendente, aiutandolo e, allo stesso tempo, gratificandolo per il suo lavoro; egli non potrà che lavorare serenamente in un contesto che lo supporta a trecentosessanta gradi, essendo a sua volta riconoscente all'azienda, svolgendo i propri compiti egregiamente.

Capitolo quarto

IL GRUPPO ZAMBON E IL CASO FONDAZIONE ZOE': L'AZIENDA E LA SUA STORIA

Alla luce di quanto riportato nella prima parte teorica di questo elaborato, è stata presa in esame un'azienda esemplare che ha avuto origini nel territorio vicentino ed è presente nel mercato da ormai poco più di un secolo.

Mi riferisco al Gruppo Zambon che ha fatto della comunicazione un punto forte e un elemento distintivo rispetto ad altre aziende che operano nello stesso settore.

Erede di una cultura forte, tramandata da generazioni e basata su valori etici, il Gruppo sente il dovere di prendersi cura della propria impresa, di chi ne fa parte e di chi vi ruota attorno.

In quest'ottica, le competenze di base, l'identità e la struttura organizzativa si relazionano con la strategia aziendale, per cui l'azienda si comporta come fosse un organismo vivente, avvalendosi di un complesso sistema organizzato per vivere.

L'azienda è portatrice di principi che le consentono di perseguire strategie ambiziose e di raggiungere obiettivi importanti e innovativi, si prende cura non solo degli aspetti economici ma anche di un'intera comunità d'impresa con una forte identità e un proprio "corredo genetico".

Il Gruppo Zambon ha, infatti, adottato nel tempo una serie di atteggiamenti che nascono dalla consapevolezza della propria responsabilità sulla vita delle persone, in termini sia di salute sia di qualità della vita, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Questi valori sono le fondamenta su cui il Gruppo si regge da più di cento anni, guidandolo nella ricerca quotidiana del miglioramento continuo.

4.1. Il Gruppo Zambon



Il gruppo Zambon è una realtà imprenditoriale che opera nell'industria chimica e farmaceutica da 109 anni. Nata a Vicenza nel 1906 è stata fra le prime industrie farmaceutiche italiane a svilupparsi commercialmente oltre il territorio nazionale già alla fine degli anni Cinquanta, e oggi è una Società ben

radicata che opera anche all'estero, permettendo così di mettere in relazione di verse culture tra loro.

La storia di quest'azienda ha inizio verso la fine del 1800 con Gaetano Zambon che, dopo essersi laureato in farmacia, rilevò a Vicenza un magazzino all'ingrosso di droghe e prodotti di base per farmacie; da qui diede avvio a una piccola produzione artigianale di prodotti nell'area della drogheria, compresi liquori e insetticidi. In seguito, si affiancarono nell'attività cinque cognati, i quali, attraverso le loro competenze, fornirono un aiuto per lo sviluppo dell'attività.

La motivazione e il forte impegno che derivarono da questa collaborazione portarono ben presto i suoi frutti e negli anni Trenta il gruppo cominciò la produzione di prodotti galenici³⁹ e, in seguito alle distruzioni e alla ricostruzione dovuta alla seconda guerra mondiale, fu avviata la produzione industriale di farmaci, spinta da un'accelerazione nel campo della ricerca, e la produzione di sostanze chimiche di base.

³⁹ I prodotti galenici sono medicinali preparati direttamente dal farmacista presso il laboratorio della stessa farmacia, inoltre, per essere venduti, necessitano di una speciale autorizzazione rilasciata dal Ministero della Salute che ne certifichi le proprietà.

Il dopoguerra porta con sé un periodo di rinascita e rilancio generale per l'economia dell'intero paese e per la crescita delle industrie, sull'onda di questa ripresa il Gruppo Zambon si orienta verso la ricerca e le redini passano in mano ad Alberto Zambon, che seppe sfruttare a proprio vantaggio e con lungimiranza gli anni del "miracolo economico" italiano e intuì, prima di altri, l'importanza di prodotti "propri" come frutto di una ricerca interna e non fabbricati su licenza e, inoltre, l'importanza di ricercare nuovi mercati.

In questi anni la sede aziendale viene trasferita da Vicenza a Milano, precisamente a Bresso, viene intensificata sempre di più l'area ricerca e sviluppo con il conseguente abbandono dei farmaci galenici per concentrarsi meglio sulla produzione industriale.

Gli anni Cinquanta, infatti, portano l'espansione in Europa e oltreoceano con il primo insediamento in Brasile e, dieci anni dopo, sfruttando una molecola che negli Stati Uniti non aveva dato esiti positivi, si cimentarono in studi innovativi che portarono all'ormai noto Fluimucil, tutt'ora tra i più conosciuti e prodotto di traino del Gruppo.

Ad oggi l'azienda opera direttamente in tre continenti, Europa, Sud America e Asia, con oltre 2628 dipendenti in 15 paesi e un fatturato consolidato di 563 milioni nel 2013 e impianti produttivi, oltre che in Italia, anche in Svizzera, Francia, Cina e Brasile.

In uno scenario in continuo cambiamento e spesso mal visto come quello delle industrie farmaceutiche, Zambon S.p.a è riuscita a rafforzare la propria posizione competitiva nel mercato e a creare una reputazione solida e positiva.

Alberto Zambon ha saputo raccogliere intorno a sé la maggioranza delle azioni del gruppo che altrimenti rischiavano di essere disperse e tramandare ai propri figli l'amore e la passione per l'azienda. Essi rappresentano la terza generazione di una famiglia industriale orgogliosa del proprio lavoro centennale, che ha assunto ormai un ruolo di guida e controllo separandolo da quella della gestione, lasciata ai manager. Questa terza generazione della famiglia Zambon intende svolgere la parte

di “azionisti-professionisti”, che seguono e controllano l’azienda nelle fasi rilevanti, con la competenza necessaria per comprendere le scelte manageriali e per incidere su determinate linee strategiche.

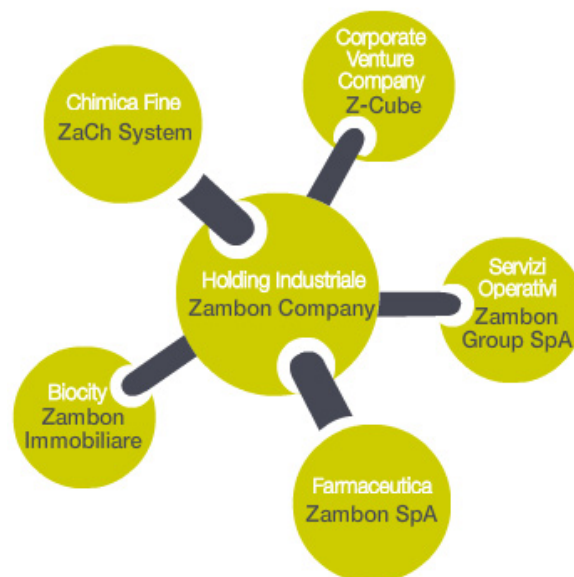
La Zambon rappresenta una delle principali multinazionali farmaceutiche e chimiche che negli anni è riuscita a guadagnarsi un’ottima reputazione per la qualità dei suoi prodotti, per la flessibilità ma soprattutto per l’attenzione al cliente.

A Zambon Company fanno capo Zambon SpA per il business farmaceutico, ZaCh (Zambon Chemicals) per quello chimico, Zambon Immobiliare e Zambon

Group rispettivamente per i servizi di facility hard e soft per quelli amministrativi, generali e information technology.

È nel 2007, infatti, che il Gruppo Zambon ha riorganizzato la struttura della società distinguendo le attività farmaceutiche da quelle chimiche, istituendo appunto la Zambon Pharma e la Zambon Chemicals. La Zambon Company SpA invece svolge un ruolo di coordinamento strategico e di controllo dell’andamento economico di tutto il Gruppo, amministrando le risorse finanziarie necessarie per gli investimenti. Con l’attuale riposizionamento il business farmaceutico e chimico ha prodotto notevoli risultati, centralizzando i servizi a supporto del business come amministrazione, organizzazione e sistemi informativi, in una realtà unica che è Zambon Group SpA.

A queste si affiancano Z-Cube e Open Zone: la prima è la società del gruppo che ha come missione l’identificazione e il supporto di tecnologie per potenziare e generare prodotti innovativi; la seconda invece è una società impegnata nella valorizzazione degli insediamenti produttivi, e



focalizzata all'offerta di spazi e servizi, laboratori, uffici e start up impegnate in attività di ricerca e sviluppo. È il luogo in cui, attraverso la ricerca e l'innovazione, ricercatori, manager e operatori del settore si scambiano conoscenze, esperienze e progettualità.

Proprio la flessibilità che la caratterizza, ha spinto i dirigenti a orientare il proprio asset organizzativo verso un modello di comunicazione e interscambio sempre più integrato, dove le unità organizzative esterne, i team, le entità legali, i fornitori e i distributori possano sviluppare tra loro un livello di integrazione sempre maggiore, sia verso l'interno che verso l'esterno.

È un'azienda che alla base ha una forte identità che si rispecchia in una struttura organizzativa integrata e che, per sottolineare questo aspetto, ha recentemente riformulato il proprio marchio d'impresa per esprimere, con la sua unicità, le caratteristiche distintive dell'imprenditorialità e del lavoro italiano.

L'azienda, infatti, vuole comunicare sia all'interno sia all'esterno con il proprio brand, con le narrazioni della sua storia, dei suoi successi e dei suoi cambiamenti e, in fine, con i suoi valori non meno di quanto lo faccia con i suoi prodotti.

4.2. La fondazione Zoè

Zoè sta per Zambon Open Education e nasce a Vicenza nel 2008 per volontà della famiglia Zambon, proprietaria dell'omonimo Gruppo chimico-farmaceutico, allo scopo di occuparsi di temi legati alla comunicazione della salute.

Il trasferimento del centro direzionale di Zambon a Milano, avvenuto negli anni '60, se da un lato ha contribuito al consolidamento e all'affermazione dell'impresa in ambito internazionale, dall'altro ha fatto scemare negli anni la percezione della presenza dell'azienda sul territorio berico. La scelta di Vicenza, come sede della Fondazione Zoè, è stata quindi dettata anche dalla volontà di tornare ad avere un rapporto più diretto e vicino con la

comunità di origine, contribuendo allo sviluppo culturale del territorio e allo stesso tempo, trovando in esso l'elemento chiave di continuità tra impresa e Fondazione. Con l'insediamento delle proprie attività a Vicenza, terza area industriale d'Italia dopo Milano e Torino, e luogo di origine del Gruppo dal quale è partita l'intera attività imprenditoriale, si è voluto dare quindi un riconoscimento ad una città ricca di storia, nonché segno di rispetto per un luogo che è stato la "culla" dei valori identitari dell'azienda. L'obiettivo, in questo modo, è anche quello di creare forte sinergia tra la Fondazione e il tessuto urbano.

Forte dell'esperienza centenaria di Zambon nel prendersi cura dello stato psicofisico delle persone, è stato naturale identificare nella "salute" l'attività della Fondazione. L'istituzione è, appunto, erede dei valori d'impresa che hanno ispirato la famiglia Zambon e l'azienda fin dalla sua nascita, il cui fine risiede nella volontà di coltivare una nuova generazione di collaboratori, medici, pazienti, farmacisti e operatori dell'informazione capaci di andare oltre gli attuali limiti della comunicazione della salute per raggiungere un pubblico più vasto.

