

# WELFARE AZIENDALE,

## RUOLO SOCIALE DELL'IMPRENDITORE E IL VALORE INTANGIBILE DEL PATRIMONIO E DEL CAPITALE UMANO



di Tiziano Sordini  
GGI Umbria

Se si vuole cambiare la struttura del corpo occorre intervenire sul DNA. E il DNA delle nostre società sono i principi che le guidano, i valori che le sorreggono, l'ideologia che le ispira. In definitiva se si vuole incominciare a costruire organizzazioni migliori, occorre partire dal loro DNA: la cultura aziendale!





La rinascita che gli imprenditori si aspettano dal domani passa inevitabilmente attraverso la capacità di trasmettere la passione “del fare impresa” e una visione più collaborativa e partecipata. L'effetto farfalla per cui in natura piccole variazioni incidono a lungo termine sul comportamento di un sistema, vale anche per l'impresa che nel suo piccolo può modificare a lungo andare l'intero scenario imprenditoriale. Le imprese hanno motivi validi per ritenere che un dipendente più felice sia un dipendente più produttivo. A tal fine, hanno la possibilità di attuare dei piani di welfare, ossia di benessere aziendale, al fine di favorire il miglioramento e l'ottimizzazione del clima di lavoro e la soddisfazione dei lavoratori, in poche parole il rendimento. Che cos'è il welfare aziendale? Un'espressione precisa e sempre più ricorrente per definire un ampio universo di servizi e benefit. Con il termine welfare aziendale s'intende l'insieme delle iniziative di natura contrattuale o unilaterali da parte del datore di lavoro, volte a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia attraverso una diversa ripartizione della retribuzione, che può consistere sia in benefit rimborsuali sia nella fornitura diretta di servizi, o in un mix delle due soluzioni.

Il welfare è quindi l'insieme di tutte le iniziative e i piani messi in atto dal datore di lavoro al fine di migliorare il sentiment del dipendente. L'obiettivo deriva dal riconoscimento delle potenzialità e del valore del capitale umano, nell'azienda, nella famiglia, nella società. Il lavoro di gruppo è lo spirito di squadra, è l'attività di lavorare insieme verso una visione comune, è l'abilità di indirizzare dei risultati individuali verso degli obiettivi organizzativi, è il carburante che permette alle persone di raggiungere risultati comuni. Questo il vero cambiamento auspicabile, messo in atto: la vera riorganizzazione aziendale.

La “nuova economia” si basa su capitali intangibili come le conoscenze, le idee, le capacità di gestire efficacemente le informazioni, la flessibilità, la filantropia, le persone etc. Serve un'ottimizzazione di questi capitali valoriali come il know-how, il brand, le partnership, la capacità di innovare, che rappresentano elementi di importanza critica per il futuro successo di un'azienda. L'impresa ha un ruolo sociale per la ricchezza che produce e i posti di lavoro che crea. Ma la sua responsabilità sociale non si ferma qui, perchè i dipendenti, con i loro comportamenti anche fuori dal lavoro, possono diventare promotori di ottimismo e di positività. Questo avviene dove l'impresa è caratterizzata da competenze diffuse e benessere organizzativo. Dove l'imprenditore quasi si sostituisce all'apparato statale e al sistema welfare attraverso una serie di azioni, piani e comportamenti per scaricare a terra il vero benessere.

Con lo scopo di avere dipendenti più felici e motivati alcune aziende hanno deciso di attivare un progetto e un piano welfare, in maniera del tutto naturale e spontanea già diversi anni fa. Esempio in tal senso di welfare aziendale spontaneo, e non strutturato, è stata l'azienda umbra per eccellenza in qualità e distribuzione automatica: la Liomatic Spa. Attorno al piacere di una perfetta tazzina di caffè, Liomatic ha costruito un mondo di intelligenza, esperienza, gusto, scienza e arte. L'interpretazione di benessere aziendale è iniziato più di 15 anni fa con l'introduzione di alcune misure, con la volontà di far sentire ai dipendenti la vicinanza e la presenza della proprietà e della direzione aziendale.

Nascono così le prime iniziative come il "Premio bebè", che trasferisce il concetto di partecipazione alla nascita dei figli dei propri dipendenti. Poi, con il tempo, grazie alla esponenziale e fortunata crescita dell'azienda, sono state inserite nuove azioni, sempre in una logica non strutturata di welfare, fino ad arrivare al 2014, anno in cui invece a seguito della riorganizzazione aziendale si punta molto ad un sistema welfare strutturato. Per fare ciò è indispensabile investire in due direzioni: la formazione e il coinvolgimento. Formare in modo continuativo e specifico le persone significa infatti assicurare

all'impresa la capacità di gestire consapevolmente il cambiamento, che è l'unica certezza del mercato e del futuro. Anche la Formazione incentrata sulle relazioni interpersonali, la leadership e il team building, rientra nelle azioni di HR verso il welfare.

“ *Formare in modo continuativo e specifico le persone significa assicurare all'impresa la capacità di gestire consapevolmente il cambiamento.* ”

Il concetto di welfare per Liomatic rappresenta una possibilità per l'imprenditore di tradurre in azioni concrete, le visioni e i valori della proprietà attraverso 2 filoni fondamentali. Il primo prevede la conciliazione fra vita privata e lavoro (il cosiddetto "work life balance") e il tentativo di renderle in perfetto equilibrio, attraverso tutta una serie di concessioni e permessi (retribuiti) per poter seguire, ad esempio, l'istruzione dei propri figli (dall'inserimento al nido fino alla discussione della tesi di laurea).