In particolare, Zoè si dedica proprio all'aspetto comunicativo, affinché i medici, i pazienti e gli operatori del settore della salute e dell'informazione possano interagire per creare una sinergia che consenta di favorire la percezione del "vivere bene", quindi puntando non solo all'aspetto della cura ma anche alla prevenzione, alla conoscenza e ad uno stile di vita sano.

Fin dal principio la salute delle persone e il valore della conoscenza sono stati gli elementi costitutivi della filosofia d'impresa, la Fondazione si è perciò impegnata costantemente per formare e sensibilizzare le persone nei confronti di questo nuovo concetto di vita salubre, ponendo l'accento sulla sfera della comunicazione, dell'informazione e della relazione.

L'idea di fondo era di offrire in primis alla città di Vicenza e, più in generale, al Triveneto, un momento di riflessione strettamente legato ai temi del benessere, in cui la Fondazione operasse non solo come

organizzatore, ma anche e soprattutto da collettore di esperienze che la realtà locale poteva esprimere.

Per far sì che questo si realizzasse, la Fondazione ha puntato su nuove forme di comunicazione e coinvolgimento, più accessibili ed efficaci, come iniziative di formazione, ricerca e divulgazione volte a sensibilizzare l'opinione pubblica e gli operatori del settore sulla necessità di affrontare in maniera strutturata l'evoluzione contemporanea dei concetti di salute, qualità della vita e benessere della persona.

La realizzazione della maggior parte delle attività è possibile grazie al contributo del "Team Volontari" di Zoè, una struttura operativa costituita nel 2012 e formata da ex dipendenti del gruppo Zambon in pensione che, sentendosi sempre parte di questa "famiglia", con generosità ed entusiasmo danno supporto organizzativo alle iniziative della Fondazione. L'impegno costante e la partecipazione di numerosi volontari permettono quindi a Zoè di sviluppare ogni anno un argomento specifico sul quale poi sono improntate le diverse attività di ricerca, il ciclo di convegni, i percorsi di formazione e le varie pubblicazioni scientifiche e d'informazione.

Negli anni, infatti, ha sviluppato anche vari progetti per promuovere la cultura della salute basata sulla conoscenza, ma soprattutto sulla condivisione del sapere e delle esperienze; a tal proposito si avvale della collaborazione dei principali esperti, delle Università e dei Centri Studi a livello nazionale e internazionale, realizzando ricerche interdisciplinari e rendendone pubblici i risultati. Oltre a queste preziose collaborazioni, la Fondazione riserva grande importanza alla partnership con i principali soggetti e le istituzioni pubbliche e private che operano nel territorio limitrofo, che contribuiscono significativamente allo sviluppo della qualità della vita in termini ambientali, culturali e di prevenzione.

È poi compito di un Comitato Scientifico, composto da un gruppo di accademici riconosciuti nei rispettivi ambiti disciplinari, occuparsi delle linee tecnico-operative per la programmazione annuale delle varie iniziative.

Nel corso del 2009, Zoè ha curato anche la realizzazione di un volume dal titolo *“La Comunicazione della Salute. Un manuale”*, realizzato grazie al contributo di 54 autori specialisti nelle discipline coinvolte e dei membri del comitato scientifico; infine, sono stati organizzati numerosi eventi che hanno avuto luogo proprio a Vicenza, durante i quali la Fondazione ha indagato l'identità storica, sociale e culturale della città per poi organizzare nel 2009 tre giornate il cui tema era *“Vivere sani, Vivere bene”*. A queste tre giornate hanno partecipato personaggi di spicco del mondo sportivo come Pietro Mennea ed Alessandro Zanardi, coinvolgendo un considerevole numero di studenti vicentini sul tema *“Campioni dentro e fuori lo sport”* per avvicinare i giovani a due temi molto importanti e strettamente correlati per il benessere psico-fisico della persona.

Le tre giornate si sono poi ripetute l'anno seguente con l'aggiunta di una giornata e con il tema del respiro affrontato nuovamente attraverso la dimensione sportiva e scientifica, ma anche attraverso l'arte, la musica e la fotografia. Ad oggi il programma *“Vivere sani, Vivere bene”* è rimasto tra le principali attività della Fondazione e consiste in una rassegna annuale proponendo una fitta serie di appuntamenti. Il successo della formula e il “tutto esaurito” delle ultime edizioni, confermano che l'iniziativa è riuscita a conquistarsi un'identità e a rappresentare ormai un appuntamento fisso e atteso dalla città. Le attività di Zoè vengono proposte con un approccio multidisciplinare, il che permette di raggiungere un pubblico eterogeneo senza esclusione dei non esperti in materia. L'utilizzo di strumenti comunicativi integrati, come le pubblicazioni, i convegni, gli spettacoli, i concerti e gli eventi di formazione, permettono di diffondere e promuovere le proprie ricerche e attività, rendendole fruibili al maggior numero di persone interessate. Zoè crede inoltre nel valore della relazione che nasce da una condivisione, non solo di contenuti e finalità ma, soprattutto, dell'essere e dell'agire; proprio per questo molte attività vengono co-realizzate avvalendosi dell'aiuto di altre realtà pubbliche, profit e non profit.

4.3. Mission, vision e posizionamento

*Ci occupiamo della Salute
attraverso un approccio scientifico e tecnologico,
valorizzato da un'organizzazione flessibile.
Gruppo Zambon*

La ragion d'essere della Fondazione trova ampio spazio nel contesto medico che, negli anni, si è evoluto notevolmente a fronte delle nuove scoperte scientifiche e tecnologiche, modificando significativamente le aspettative ma restando, in termini di comunicazione, ancora un settore avvolto da un alone di mistero per la maggior parte delle persone, spaventate da tecnicismi incomprensibili.

La Fondazione è nata come idea nel 2006 in concomitanza del festeggiamento dei cento anni di attività del Gruppo Zambon con la proposta di offrire un contributo qualificato per tutta la società, collaborando con i principali soggetti e le istituzioni pubbliche e private del settore.

Il territorio Veneto, espressione di un mondo imprenditoriale e universitario di eccellenza, offre a sua volta l'opportunità di sfruttare aree di approfondimento che consentono un processo formativo di tipo universitario, dinamico e di qualità.

La mission della Fondazione nasce da una volontà di *“formare, crescere e sostenere una nuova generazione di collaboratori, medici, pazienti, farmacisti, operatori dell'informazione e del volontariato capaci di superare i limiti attuali della comunicazione della salute e raggiungere il grande pubblico, attraverso nuove forme di dialogo, confronto e coinvolgimento che risultino accessibili ed efficaci, allo scopo di promuovere una cultura della salute basata sui principi della conoscenza, della consapevolezza e dell'informazione”*⁴⁰.

⁴⁰ Brochure Istituzionale Zambon Open Education 2012

A tal proposito va considerato il significato del nome dato alla Fondazione –Zambon Open Education- dove la O di Open rappresenta l’apertura verso lo sviluppo e il progresso a cui la Fondazione auspica:

- Open verso il futuro delle nuove scoperte scientifiche e tecnologiche.
- Open verso interlocutori provenienti da settori e culture professionali molto diverse (medici, sociologi, filosofi).
- Open verso un modo di applicare la cultura organizzativa del mondo delle imprese a una Fondazione.

L’opera di divulgazione cui mira la fondazione è volta a sensibilizzare l’opinione pubblica e gli operatori del settore sulla necessità di affrontare l’evoluzione contemporanea dei concetti di salute e del vivere bene su tre diversi livelli:

- **Ambito divulgativo**, con l’intenzione di acquisire un bacino d’utenza sempre più ampio anche con la possibilità di sviluppare collaborazioni e progetti di livello nazionale.
- **Ambito scientifico**, con l’ausilio di Centri di ricerca, Istituti di formazione, Università, ecc.
- **Ambito culturale**, con proposte che portino il tema della salute, della prevenzione, del benessere ad essere veicolato anche attraverso i linguaggi della cultura e dell’arte.

La realizzazione di questo programma richiede però un accurato lavoro di valutazione dei parametri ambientali, economico-sociali ed etico-valoriali.

La specificità e il grado scientifico della materia d’interesse non permette molto spesso di tenere conto della dimensione umana, che pone in evidenza come il bene non risieda nel vivere, bensì nel vivere bene,

cercando di prestare più attenzione a che tipo di persona è quella che ha bisogno di salute.

Questa è la sfida che si pone Zoè e la strada che sta cercando di percorrere.

4.4. Corporate Brand Zambon



Il brand parla dell'azienda a cui si riferisce allo scopo di aumentare il valore percepito da un consumatore, è un simbolo identitario, un riconoscimento visivo che rimanda ad una storia, racchiudendo in sé anni di lavoro immediatamente evocati alla sola vista del logo.

Il Corporate Brand viene realizzato per richiamare l'immagine dell'azienda e le sue competenze distintive ma anche per distinguere i propri prodotti. Allo stesso tempo il marchio aziendale è il segno del tempo che passa perché fa riferimento anche alle persone che hanno contribuito al business aziendale e ai cambiamenti.

Il Corporate Brand Zambon è stato recentemente modificato proprio per narrare in qualche modo i progressi fatti negli ultimi anni, registrando il lavoro svolto dalle persone che costituiscono una vera e propria comunità, quasi una famiglia allargata, che cambia nel tempo rimanendo però coerente con i principi che da sempre hanno ispirato l'attività aziendale. La riformulazione del nuovo brand deriva dalla volontà di riaffermare questa identità aziendale, dopo i cambiamenti strutturali avvenuti nell'ultimo periodo, così da poter "gridare" a tutti che l'azienda muta nel tempo per adattarsi alla società in evoluzione ma mantenendo ben salde le proprie

radici e ancorati ai propri valori. L'identità che si vuole esprimere è quella di un'azienda italiana che dimostra, attraverso la sua unicità, le caratteristiche distintive dell'imprenditoria e del lavoro italiano.

Il brand diventa dunque garante di qualità e valori e della forza dei prodotti, simboleggiando un certo *modus operandi* caratterizzato da scrupolo e serietà.

La scelta del nuovo logo comunica in generale volontà di rinnovamento pur rimanendo sempre se stessi: la decisione di usare il colore verde è la scelta di una continuità modernizzata, mentre l'inserimento della data 1906 nel logo è testimonianza del tempo passato, del lavoro svolto finora e l'appartenenza a un gruppo solido e centenario.

4.5. L'etica della Fondazione

La responsabilità sociale verso i territori in cui opera e verso i propri collaboratori rappresenta per Zambon, fin dalla sua origine, un impegno costante per creare valore in modo sostenibile.

In particolare Zoè promuove i propri valori presso tutti i suoi interlocutori nella speranza di infondere principi di diligenza, correttezza e lealtà perché costituiscano un importante motore per lo sviluppo sociale. A sostegno di quanto detto, infatti, la Fondazione esige che i soggetti terzi che entrano in rapporto con essa non vengano mai meno al rispetto di principi fondamentali quali: onestà, integrità morale, correttezza, trasparenza, e obiettività nel perseguimento degli obiettivi.

I comportamenti sono regolati da norme scritte nel Codice Etico della Fondazione e, in nessun caso viene giustificato un comportamento che contrasti tali regole.

La Fondazione⁴¹:

- Condanna ogni forma di discriminazione e di vessazione fisica e psicologica e, in particolare, qualsiasi discriminazione basata su razza, nazionalità sesso, età, disabilità fisiche, orientamenti sessuali, opinioni politiche, sindacali o convinzioni religiose.
- Promuove il proprio sviluppo in maniera compatibile con il rispetto dell'ambiente e delle esigenze delle comunità locali e nazionali.
- Pone la massima attenzione affinché siano evitate, sempre e comunque, situazioni in cui i soggetti coinvolti nelle transazioni siano in conflitto d'interesse.
- Garantisce la riservatezza delle informazioni di cui è in possesso e si astiene dal ricercare e trattare dati riservati.
- Non sfrutta, a proprio vantaggio, eventuali condizioni di ignoranza o di incapacità dei propri interlocutori.
- Attribuisce grande importanza all'integrità fisica e morale dei propri collaboratori, a condizioni di lavoro rispettose della dignità individuale e ad ambienti di lavoro sicuri e salubri.
- Tutela e promuove il valore delle risorse umane, allo scopo di migliorare e accrescere le proprie competenze.
- Agisce nel rispetto delle leggi e di tutte le norme vigenti nei paesi in cui opera, nonché del Codice Etico, applicandole con rettitudine ed equità.
- Non ammette forme di regalo che possano essere interpretate, anche solo indirettamente, come eccedenti le normali manifestazioni di cortesia o comunque mirate ad ottenere trattamenti di favore.

⁴¹ Codice etico della Fondazione Zoè del 2011

- Evita rapporti con soggetti implicati in attività illecite e, comunque, con soggetti privi dei necessari requisiti di serietà ed affidabilità commerciale.
- Evita rapporti finanziari e commerciali con soggetti che, anche in modo indiretto, ostacolano lo sviluppo umano e contribuiscono a violare i diritti fondamentali della persona quali lo sfruttamento del lavoro minorile.
- Non finanzia partiti, i loro rappresentanti e candidati e si astiene da qualsiasi pressione impropria nei confronti di esponenti politici.
- Può aderire a richieste di contributi, provenienti da Enti e Associazioni senza fini di lucro e con regolari statuti ed atti costitutivi, che siano di elevato valore culturale o benefico e che coinvolgano un notevole numero di cittadini.
- Infine può accogliere richieste di contributi da parte di Enti o di Associazioni scientifiche ed effettuare attività di sponsorizzazione per manifestazioni di elevato valore scientifico, quali corsi, congressi o iniziative di divulgazione.

Capitolo quinto

L'ATTENZIONE PER IL WELFARE AZIENDALE, ATTRAVERSO EDIFICI E STRUTTURE ALL'AVANGUARDIA

L'immagine di un'impresa rispecchia la professionalità e la serenità delle persone che ci lavorano. Qualsiasi organizzazione, infatti, cresce e si sviluppa grazie alle relazioni tra coloro che operano al suo interno e con cui entra in relazione. A tal proposito, sempre più spesso le aziende sono valutate in base al capitale umano e relazionale che sono riuscite a costruire e mantenere nel tempo perché, un'organizzazione che basa le sue strategie sulla valorizzazione delle persone, indica che crede nel loro potenziale e nella creazione di valore che deriva dalle relazioni. Allo stesso tempo, l'azienda rappresenta per i dipendenti un luogo di espressione, dove ciascuno trova spazio per realizzare i propri progetti professionali.

5.1. Human Relations

In circa un secolo di attività il Gruppo Zambon ha plasmato i propri valori etici e morali attorno al concetto di persona riconoscendo, il talento e l'entusiasmo di chi è parte integrante del mondo aziendale. In quest'ottica la gestione delle risorse umane è diventata una valorizzazione delle relazioni interpersonali che ha portato alla realizzazione di strategie d'innovazione e sviluppo dell'Azienda.

Con il tempo, l'importanza di considerare i dipendenti stessi come valori aziendali ha portato il settore Human Relations a definire e coordinare delle priorità, le proposte di intervento sono state dunque:

- favorire i processi di cambiamento;
- facilitare l'assimilazione e l'approvazione dei nuovi programmi organizzativi;
- rendere coerenti i modelli operativi agli obiettivi strategici del Gruppo.

La conseguenza di questi punti si è tradotta poi in una serie di interventi interni all'azienda tra cui:

- sistematizzazione del corpus di regole interne;
- adeguamento delle politiche di Human Relations;
- supporto e coordinamento di iniziative di sviluppo;
- evoluzione dei sistemi di gestione;
- allineamento dei processi e degli strumenti di gestione interni.

Per essere più precisi, l'evoluzione organizzativa dell'azienda ha richiesto un adeguamento delle regole interne, della definizione dei ruoli e delle gerarchie.

Il rapporto con le risorse umane è ritenuto tra i maggiori investimenti per la Zambon, che riconosce come le peculiarità e l'impegno dei collaboratori siano la migliore garanzia per la solidità e la qualità dell'azienda stessa. Nonostante la forte diversificazione dei ruoli è, infatti, presente una grande sinergia tra i vari settori che permette di creare un'unità d'intenti. I collaboratori formano così un team affiatato e funzionale nel quale ognuno è consapevole dell'importanza del proprio lavoro. L'attenzione verso i dipendenti non si esaurisce solo nell'aspetto relazionale, ma si allarga alla salvaguardia e alla prevenzione di infortuni, un aspetto primario che si cerca di risolvere con la diffusione di una cultura della sicurezza in azienda.

Controlli periodici, investimenti ad hoc e formazione continua sembrano, infatti, dare esito positivo considerando la costante diminuzione di infortuni sul lavoro.

5.2. Health&Quality Factory

“Investire 40 milioni nella Health&Quality Factory ha voluto dire concentrarsi sull’importanza della Qualità per tre motivi: sviluppare produzioni di Qualità, perché solo così creiamo un Made in Italy innovativo e ad alto valore aggiunto, saper fare Qualità adottando stili di vita più sani per rendere più sostenibili i costi della collettività che invecchia e ha sempre più bisogno di cure ed, infine, Qualità nel lavoro in fabbrica per cambiare il modo di lavorare negli stabilimenti e puntare a un profilo sempre più alto”.⁴²



L’avvento massiccio della tecnologia ha determinato una modifica sostanziale del modo di comunicare, è cambiata l’interazione tra le persone, trasformandosi in rapporti sempre più virtuali con un inevitabile adattamento anche degli stili di vita. Se da un lato però a trarne giovamento è stata la rapidità, una caratteristica fondamentale dei nuovi metodi comunicativi, dall’altro è venuto meno il piacere della

⁴² www.zambongroup.com dichiarazione di Elena Zambon, presidente del Gruppo omonimo

comunicazione *vis a vis*. Per riscoprire questi valori di relazione e convivialità, importantissimi soprattutto nel contesto lavoro, si è affiancato un conseguente adattamento degli ambienti aziendali, cercando di dare margine alle situazioni di interazione tra colleghi, e quindi la possibilità di comunicare, di produrre meglio, e di intrattenersi, il tutto migliorando le condizioni di vita lavorativa.

Da questi presupposti è nata l'idea di investire nel potenziale che racchiude la struttura, per agevolare una spontanea aggregazione e una maggior distribuzione della conoscenza. La riqualificazione degli spazi architettonici ha, quindi, l'obiettivo di far riscoprire il piacere dello stare insieme affinché si sviluppi maggior sinergia tra colleghi e siano proficui gli scambi di opinioni.

Arrivati al centenario di attività dell'azienda, il Gruppo Zambon ha deciso di puntare proprio su quest'aspetto, dotando lo stabilimento di Vicenza di una struttura d'accoglienza e comunicazione.

Un nuovo progetto pensato per la città vicentina perché è il luogo dove si è radicata l'azienda e dalla quale tutto ebbe inizio poco più di un secolo fa. Un luogo che ha offerto molto e, con questa nuova costruzione si vuole sottolineare l'attaccamento al territorio, il ritorno ad un sito di eccellenza e allo stesso tempo fare un elogio alla città.

La struttura prevede aree dove lavoro e socialità, relax e ristorazione si integrano e non mancano spazi che favoriscono la riflessione come il cosiddetto Giardino Degli Ulivi. La ristrutturazione del quartier generale è stata pensata per far beneficiare le persone del sentire con le proprie orecchie e toccare con mano i luoghi della produzione, un luogo esperienziale che offre situazioni di benessere quotidiane oltre che lavorative. L'impegno specifico dell'azienda è stato, infatti, quello di curare e rendere più consapevole la partecipazione di chi lavora in Zambon rispetto all'obiettivo aziendale.

La realizzazione della nuova fabbrica di Vicenza porta la firma dell'architetto Michele De Lucchi, è stata inaugurata nel settembre 2013, alla presenza del ministro della Salute Beatrice Lorenzin. Pensata in

chiave moderna, non più solo come luogo di produzione ma centro di scambio e di conoscenze tra mondo universitario e professionisti del settore, è nato come un investimento che ha lo scopo di aumentare la qualità e la realizzazione di spazi dedicati ad attività di formazione, oltre che all'aumento della capacità produttiva e della qualità. Sul piano degli investimenti, infatti, l'impresa ha stanziato 132 milioni⁴³ di euro in ricerca e sviluppo nel periodo compreso tra il 2013 e il 2017, destinati in particolar modo all'area terapeutica del sistema nervoso centrale e alla diffusione delle informazioni in questo settore.

L'architettura è stata progettata con l'obiettivo di far vivere le persone in un ambiente migliore, perché per generare innovazione e qualità è necessario vivere in un ambiente capace di soddisfare le esigenze dei singoli e di ispirare il raggiungimento di obiettivi sempre più alti; ecco che l'azienda viene considerata come un luogo di crescita personale oltre che professionale.

Dal punto di vista architettonico, l'edificio si caratterizza per la verticalità rispetto all'estensione piana dello stabilimento, composto da due piani con un interpiano tutto tecnico e un grande volume dato da una grande vetrata.

La facciata trasparente, alta ben 24 metri, è sorretta da una struttura metallica molto snella e, al suo interno, ospita un'enorme scalinata.

Lo storico stabilimento gode di una posizione fortunata appena fuori dall'autostrada, nella zona industriale di Vicenza Ovest, costruito verso la fine degli anni Settanta. La recente costruzione dell'alta torre vetrata si è così rivelata essere un "faro" ben visibile da lontano, grazie all'altezza e all'illuminazione notturna, che rende riconoscibile l'esteso stabilimento fra un complesso di altre strutture industriali che abitano la zona. Z Building, così chiamata l'intera area nuova, è dedicata appunto all'accoglienza del personale, degli operai, degli impiegati e dei visitatori e il suo nuovo ingresso permette l'accesso sia agli uffici, sia a tutta l'area dedicata alla

⁴³ *Il Giornale di Vicenza*, 15 settembre 2013

produzione. L'entrata che conduce allo stabilimento è caratterizzato da un viale alberato che porta dritto all'ingresso con la funzione di abbellire e arricchire il paesaggio con un tocco *green* che richiami appunto il rispetto per la natura e, perché no, il colore del brand, ma anche con la duplice funzione di ombreggiare il viale e i parcheggi sottostanti.

Lo stabile Z Building occupa circa 7000 mq dell'intera area di 27000 mq e si sviluppa su tre livelli. La grande scala monumentale che riporta i pensieri di alcuni grandi personaggi storici conduce al primo piano dove si trova la sala Open Circle, utilizzata per incontri interni con il personale e pubblici in occasione di visite, un grande *open space* con il centro come suo punto focale, una disposizione atta a favorire le interazioni e le relazioni visive. Tutti gli ambienti sono caratterizzati da materiali che rispecchiano una forte personalità, dal carattere intimo e confortevole per mettere a proprio agio le persone, come se si trovassero a casa propria.

Per sfruttare la torre in tutta la sua altezza, a livello di ciascun piano sono calate con delle funi d'acciaio delle balconate che, protendendosi verso le vetrate fanno godere della meravigliosa vista dei monti Berici e del paesaggio circostante. Allo stesso tempo, lungo queste balconate, è possibile osservare un'esposizione di carattere scientifico legata alla produzione farmaceutica.

Al piano terra, un'ampia vetrina inquadra l'area di produzione in un ambiente igienicamente controllato che consente ai visitatori di osservare il processo produttivo ed entrare personalmente in contatto con questa esperienza visiva. Infine, il Polo della Salute è l'area dedicata alle riunioni sui temi aziendali e il tutto è organizzato perché questi avvengano in modo libero e informale.

La cultura aziendale è alimentata dall'idea che la persona debba essere al centro dell'attenzione, attraverso l'apprendimento, il miglioramento e la valorizzazione al di là dei ruoli e delle funzioni ricoperte. Il tutto è stato realizzato per essere un punto di riferimento scientifico con l'obiettivo di favorire il dialogo tra università, mondo della ricerca e industria e, allo stesso tempo, un luogo in cui passare momenti conviviali, per migliorare il

trascorrere della giornata, spronando a fare meglio e ad essere più positivi.

Arrivati a un compleanno così importante per l'attività imprenditoriale, l'azienda ha ritenuto necessario investire proprio sull'aspetto di convivialità edotando lo stabilimento vicentino di una struttura di accoglienza e comunicazione d'eccezione. Infatti, è stato proprio contemporaneamente alla necessità di rivedere gli spazi interni che è stato realizzato Z Building, che riconfigura la vita aziendale e lo stile nelle relazioni con il personale, i collaboratori, i visitatori e gli ospiti.

Luogo pensato e realizzato come la sintesi spaziale dei valori e degli obiettivi del Gruppo, in grado di arricchire il corpus industriale della fabbrica, è stato costruito esprimendo appieno la filosofia aziendale che si basa su:

- Il primato delle persone e delle relazioni.
- La dedizione verso la ricerca scientifica e all'innovazione continua, a beneficio dell'umanità.
- L'ispirazione a grandi figure storiche esemplari come Martin Luther King e Gandhi, figure ricordate lungo la grande scalinata nell'ingresso che simboleggia la tensione etica che anima l'agire dell'impresa e delle persone che ne fanno parte.

Alla maestosità e alla magnificenza architettonica, si affianca l'innovazione tecnologica: l'elemento competitivo che contraddistingue Health&Quality Factory è appunto un impianto di liofilizzazione tra i più evoluti in Europa; inoltre è espressione concreta dei valori che caratterizzano l'azienda come: solidità, trasparenza, agilità e crescita.

È importante per l'azienda credere nell'istituzione "industria" come struttura sociale. La Zambon, infatti, si distingue per una grande capacità di integrare le diversità grazie ad una leadership in grado di infondere senso di appartenenza ad un'unica grande squadra, di orientare e di motivare.

5.3. L'ambiente di lavoro

*“Bisogna ripensare le nostre fabbriche
come luogo di qualità e conoscenza,
valorizzando il lato umano dell'impresa”*

Elena Zambon

La vita d'ufficio è cambiata molto negli ultimi anni. Sono aumentate le possibilità di produrre e abbiamo a disposizione molti più strumenti per migliorare le nostre condizioni di vita e vivere meglio insieme agli altri.

In questo momento è prioritario investire sugli uomini, nella loro capacità di aggregazione e nella distribuzione della conoscenza scientifica e non solo. Stiamo parlando di un'impresa che è cresciuta avendo come esempio il modello Olivetti, non solo una fabbrica ma uno stile di vita dove l'unico fine non era il profitto ma anche lo sviluppo sociale, culturale e umano di chi vi lavorava, nel rispetto della loro individualità.

Così, sulla scia di questo insegnamento, cresce anche Gruppo Zambon, un'impresa, dove è possibile dar libero sfogo al valore della diversità produttiva con il contributo di più autori allo stesso unico progetto.

Il riferimento che fa la famiglia Zambon a Olivetti è soprattutto nei termini usati per indicare gli oltre 2600 dipendenti che vengono chiamati “collaboratori”, mentre HR sta ad indicare “Human Relations” e non Human Resources. L'insegnamento di Adriano Olivetti lo si può riscontrare anche nella cura del territorio con l'istituzione della Fondazione Zoè che, dal 2008, punta alla crescita scientifica e culturale del territorio vicentino per migliorare la consapevolezza e la comunicazione nel campo della salute.

L'impresa viene dunque vista come quel luogo creato su un tessuto valoriale che accomuna tutti senza distinzioni di qualsiasi tipo. Il benessere comune è uno degli obiettivi più importanti per l'azienda, perciò diversità e valorizzazione della persona diventano, non debolezze, bensì punti di forza. Le differenze vengono considerate come il presupposto per

poter servire clienti e mercati diversificati, e per poter garantire un flusso innovativo continuo e distintivo.

L'idea di fondo è dunque che un'impresa non debba solo occuparsi di profitto, ma anche prendersi cura e "coccolare" le persone che ne fanno parte, perché ciò che le tiene unite è il credere negli stessi valori e, di conseguenza, credere nella propria azienda. Anche l'architettura partecipa a questa missione ed in particolare all'idea di far vivere le persone in ambienti migliori, perché per generare innovazione e qualità è necessario avere un ambiente capace di soddisfare le esigenze dei singoli e di ispirare il raggiungimento di obiettivi migliorativi.

Sulla base di questo presupposto Zambon ha voluto creare spazi innovativi e confortevoli, in primis nello stabilimento vicentino ma anche in tutte le sedi di cui l'azienda dispone. Nella sede di Bresso, ad esempio, è stata ripensata e progettata nuova mensa chiamata Kitchen Open Air, luogo di incontro per il pranzo di coloro che lavorano all'interno dell'area, progettata dallo studio Vittorio Grassi e caratterizzato da nuovi criteri di luce e integrazione con l'ambiente. Il ristorante della mensa ospita circa 220 posti a sedere e riesce a servire fino a 600 pasti al giorno. La sua realizzazione è stata pensata in modo tale da godere delle bellezze paesaggistiche della natura grazie alle ampie vetrate verso nord, mentre la zona della cucina rivolta a sud è rivestita con una doppia "pelle" in vetro opalino bianco che allo stesso tempo funziona come accumulatore di calore durante la

stagione invernale e come barriera contro i raggi solari d'estate. Coerenti con un'ottica di benessere e rispetto del territorio sono anche le scelte dei materiali usati per la realizzazione di



questi spazi: le finiture e gli arredi della sala da pranzo e del bar sono stati realizzati con particolare sensibilità nella scelta di materiali semplici, eco-compatibili o riciclabili come il vetro, l'acciaio, il grés



porcellanato anti batterico e antinquinante, sgabelli e sedie in legno naturale.

La realizzazione del ristorante aziendale rappresenta il primo passo verso la riqualificazione dell'area aziendale ma anche un motore per la trasformazione urbana all'interno del territorio dov'è situato. Questo spazio è stato realizzato come primo intervento di sviluppo del "Polo di Eccellenza per l'innovazione e la ricerca tecnologica", chiamato Open Zone, all'interno del Parco Nord Milano. Il compito di questa realizzazione è anche quello di comunicare una corretta cultura dell'alimentazione, inserendosi anche nel contesto dell'Expo 2015.

La valorizzazione personale è dunque supportata da un cambiamento, oltre che concettuale e culturale, degli ambienti, che mira a migliorare il luogo di lavoro anche negli spazi: dall'Officina della Kreatività, alla palestra, all'asilo per i figli dei dipendenti e la sala lettura presenti in tutte le sedi del Gruppo.

La palestra e l'area wellness invece sono state realizzate nel 2011 e permettono ai collaboratori aziendali di accedervi con costi veramente minimi con la possibilità di disporre anche di un personal trainer.

In questa logica di sviluppo, che prevede la condivisione di servizi comuni con programmi di approfondimento culturale, s'inserisce il Museo Zambon e, dal 2014, anche Oxygen, una struttura galleggiante concepita a forma di "bolla d'aria" che avrà lo scopo di proporre ai visitatori un nuovo modello di

comunicazione della salute, basata sulla consapevolezza e sul rispetto dell'ambiente.

La Fondazione Zoè ha invece sede a Vicenza nel settecentesco Palazzo Bissari scelto appositamente per rispecchiare la volontà di offrire un tributo alla città in cui il gruppo Zambon è nato ed è tutt'ora presente con laboratori di ricerca e impianti di produzione. Vicenza è la culla dei valori sui quali è cresciuto tutto il Gruppo, da questo deriva la volontà di fondare proprio qui e non altrove la Fondazione Zoè, per creare una forte sinergia tra questa e il tessuto urbano, attraverso manifestazioni rivolte al grande pubblico, divulgazioni scientifiche, convegni e seminari.

5.4. Museo Zambon

“Possa il nostro futuro essere illuminato dal nostro passato”⁴⁴. Sulla base del pensiero di Sakichi Toyoda, padre della rivoluzione industriale giapponese e fondatore della casa automobilistica Toyota, Zambon è stata mossa all'idea di realizzare nel 2008, a Bresso, il Museo Zambon con lo scopo di raccontare la storia di quest'azienda, luogo di dialogo e incontro con la comunità che è nato dal recupero di un vecchio capannone di 700 mq.

Ospita al suo interno oggetti fisici e immateriali che hanno un legame con l'azienda per comunicare al visitatore una parte di storia fatta di passioni e valori nati dalla fatica e dall'intraprendenza di generazioni.

Il museo vuole essere un luogo denso di valori scandito da un percorso basato sulle emozioni di ben 108 anni di lavoro; è formato dall'insieme di sei container, ciascuno denominato con una lettera:

- **Z** come Zambon che racchiude tutta la storia dell'azienda
- **A** come autori di cento anni di operato
- **M** come Make, il gusto del fare

⁴⁴ citazione di Sakichi Toyoda, riportata anche nel sito www.zambongroup.com

- **B** come Brand, il marchio che rappresenta l'identità stessa dell'impresa
- **O** come Opportunità nate attraverso la ricerca e il progresso scientifico
- **N** come Now, vivere il presente e guardare al futuro



In questo modo il museo diventa luogo di cultura, di aggregazione e socialità, allo stesso tempo è uno spazio che viene sfruttato per seminari e convegni ma anche per feste aziendali come i festeggiamenti natalizi o le giornate dedicate ai figli dei dipendenti.

Luogo d'incontro fra impresa e cultura a cui si affianca il progetto di Archivio Storico Zambon, avviato nel 2010, con l'intento di portare a conoscenza di tutti un insieme di esperienze e testimonianze raccolte e conservate negli anni.

Il museo è un'anima in continua evoluzione grazie all'impegno degli autori che fanno sì che venga vissuto come una vera e propria esperienza e non solo visitato passivamente.

Un viaggio nel tempo che accompagna i visitatori dalla nascita dell'azienda sino a oggi.

5.5. Corporate Social Responsibility: oltre al profitto, il rispetto per l'ambiente.

Un'azienda che dichiara di essere socialmente responsabile è un'organizzazione in grado di creare un rapporto di qualità con i propri interlocutori, di rispettare l'ambiente, di innovare i processi produttivi e distributivi, di adottare pratiche virtuose di gestione del proprio personale. Tutto questo produce valore aggiunto per l'azienda stessa ma anche per la propria comunità e restituisce un ruolo sociale, oltre che economico, all'imprenditore.

La responsabilità sociale viene sempre più identificata con la capacità di gestire proficuamente il rischio d'impresa, ottimizzando i processi produttivi, prestando attenzione al benessere organizzativo, rispettando l'ambiente e curando i rapporti e le ricadute sui territori.

La Responsabilità Sociale d'Impresa è dunque un altro tema che, essendo strettamente correlato allo star bene, è molto sentito dall'azienda, soprattutto perché è cosciente del fatto che il settore chimico farmaceutico negli anni non ha goduto sempre della simpatia delle persone, perché spesso colpito da fatti "poco nobili".

La volontà del Gruppo Zambon, a fronte di questo pensiero comune, è perciò quella di mettere sempre al centro dei propri obiettivi l'aspetto etico con la convinzione che, una volta raggiunto questo livello, arrivi poi anche il momento di fare business, diversamente si possono trovare scorciatoie più rapide, le quali però "lasceranno il tempo che trovano" portando a risultati tutt'altro che positivi; della validità di questo pensiero che include un'ottica a lungo termine né è testimonianza la longevità dell'azienda. L'obiettivo è di operare con responsabilità anche nel settore ambientale e raggiungere sempre migliori risultati: negli anni sono stati appunto elaborati e realizzati numerosi progetti per ridurre l'impatto delle attività di produzione sull'ambiente; ad esempio gli indici di acqua ed energia elettrica hanno registrato diminuzioni importanti nonostante siano aumentate le unità prodotte. La Zambon si impegna ad operare in modo

sostenibile dal punto di vista sociale ed ambientale, in accordo con i propri valori aziendali:

- Per quanto riguarda infortuni e malattie, l'azienda è attiva sul fronte della sicurezza e della salute dei lavoratori attraverso l'adozione di sistemi di gestione certificati secondo le norme internazionali BS OHSAS 18.001:2007⁴⁵. In tale ambito vengono inoltre assegnati degli obiettivi per ciascun indice infortunistico affinché si stimolino e si misurino i continui miglioramenti.
- Zambon si impegna sul fronte della gestione ambientale anche attraverso l'adozione di sistemi di gestione certificati secondo gli standard internazionali ISO 14001:2004⁴⁶. In tale ambito, come per i temi di salute e sicurezza, è fondamentale la partecipazione ai corsi di formazione di tutto il personale interessato ed il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nella discussione delle tematiche in oggetto.
- L'azienda individua precisi e rigidi criteri di selezione dei fornitori e attenta gestione dei rapporti con essi in un'ottica di lungo termine. Inoltre è costante il dialogo con i fornitori sulle tematiche ambientali, di sicurezza ed etiche. La gestione del rapporto con essi e i tempi di pagamento rispondono invece ai bisogni dei singoli.
- Vengono adottate politiche esplicite e sistemi di controllo per garantire il rispetto della legge e per evitare pratiche di corruzione e comportamenti non etici. È stato preso a riferimento il d.lgs

⁴⁵ questa norma rappresenta uno strumento organizzativo che permette di gestire in modo organico e sistemico la sicurezza dei lavoratori. L'acronimo sta per *Occupational Health and Safety Assessment Series* e identifica uno standard internazionale. Emanata nel 1999, è stata successivamente rivista nel 2007 e nel 2012, così da poter disporre di uno standard per il quale potesse essere rilasciata una certificazione di conformità. In questo modo viene attestata l'applicazione volontaria di un sistema che permette di garantire un adeguato controllo sulla sicurezza e la salute dei lavoratori.

⁴⁶ Norma internazionale di carattere volontario, applicabile a tutte le tipologie di imprese, che definisce come deve essere sviluppato un efficace Sistema di Gestione Ambientale. La norma richiede che l'azienda definisca i propri obiettivi e target ambientali e implementi un Sistema di Gestione Ambientale.

231/01⁴⁷, un modello di organizzazione e gestione finalizzato alla prevenzione dei reati in esso descritti da parte dei dipendenti, per diffondere la trasparenza del proprio operato. Il modello descrive e regola il modo di agire, fissa il rispetto di leggi e regole interne ed esterne definendo il modo di agire con tutti coloro che possono essere influenzati dall'interesse verso la società.

- Infine, l'azienda mantiene un comportamento corretto con la comunità e la pubblica amministrazione. L'impresa si impegna attivamente nel promuovere un atteggiamento consono nei confronti degli stakeholder della comunità e della pubblica amministrazione.

Nonostante l'azienda metta in pratica le linee di ordinamento della guida UNI ISO 14001:2004 e applichi le norme internazionali sulla salute e sicurezza sul lavoro descritte nei punti soprastanti, manca ancora una vera e propria rendicontazione, alla quale stanno comunque lavorando. È importante sottolineare però che la Zambon è associata a Farindustria pertanto tutte le unità produttive sono certificate secondo le linee guida che rispettano parametri di sicurezza e tutela dell'ambiente e, ogni anno, l'azienda viene controllata e valutata secondo questi parametri. Un dettaglio non scontato se si considera che alcune realtà ben più grandi non dispongono di questa certificazione.

È da considerarsi una scelta di responsabilità sociale anche la volontà di investire milioni di euro nella propria città natale per contribuire allo sviluppo territoriale, ma soprattutto mantenere e creare nuovi posti di lavoro piuttosto che scegliere strade alternative come la delocalizzazione in paesi stranieri.

⁴⁷ D.lgs 231/2001, *Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della legge 29 settembre 2000, n.300*, decreto che rende responsabile la stessa azienda di alcuni reati commessi dai propri dipendenti. Principalmente si tratta di: corruzione, concussione, frode ai danni dello stato, reati societari, ricettazione, omicidio colposo o gravi lesioni colpose con violazione delle norme antinfortunistiche, ma include anche abuso di mercato e delitti contro la personalità individuale.

Sulla scia del rispetto per l'ambiente e per il prossimo, il Gruppo farmaceutico Zambon ha inaugurato presso la sede milanese di Bresso Oxy.gen, una struttura avveniristica a forma di bolla galleggiante che ospita il primo laboratorio dedicato al respiro, centro di incontri tra ricercatori e cittadini, che ospiterà seminari e conferenze e avrà soprattutto una funzione didattica rivolta agli studenti delle elementari e delle medie con l'approccio sull'ossigeno e la respirazione. Un vero e proprio laboratorio culturale dove i ragazzi possano prendere consapevolezza di alcune tematiche molto importanti e vicine alla quotidianità di tutti noi, che riguardano sia la salute personale che la salvaguardia dell'ambiente. L'insegnamento che si vuole dare attraverso questa struttura è che uno stile di vita, per definirsi di qualità, non può esaurirsi con un comportamento che riguarda se stessi ma anche con il rispetto per il luogo in cui si vive in un'osmosi continua e perché il rispetto per le regole aiuti a preservarlo per le generazioni future.

Occuparsi della salute delle persone è un ruolo di grande responsabilità per cui, curare una patologia non vuol dire solo limitarsi alla cura della malattia, ma occuparsi della persona nella sua interezza ed occuparsi anche dell'ambiente circostante in quanto habitat. Secondo Luca Primavera, Direttore generale della Fondazione Zoè, la salute si ritrova anche nelle relazioni, se si sa stare bene con gli altri il "ben vivere" è presente ovunque ci sia comunità.

5.6. La cultura della qualità come chiave del successo

Gaetano Zambon, oltre mezzo secolo fa, già spiegava ai suoi collaboratori come l'impresa, nel suo significato più profondo, va ben oltre la sua dimensione economica: è un mezzo per raggiungere un fine più nobile ossia creare un benessere collettivo costruito intorno a dei valori saldi e sani. La cultura delle relazioni e la condivisione di valori che, dalla famiglia, si sono riversati nell'azienda dandole linfa, carattere e direzione,

fanno dell'impresa una struttura oggi globale che si avvale dell'apporto di collaboratori appartenenti a pesi e cultura diverse.

Il profilo "genetico" dell'azienda è basato sulle persone che vi operano e vi hanno operato con dedizione per un miglioramento continuo, della qualità e della gestione organizzativa. Zambon si impegna nel raccontare ai propri stakeholder, sia interni sia esterni, i risultati raggiunti, i progressi e la personalità di un'impresa italiana, che si definisce come un "organismo organizzativo unico e vitale", proprio a fronte del coinvolgimento di numerose persone attive in azienda e non solo.

Infatti, nonostante il tessuto interno eterogeneo, la Zambon continua a connotarsi per una grande capacità di integrare le diversità, grazie ad una leadership in grado di infondere senso di appartenenza ad un'unica, grande squadra, di orientare e motivare verso un comune impegno a favore del miglioramento della vita delle persone e dalla condivisione degli stessi valori, e a non perdere la rotta nei territori talvolta scivolosi della ricerca.

A rappresentare il modo di essere e di intendere il lavoro all'interno dell'azienda, è nato nel 2007 il progetto "Benvivere", il quale ha avuto fin dall'inizio l'obiettivo di alimentare un senso comune di appartenenza, rendere viva e vera la comunità vicentina e la comunità aziendale e, infine, considerare la fabbrica come luogo di crescita personale oltre che professionale. Il cambiamento parte soprattutto a livello concettuale considerando la fabbrica come luogo di sviluppo delle conoscenze e non più solo un luogo di produzione. Si tratta di una cultura che pone la persona al centro dell'attenzione, attraverso l'apprendimento, il miglioramento e la valorizzazione dei collaboratori, al di là dei ruoli.

Una cultura che crea continue sinergie tra impresa e lavoro, come parti integranti di una comunità nella quale si vive con spirito partecipativo.

La cultura dell'impresa crede fortemente nel prendersi cura delle persone che vi lavorano perché ciò che le tiene insieme è credere negli stessi valori, riuscendo a metterli in pratica nel quotidiano per realizzare un'impresa che duri nel tempo.

Sulla base di questa filosofia sono stati creati gli “Alberi del Benvivere”, simboli che racchiudono iniziative che hanno come unico scopo la cura della persona, attraverso la valorizzazione della stessa e l’offerta di servizi. Si è così creato un circuito di relazioni che consente oggi a tutta la popolazione Zambon di poter veramente lavorare vivendo e “respirando” il benessere prodotto dal Benvivere.

Questo nuovo modo di intendere il lavoro, fatto di valori, simboli, colori e spazi crea una vera e propria filosofia, un linguaggio in grado di favorire le relazioni positive tra colleghi, facilitando al tempo stesso le scelte di business. La scelta di quest’orientamento culturale rappresenta, in realtà, un’opportunità per riscoprire l’importanza di collaborare ai progetti e sentirsi parte attiva di una “famiglia”.

Da questi presupposti si è sviluppata quella che possiamo definire un’“impresa integrale”: capace di crescere nel tempo perché in grado di amalgamare bene valori e strategie di mercato, ma anche, capace di valorizzare l’integrità fisica, psicologica, cognitiva, professionale, sociale e soprattutto l’identità di tutte le persone.

Infine, è allo scopo di comunicare anche all’esterno questo modo di considerare il lavoro che ha generato il progetto della Fondazione Zoé, Zambon Open Education, che negli anni si è posta l’obiettivo di divulgare il sapere nel campo della salute.

Capitolo sesto
IL SISTEMA WELFARE

Le persone sono il vero capitale delle aziende. Una volta capito questo concetto diventa fondamentale per le aziende pensare a politiche di welfare aziendale: un insieme di fattori che migliora il clima interno, valorizza le risorse umane, favorisce il benessere dei lavoratori e di conseguenza porta migliori risultati per l'impresa.

Il welfare aziendale è una vera novità per quanto riguarda le attuali relazioni industriali e potrebbe rappresentare la soluzione per il superamento della crisi. Oramai sta diventando una pratica diffusa e adottata non solo da grandi aziende ma anche da realtà più piccole che hanno capito l'importanza di queste scelte.

Grazie al sostegno delle associazioni imprenditoriali del territorio, sia le grandi che le piccole aziende iniziano a guardare con interesse al benessere attraverso accordi aziendali.

A sostegno e ringraziamento per i progetti di welfare aziendale, come beneficio verso i propri dipendenti collaboratori ma anche come beneficio che si porta a tutto il Paese, ogni anno il Presidente della Repubblica premia con l'Onorificenza di Cavaliere del Lavoro ai cittadini italiani che si sono distinti nei cinque settori dell'agricoltura, dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'attività creditizia e assicurativa.

Tale riconoscimento viene attribuita a persone che si sono distinte in questi settori dopo aver operato in via continuativa per almeno vent'anni con autonoma responsabilità, e per aver contribuito in modo rilevante alla crescita e allo sviluppo sociale e all'innovazione del Paese.

Nel 2014 questa onorificenza è stata consegnata anche ad Elena Zambon, Presidente del Gruppo, per aver promosso, attraverso la sua azienda, significative azioni di welfare aziendale tra cui il progetto Benvivere per migliorare la qualità della vita e del lavoro.

6.1. Il modello welfare BenVivere

Per lavorare bene bisogna vivere bene. Sembra una banalità, ma non lo è, a giudicare dall'impegno che bisogna mettere in campo per trasformare in realtà quello che nella maggior parte dei casi rischia di rimanere uno slogan senza sostanza. Zambon ci lavora da 8 anni a partire da un'intuizione nata durante il centenario del 2006 che dall'anno successivo si è trasformata in un percorso che sembra avrà orizzonti lontani.

Il Welfare viene visto in questo caso specifico come una vera e propria filosofia che si traduce in modo concreto nel "*Benvivere*".

Il Benvivere, che rappresenta il modo di essere e intendere il lavoro in Zambon, nasce dal desiderio della famiglia stessa di alimentare un senso comune di appartenenza e di considerare la comunità aziendale come un luogo di crescita personale oltre che professionale. Valorizzare il lato umano di chi vi lavora, alimentare il senso di appartenenza, rendere viva una comunità, fare in modo che venga vissuta come luogo di crescita personale e professionale da tutti coloro che ne fanno parte, sono i punti chiave del progetto Benvivere, un modo diverso di intendere il lavoro in azienda. Una visione che si traduce in tante piccole e grandi rivoluzioni che toccano la quotidianità di chi lavora, che cambia le abitudini e cancella la sfiducia, dando gli strumenti e la convinzione che gli ostacoli si possono superare e che i problemi che si trascinano stancamente da anni si possano risolvere, con l'obiettivo di creare una comunità d'impresa di stampo neo-olivettiano.

Si tratta di un percorso che richiede sicuramente coraggio e voglia di rimettersi in gioco, cambiando abitudini radicate, a partire dalle cose più semplici come i colori, i simboli, gli arredi, le postazioni di lavoro, i luoghi di incontro, i flussi informativi; un linguaggio in grado di favorire relazioni positive tra colleghi. Lo sforzo è multiplo perché, a partire dal 2007, che sono stati creati spazi Benvivere si è cercato di replicare lo stesso risultato in tutte le sedi del mondo, a cominciare dagli stabilimenti italiani, per fare in modo che tutti gli appartenenti a questa comunità possano ritrovare lo

stesso habitat, senza cancellare la ricchezza della diversità. Stiamo parlando di un gruppo che vende prodotti in 73 paesi, opera in 15 filiali in Europa, Sud America, Asia e che conta sul contributo di 2.600 collaboratori nel mondo. Gli *spazi Benvivere* sono quindi caratterizzati tutti da codici colore, simboli e arredi uguali non solo negli uffici di Bresso, negli stabilimenti di Lonigo (Vi) e Vicenza ma anche nelle filiali in cui Zambon opera. L'idea di avere spazi e simboli comuni in tutte le sedi del Gruppo è un segno importante dell'attenzione che l'azienda dedica ai collaboratori, nella quale si esprimono dinamiche di socialità in grado di favorire gli incontri, gli scambi informali, la condivisione di idee e progetti, coltivando le relazioni tra le persone.

Il Benvivere è una nuova filosofia di vita fatta propria dal Gruppo Zambon, la cui cultura aziendale è caratterizzata dal vivere valori ed emozioni comuni e, che si manifesta nel desiderio delle persone di esprimere il proprio talento, curiosità e soprattutto il piacere di stare a lavorare insieme. Ciò che contraddistingue l'operato del Gruppo Zambon da altre realtà non risiede nei numeri di bilancio bensì, in primis, nelle persone che costituiscono l'impresa. In quest'ottica le persone vengono viste come il motore e dunque la forza trainante dell'azienda, nelle strategie di innovazione e sviluppo, portatrici di valori etici e professionali.

Sulla base di questi fondamenti, Zambon ha dato vita al progetto che ha dato maggior vigore alla propria cultura. Un progetto che deriva da un percorso centenario di sfide, cambiamenti, programmi e obiettivi, da uno sguardo al passato e al percorso fatto in tanti anni che è stato occasione di analisi e bilancio.

A questa progettazione ha partecipato tutta l'organizzazione, attraverso un progetto di ascolto e coinvolgimento, tradotto poi in iniziative concrete.

Il progetto è stato ideato per migliorare la qualità della vita lavorativa, rendendo più confortevoli e piacevoli gli spazi comuni dell'azienda e gli uffici, progettati per favorire l'incontro e le relazioni tra colleghi, per offrire ambienti accoglienti e occasioni di scambio; in una parola per conoscersi.

Il tutto è partito dall'idea che gli ambienti sia esterni che interni all'azienda sono regolati da una reciprocità che consiste nel vedere persone soddisfatte che vivono il loro lavoro con maggior entusiasmo, perché sentono di poter esprimere liberamente le proprie caratteristiche personali. Tutto ciò si concretizza in uno spazio d'incontro e conoscenza per il personale che occupa l'intero piano terra dello Z Building, subito oltre la reception, collocata direttamente sull'asse dell'ingresso. Tre librerie circolari delimitano spazi più riservati con un'atmosfera che favorisce la concentrazione e il dialogo interpersonale. In questo spazio una mostra racconta la storia dell'azienda stessa sin dalle sue origini.



Oltre a questo, sono nati così nuovi spazi dedicati alla socializzazione dei dipendenti, aree totalmente dedicate al tempo libero e dove sono annullati status e ruoli gerarchici, come la Sala Ascolto e altre aree dedicate ai servizi, il tutto legato da un codice simbolico che contribuisce a dare una sensazione di confort e a favorire incontri, scambi informali, ma anche riunioni, e condivisioni di idee e progetti. Numerose opere artistiche decorano aree comuni, corridoi, hall e scalinate allo scopo di stimolare la creatività di ciascuno e di dare piacere attraverso l'arte.

Con l'obiettivo di aprirsi a nuove realtà e al confronto con gli altri, è stata data l'opportunità a diversi artisti emergenti di esporre le proprie opere, realizzando delle vere e proprie installazioni come se ci si trovasse al museo.

Alla creazione di una struttura così organizzata è quindi legata una concezione che guarda alla persona nell'impresa come integrale, nel senso che si vuole dare la possibilità ad esse di esprimersi liberamente in tutta la loro "interezza", senza risparmiare emozioni o spunti creativi che possono nascere anche da momenti di relax negli spazi aziendali.

Il progetto, ispirato alla cultura interna, ha quindi riaffermato l'identità aziendale e il senso di appartenenza di una comunità che fa del benvivere una vocazione, ed è così che dal 2007 questo progetto è diventato una vera e propria filosofia che si concretizza in un nuovo modo di lavorare.

Il forte coinvolgimento emotivo dei dipendenti dell'azienda ha attivato una nuova visione valoriale e la richiesta di politiche aziendali coerenti con questa linea di pensiero. Oggi, dunque, la filosofia Benvivere rappresenta il lato "sociale" ed esperienziale, dove cultura aziendale e condivisioni di vissuti personali si fondono in una comunità. Benvivere è un modello d'impresa integrale cui Zambon aspira, attraverso contributi alla qualità della vita, allo sviluppo culturale, alla sostenibilità ambientale e alla solidarietà.

6.2. Le iniziative proposte

L'avvio del progetto di welfare aziendale ha portato, nel corso degli anni, ad una serie di iniziative e alla diffusione di una certa cultura aziendale. L'azione innovativa della Presidente del Gruppo Elena Zambon, non si è limitata solamente ad una nuova concezione dei luoghi di lavoro, ma si è estesa anche e soprattutto ad una cultura che crea sinergie tra imprese e lavoro, come parti integranti di una realtà nella quale si vive con spirito partecipativo la costruzione del proprio futuro. Sulla base di quanto detto, Zambon ha attivato una serie di iniziative quali: corsi di lingua gratuiti per i

dipendenti in orario di servizio, la lavanderia in azienda, la palestra ma anche, banalmente, la comodità di avere lo sportello bancomat a portata di mano. Coerentemente con questa filosofia sono nati gli “Alberi del Benvivere”, simboli che racchiudono iniziative che hanno come scopo la cura della persona:

- **L’ “Albero del Talento”**, che rappresenta un modo per accostare le persone al proprio talento artistico, contribuendo alla scoperta delle proprie capacità personali.
- **Il Solidalbero**, che riguarda le iniziative di solidarietà realizzate grazie ad un gruppo di volontari che hanno scelto di farsi carico dell’individuazione e della selezione delle opportunità per possibili interventi di solidarietà da porre all’attenzione di colleghi, i quali poi definiscono le modalità di intervento.
- **L’Albero al tuo Servizio**, pensato per offrire servizi di facilitazione alle persone come ad esempio la lavanderia all’interno dell’azienda, brevi massaggi posturali, momenti di formazione linguistica ed informatica, convenzioni e altro.
- **L’Albero della Salute**, si occupa invece di temi strettamente legati alla salute attraverso una canale continuo di formazione e informazione finalizzato a sensibilizzare le persone.

Con il tempo questi alberi hanno dato il loro frutto: come la raccolta fondi internazionale che ha consentito di costruire una scuola per i bambini del Togo, una maratona solidale in collaborazione con la Milano City Marathon i dove i soldi raccolti sono stati destinati alla Fondazione Fibrosi Cistica, “viaggi di riflessione” a Lourdes e Gerusalemme per condividere insieme ai colleghi il significato profondo che questi luoghi portano con sé e le borse di studio “Giovani Energie” dedicate ai figli dei collaboratori. Il gruppo ha anche ospitato numerosi personaggi di rilievo tra i quali *Joaquìn*

*Navarro-Valls*⁴⁸, che ha affrontato il tema della “Salute delle relazioni tra etica, capitale e lavoro”, *Annalisa Minetti*⁴⁹ che, attraverso il racconto della propria vita sportiva ha portato ad una riflessione sul significato del lavoro di squadra e su come la sua diversità sia diventata una ricchezza, ed infine *Cristina Alberini*⁵⁰. Sono quindi momenti che favoriscono una ricerca aperta creando occasioni di crescita culturale rivolte ai dipendenti che vanno oltre il business e diventano parte integrante della giornata lavorativa.

6.3. Risultati prodotti dal Welfare aziendale

L'azienda ha fermamente creduto e crede tutt'ora che la giusta combinazione di valori, unita ad un ambiente di lavoro sano e piacevole diano vita ad una vera e propria filosofia aziendale, un linguaggio in grado di favorire relazioni positive che si rispecchiano poi nell'operato delle persone, facilitando le scelte dell'impresa.

Il welfare abbraccia molteplici aspetti della vita aziendale, uno di questi si traduce appunto nel programma Benvivere, dal quale è stato rilevato un notevole gradimento per i servizi messi a disposizione, come ad esempio la lavanderia che conta un considerevole numero di fruitori, così come la palestra ha riscontrato grande afflusso di gente, incentivata dagli abbonamenti convenienti pensati appositamente per i dipendenti di Zambon.

Dall'altro lato troviamo anche il welfare di tipo contrattuale che consiste in un sistema di protezione e tutela dei lavoratori, integrativo a quello dello

⁴⁸ Joaquín Navarro-Valls è un giornalista e medico spagnolo con un dottorato in psichiatria, che per 22 anni è stato portavoce di papa Wojtyła e direttore della Sala Stampa della Santa Sede.

⁴⁹ Annalisa Minetti è una cantante e atleta paralimpica italiana, nel 2012 ha conquistato la medaglia di bronzo nel 1500 metri alle paralimpiadi di Londra riuscendo così a stabilire il record del mondo nella categoria ciechi.

⁵⁰ Cristina Alberini, nota ricercatrice italiana residente negli Stati Uniti, che studia i meccanismi della mente e la progressiva perdita di memoria nei pazienti affetti da problemi di “declino cognitivo”. Ha ricevuto nel 2009 il Premio Golgi per la medicina.

Stato, realizzato attraverso la costituzione di Fondi, Casse o Enti.⁵¹ In questo caso è prevista da parte dell'impresa l'assegnazione di premi di partecipazione per i dipendenti, di 150 € ciascuno, che vanno inseriti nei fondi di categoria per venire in contro alle esigenze del lavoratore. Allo stesso tempo l'azienda aderisce ai fondi pensionistici e di previdenza sociale e assistenza sanitaria previsti dal CCNL del settore chimico⁵². Infine, un'ulteriore agevolazione deriva dalla flessibilità e dall'elasticità dell'orario di lavoro, per cui è flessibile nell'ipotesi in cui ci siano i bambini da portare a scuola o si presentino altre situazioni di vita quotidiana che impediscono di essere in ufficio alle otto in punto. Il tutto concorre a far respirare un clima più sereno al dipendente che vivrà la giornata lavorativa con minor stress.

Ad otto anni di distanza quindi i risultati sono visibili: la soddisfazione dei dipendenti e dei collaboratori la si può notare anche solo osservando, stando attenti alla partecipazione alle iniziative. Si parla di comunità d'impresa perché sono proprio le persone che fanno la differenza e c'è la credenza che uno stile attento all'aspetto umano verrà riconosciuto come un vantaggio distintivo.

“Laddove un calcio balilla scioglie le tensioni di una lunga giornata o di una riunione delicata, la pausa caffè diventa una fucina di idee e di proposte da portare nel “Mini-parlamento” in cui si discute come migliorare la vita di chi lavora, ma soprattutto la parola “open” si associa sempre di più a “space” e a “mind” abbattendo barriere fisiche e psicologiche, è chiaro che il coinvolgimento sale in maniera esponenziale trasformando il dipendente in un “ambasciatore del brand”⁵³.

⁵¹ www.unionemilano.it

⁵² informazioni avute dall'azienda

⁵³ Elena Zambon, Presidente del Gruppo Zambon

Questo modo di intendere il lavoro rappresenta un'opportunità per riscoprire l'importanza di collaborare e sentirsi parte attiva dell'impresa. I luoghi di lavoro e le attenzioni che vengono dedicate ai collaboratori diventano il presupposto per alimentare ispirazioni e idee necessarie allo sviluppo di ulteriori spunti che permettano lo scambio di culture e contributi diversi.

Questi sono gli aspetti che la Zambon ha riscontrato in questi otto anni dall'avvio del progetto Benvivere, un progressivo soddisfacimento da parte dei propri dipendenti che arrivano a lavoro più tranquilli perché si sentono accolti in una struttura più familiare e che offre loro agi e confort che gli permettono di affrontare la giornata con più serenità.

L'azienda è diventata dunque quella che si può definire un' "impresa integrale", capace di stabilire rapporti duraturi nel tempo perché in grado di integrare valori e business, costituita a sua volta da dipendenti che si sentono valorizzati professionalmente e come persone, con grande soddisfazione di tutti.

CONCLUSIONI

I temi legati alla responsabilità sociale d'impresa, alla sostenibilità e all'agire etico hanno assunto ormai da qualche anno un notevole peso per le aziende. La diffusione della Corporate Social Responsibility è avvenuta secondo un andamento evolutivo, fino ad assumere forme complesse verso il concetto di sostenibilità: sempre più in vista grazie alle svariate forme di comunicazione, le aziende si trovano oramai scoperte nel loro agire e quindi "costrette" a comportarsi bene se vogliono essere competitive. In un panorama di mercato diventato ormai saturo di novità, l'elemento che fa la differenza sembra essere, infatti, proprio la buona condotta sempre più apprezzata agli occhi dei cittadini-consumatori, attenti e sensibili verso questo tema. Si parla sempre più di inquinamento, di buco dell'Ozono, e problemi correlati; la gente comune è ormai al corrente dei danni che l'industrializzazione massiccia ha portato con sé negli anni. Mentre molti fanno gli struzzi e ignorano i rischi ambientali, altrettanti invece partecipano attivamente dando la loro preferenza, attraverso gli acquisti, a quelle aziende sensibilizzate verso una cultura orientata alla responsabilità e alla sostenibilità. Da qui l'importanza di non scavalcare il problema bensì di affrontarlo con precise strategie che portino beneficio all'azienda e un valore aggiunto che permetta di distinguersi dalla massa. La Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta un'opportunità per introdurre miglioramento in azienda, aumentare la sua competitività e rafforzare la propria reputazione aziendale.

Detto questo, sono auspicabili aziende sempre meno focalizzate solamente sul profitto, i cui comportamenti siano garanzia di correttezza e coscienza del loro ruolo sociale.

Accanto a questo tema caldo, emerso diversamente dalla situazione di crisi economica nella quale siamo tutt'ora immersi, si è fatta timidamente spazio l'idea di benessere organizzativo e welfare aziendale: a fronte delle numerose difficoltà evidenziate nell'ultimo decennio, inizialmente le aziende maggiori, ma ormai anche qualche PMI, hanno iniziato a pensare

e mettere in atto politiche di sostegno ai propri dipendenti. Come a dire, dove lo Stato non arriva, ci prova l'azienda.

Il benessere organizzativo lo si può tradurre come una condizione psico-fisico derivante dalla cultura e dal clima che si respira in azienda, il welfare aziendale è invece l'applicazione pratica di un programma che si sviluppa a partire da una condizione di benessere organizzativo. Si manifesta in una serie di iniziative che facilitano l'equilibrio fra vita lavorativa e familiare dei dipendenti e che agevolano la vita sociale del lavoratore al di fuori dell'ambiente stesso. Ebbene ecco che sono stati introdotti gli asili aziendali, per togliere un peso alle mamme, che andranno a lavoro più serene sapendo di aver lasciato al sicuro i propri figli; i servizi di mensa non più obsoleti e con pasti da incubo ma con menù pensati appositamente per ispirare ad abitudini alimentari sane e con prodotti a km zero; sussidi per i figli dei dipendenti con l'assegnazione di borse di studio, e molti altri servizi.

Insomma un po' alla volta l'azienda si è fatta carico di molte iniziative che gradualmente hanno portato "sorrisi" sui volti dei propri dipendenti proprio perché si sono sentiti sostenuti e supportati.

Con il tempo il welfare si è allargato abbracciando più fronti e, dalla dimensione economico-sociale, è passato anche a quella, si potrebbe dire, di arredo e design con un'attenzione particolare per la progettazione di sedi e piccole aree aziendali, pensate per far felice il dipendente ed essere, perché no, funzionali anche per la comunità locale. Nel panorama aziendale, il pieno coinvolgimento delle risorse umane non è più visto unicamente in una prospettiva funzionale alla produttività, ma l'attenzione si sposta sempre più verso una visione di tipo "umanistica" in cui il benessere dell'individuo e il miglioramento delle sue condizioni nell'ambiente di lavoro, diventano il punto di partenza per nuovi stili di vita. Welfare e responsabilità sociale diventano dunque due facce della stessa medaglia in quanto, l'organizzazione possiede in sé uno stato di benessere sociale che appartiene anche al concetto di salute e che, se riconosciuto, può portare a circoli virtuosi di produttività riscontrabili

nell'intero sistema organizzativo. Il concetto di organizzazione in salute si centra sulla premessa che le organizzazioni che promuovono salute e benessere dei dipendenti, sono anche fonti di profitto competitive sul mercato.

Da tutta questa riflessione è nato questo elaborato basato su una delle realtà italiane che sta mettendo in pratica questi sani principi.

Il Gruppo Zambon, con la sua esperienza centenaria, e forte di una cultura aziendale basata sull'etica e sul valore della persona, è stato in grado di creare negli anni un benessere organizzativo diffuso, caratterizzato dal progetto denominato "Benvivere". Attraverso la sua filosofia orientata al benessere delle persone ha sviluppato un processo di fidelizzazione interna che oggi si rispecchia verso l'esterno e lo si può notare anche grazie alla partecipazione dei volontari della Fondazione Zoè che ne sono tramite. L'attenzione al welfare nasce dall'idea di valorizzare le risorse umane, ritenute un grande potenziale, un investimento e un vantaggio competitivo, poiché si pensa che l'impegno dei propri collaboratori sia la miglior garanzia di solidità e qualità dell'azienda. Allo stesso tempo, i dipendenti consapevoli di essere considerati una risorsa imprescindibile, si sentiranno carichi a livello emotivo e gratificati, con il risultato che saranno più coinvolti nel proprio lavoro e più produttivi.

In linea con le idee sopra elencate rientra la realizzazione della nuova sede vicentina "Health&Quality", testimonianza della volontà di diffondere benessere in azienda, pensata per rendere gli spazi più armoniosi e orientati ad una visione più "open", verso le relazioni, verso l'innovazione e la sperimentazione ma non solo. Non mancano, infatti, spazi dedicati al relax e alla pausa caffè per poter schiarire le idee anche attraverso il confronto con i colleghi e ritornare sul proprio lavoro più concentrati. L'edificio, quindi, riveste un grande ruolo simbolico per i dipendenti. Non si tratta solo di una struttura, di una fabbrica dove si va a lavorare ma di "un'azienda come luogo di vita" dove il lavoro è sì l'aspetto principale ma è arricchito da molteplici altri aspetti che completano la giornata di ognuno. Lo scopo diventa dunque quello di far sentire il dipendente parte di una

famiglia dove anch'egli partecipa attivamente per la sua buona riuscita nel raggiungimento degli obiettivi.

Uno degli aspetti primari della Zambon è rappresentato dalla Fondazione Zoè che diffonde l'identità sociale del Gruppo, attraverso le iniziative che propone. Se già prima l'azienda aveva, agli occhi delle persone, un'immagine positiva perché portatrice di determinati valori, con l'istituzione di Zoè ha raggiunto la benevolenza di molti proprio perché s'impegna attivamente nella diffusione di conoscenze e iniziative che riguardano un tema molto importante come quello della salute; a maggior ragione essendo un'industria chimico-farmaceutica, settore spesso criticato.

Ecco che non può quindi mancare l'aspetto legato alla Corporate Social Responsibility. Inserita all'interno di una più ampia strategia d'impresa, essa contribuisce al rafforzamento di elementi intangibili ma indispensabili alla sopravvivenza del sistema economico, come la fiducia, l'identità e la reputazione aziendale. L'attenzione all'ambiente per vivere in salute non può quindi prescindere dalle attività della Zambon che è attiva proprio nel settore sanitario e, attraverso la Fondazione Zoè, diffonde conoscenze e pratiche del buon vivere quotidiano.

L'analisi di questo caso mi permette dunque di avvalorare il mio pensiero secondo cui, costruire e comunicare la propria reputazione, conseguenza di pratiche di responsabilità sociale d'impresa e di azioni di welfare aziendale, porti a considerevoli benefici.

Ne sono testimonianza ad esempio le interviste ai dipendenti che si dicono soddisfatti del loro lavoro e della realizzazione della nuova sede⁵⁴, ma anche le persone sempre più numerose che seguono gli eventi della Fondazione e partecipano alla loro realizzazione, così come i visitatori nelle strutture che l'azienda mette a disposizione per la comunità. Le certificazioni dei siti produttivi, l'adozione di norme sul rispetto dell'ambiente, i programmi di sussidio per i dipendenti e molti altri servizi,

⁵⁴ materiale video fornito dall'azienda Zambon S.p.a.

uniti al rispetto di valori tramandati da generazioni, hanno contribuito a creare una solida reputazione aziendale di cui l'azienda va fiera. Sull'onda di questi presupposti continuerà a svilupparsi il welfare Zambon, che già si sta muovendo per stilare una rendicontazione sull'applicazione delle linee guida internazionali per il rispetto ambientale, la salute e la sicurezza sul lavoro.

Vorrei chiudere con un piccolo aneddoto personale che mi ha fatto capire quanto sia importante lavorare all'interno di un contesto sereno e felice. Attualmente lavoro in un negozio di calzature insieme ad altre due colleghe con le quali ho, da subito, instaurato un bellissimo rapporto di complicità che nel tempo si è trasformato in amicizia. Andare a lavoro per me non è un peso perché so che trovo sempre un sorriso ad accogliermi, perché se la giornata parte storta c'è chi la raddrizza e per qualsiasi cosa posso avere un appoggio su cui contare. Allo stesso modo è il rapporto con i titolari che, essendo una piccola azienda, riesco a vedere settimanalmente. Non mancano mai di chiedere come stiamo, come vanno le cose, se ci sono problemi o altro. Infine, può capitare che aprendo la busta paga si trovi una piacevole sorpresa: un "Grazie" per il lavoro svolto scritto a penna sul retro. Una banalità che non è così scontata e che assicuro fa enormemente piacere perché ti fa sentire una parte importante del team.

Ecco la mia piccola realtà mi ha permesso di riflettere e ho capito in prima persona che se c'è un buon clima nell'ambito lavorativo si è sicuramente più motivati e produttivi e, di conseguenza, i risultati saranno migliori anche per la propria azienda.

Bibliografia

- Argenti P., *“Corporate communication”*, fourth edition, McGraw-Hill International Edition, 2007.
- Avallone F., Poplomatas A., *“Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi”*, Cortina Raffaello, 2005.
- Berdini S., *“Il clima aziendale. Come rendere il posto di lavoro un ambiente piacevole per lavorare e ottimizzare le prestazioni”*, Bruno Editore.
- Catino M., *“Miopia Organizzativa, problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni”*, Mulino Edizioni, 2009.
- Centro internazionale sulle strutture ambientali “Pio Manzù”, ricerca dal titolo *“L’immagine aziendale”*, aprile 1982.
- Cravera A., *La guida del Sole 24 Ore ai classici del management nell’era della complessità*, Il Sole24Ore, 2012.
- Crivellaro M., Scalco F., Vecchiato G., *“Sostenibilità e rischio greenwashing. Guida all’integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale”*; libreriauniversitaria.it edizioni, prima edizione aprile 2012.
- Daft Richard L., *“Organizzazione aziendale”*, Apogeo, seconda edizione.
- Fabris G., *“La pubblicità, teorie e prassi”*, FrancoAngeli, quarta edizione 1995.
- Fontana A., *Story Selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda*, Rizzoli Etas, 2010.
- Fiz Pèrez F.J., Falasco C., Margaritelli F., *“Il Welfare aziendale. Dallo stress lavoro correlato allo sviluppo della qualità”*, Paolo Emilio Persiani editore, 2010.
- Guidotti E., *“Comunicazione integrata per l’impresa”*, FrancoAngeli, Milano 1998.

- Invernizzi E., “Manuale di relazioni pubbliche. Le tecniche e i servizi di base”, McGraw-Hill, 2005.
- Invernizzi E., Romenti S., “*Relazioni pubbliche e corporate communication: vol 1 le competenze e i servizi di base*”, McGraw-Hill, Milano 2012
- Invernizzi E., Romenti S., “*Relazioni pubbliche e corporate communication: vol 2 la gestione dei servizi specializzati*”; McGraw-Hill, Milano 2012
- Minghetti M., “*Le aziende invisibili*”, Egea, Milano, 2008.
- Pasca V., Russo D., “*CORPORATE IMAGE un secolo d’immagine coordinata dall’AEG alla Nike*”, Editori di Comunicazione Lupetti, 2005
- Passerini W., Rotondi M., “*Welness organizzativo. Benessere e capitale umano nella Nice Company*”, FrancoAngeli, 2011.
- Perrini F., Tencati A., “*Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d’impresa*”, Egea, Milano, 2008.
- Rusconi G., Dorigatti M., “*La responsabilità sociale di impresa*”, FrancoAngeli, 2009.
- Vecchiato G., “*Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e case history*”, FrancoAngeli, Milano, 2008.
- Vecchiato G., “*Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali, metodologia, case history*”, FrancoAngeli, Milano, 2003
- Schein E. *Culture d’impresa. Come affrontare con successo le transazioni e i cambiamenti organizzativi*, Cortina Raffaello, 2000.
- Semprini A., “*Analizzare la Comunicazione. Come analizzare la pubblicità, le immagini, i media*”, FrancoAngeli, Milano, 2002
- Zanicchi A., “*La pubblicità. Potere di mercato, responsabilità sociali*”, Editori di Comunicazione Lupetti, 1999.

Siti web consultati

Comunicazione d'impresa, Lorenza Rossini

http://www.uniurb.it/lingue/matdid/rossini/Comunicazione%20d_impresa%20-%20concetti%20base.pdf

Le aree della comunicazione d'impresa, parte 3, la comunicazione istituzionale, corso di comunicazione d'impresa, Università degli Studi di Urbino, F. Forlani

http://www.uniurb.it/lingue/matdid/forlani/2011-12/Comunicazione_Impresa/03_Comunicazione_2011-12.pdf

Le quattro aree della comunicazione d'impresa, Giuseppe Pozzuto

<http://vivalascuola.studenti.it/le-quattro-aree-della-comunicazione-d-impresa-163606.html>

“Collaborare alla gestione dei flussi informativi e comunicativi con le tecnologie e le strumentazioni disponibili”

http://www.ravizzanovara.it/students/comunicazione_impresa_studenti.pdf

“Bridging brand and reputation: an interview with Paul Argenti and Kevin Lane Keller”

<http://www.emscom.usi.ch/news-releases/bridging-brand-and-reputation-interview-paul-argenti-and-kevin-lane-keller>

Articoli di Paul Argenti sulla Corporate Communication

<http://mcq.sagepub.com/content/10/1/73.short>

Comunicazione interna ed esterna

<http://www.comunicazioneimpresa.it/comunicazione-interna-ed-esterna.cfm>

“Comunicazione integrata o corporate communication?”

Articolo di Giampietro Vecchiato tratto dal sito L'Impresa.

<http://limpresaonline.net/articolo.php?id=20441&t=Comunicazione%20Integrata%20o%20corporate%20communication&a=Redazione>

Cause Related Marketing

http://www.solidas.it/impresa_e_mercato/Osservatorio_sul_Marketing_Sociale.aspx

Responsabilità sociale d'impresa

www.ferpi.it

www.iso.org

www.uni.com

www.sodalitas.it

Lo spazio sociale

http://www.magma.analisiqualitativa.com/1202/articolo_01.htm

La cultura aziendale

http://www.mtmweb.it/mtm_n20_dibattito_cos_e_la_cultura.htm

www.pionero.it

Gruppo Zambon

<http://www.zambongroup.com/it/zc-home/zc-home/entry/0/190/1/default.html>

www.fondazionezoe.it

Welfare Contrattuale

www.unionemilano.it

Ringraziamenti

Grazie al mio relatore, il professore Giampietro Vecchiato, che con estrema pazienza mi ha seguita in questi mesi, mi ha incoraggiata e aiutata consigliandomi e controllando periodicamente il mio lavoro.

Grazie a chi è stato disponibile nel fornirmi materiale indispensabile per la stesura dell'elaborato.

Grazie alla mia famiglia che mi ha permesso di arrivare fin qui.

Grazie agli amici, spalle su cui sfogarsi e presenza fondamentale.