L'altro filone consiste nell'elargire liquidità in caso di necessità, attraverso l'anticipo del TFR connesso ad azioni legate ad esempio alla ristrutturazione della prima casa o acquisto autovettura personale etc. Vengono introdotti dei veri e propri pacchetti di formazione che seguono percorsi anche in base ai fabbisogni delle singole aree, e a sostegno dei dipendenti in termini di comunicazione.

Un focus formativo, teorico-pratico, importante, viene introdotto in Liomatic, su corretta postura da adottare sul lavoro per ridurre al massimo disturbi muscolo scheletrici derivanti da attività lavorative ripetute (progetto "Lio for Health")

Importanza delle rilevazioni di clima aziendale attraverso questionari periodici, in forma anonima, per capire il sentiment e il grado di soddisfazione rispetto alle iniziative che l'azienda propone, perché l'ascolto rimane l'ingrediente più importante della relazione. Inoltre tutta l'attività di ricerca, i programmi di premialità per i dipendenti, insomma tutte quelle attività che rientrano nel concetto di Cultura organizzativa aziendale promossa per valorizzare le persone e anche per aiutarle, in un momento di totale emergenza come questo, causato dal Covid19, grazie a l'istituzione di una Polizza dedicata e anticipi delle quattordicesime mensilità nelle buste paga. L'impresa ha un ruolo sociale per la ricchezza che produce ed i posti di lavoro che crea.

Ma la sua responsabilità sociale non si ferma qui, perchè i dipendenti, con i loro comportamenti anche fuori dal lavoro, possono diventare promotori di ottimismo e di positività. Questo avviene dove l'impresa è caratterizzata da competenze diffuse e benessere organizzativo. Un esempio virtuoso in tal senso, dove spicca ancor più il ruolo sociale dell'imprenditore, mai così fondamentale ed indispensabile come in questo particolare e delicato momento, è rappresentato da un'azienda, innovativa per tradizione e autentica per passione: la Manini Prefabbricati. La Manini si posiziona nel segmento più alto e qualificato del mercato, concentrando il proprio potenziale industriale nella prefabbricazione di sistemi, strutture e componenti industrializzati per l'edilizia, diventandone leader indiscussa. Un nuovo esempio di cultura d'impresa, che si fonda



sulla crescita dell'identità, basandosi su principi quali: le buone regole per una sana competizione, il merito come virtù sociale, la crescita dell'impresa "famiglia", l'innovazione come valore, la sostenibilità, la formazione e le persone.

Altro principio fondante è legato all'identità associativa: e cioè coniugare interessi specifici con gli interessi generali, formare una sana classe dirigente, costruire una corretta leadership d'impresa e promuovere una cultura dello sviluppo, puntando sulla tecnologia, sostenibilità e sulla sicurezza. Ed è per questo che la Manini ha puntato molto su un nuovo paradigma e dinamico sistema di sicurezza per prevenire le cadute in quota ed azzerare il rischio di infortuni, facendo della Sicurezza sul lavoro la propria bandiera. Una realtà che richiede l'adozione di tecniche all'avanguardia per salvaguardare la salute e l'integrità fisica dei dipendenti. La Manini con questo sistema previene le cadute accidentali degli operai durante le lavorazioni in quota nel settore di stoccaggio dei manufatti. Le operazioni



di movimentazione dei prefabbricati presentano da sempre un livello di criticità tra i più elevati in tutto il panorama industriale. Questo è il motivo per cui, nell'ambito di una più generale e costante ricerca di soluzioni protettive, il management Manini si è focalizzato con particolare attenzione sugli aspetti che riguardano la movimentazione di prodotti che possono raggiungere anche i 30 metri di lunghezza e svariate decine di tonnellate di peso. Un nuovo protocollo la cui applicazione, a posteriori, appare ovvia ma che stranamente non era ancora stata pensata e adottata prima che ci pensasse la Manini. L'attenzione di Manini Prefabbricati e l'investimento sulla protezione delle proprie maestranze rispecchia l'esponentiale evoluzione vissuta nel corso dell'ultimo quinquennio dall'azienda, arrivando per prima sul territorio nazionale. Questo nuovo sistema di sicurezza, brevettato dalla Manini, verrà condiviso con l'AssoBeton, l'Associazione di settore di Manufatti Cementizi, per testimoniare la volontà dell'azienda di non andare in concorrenza ma di fare rete ad appannaggio della salute e del benessere dei propri dipendenti, mostrando più che mai una forte attenzione e interesse al capitale umano.

Lavorare per portare la persona al centro dell'Impresa, convinti che, oltre a rappresentare un imperativo etico, la soddisfazione e il coinvolgimento della persona rappresentino anche il capitale sul quale si fonda la competitività e la produttività della stessa. Il valore dell'Engagemet per motivare il personale e creare un senso di appartenenza aziendale, è uno dei Manifesti del sistema welfare introdotti alla Manini. Essere "ingaggiati" significa sentirsi parte della realtà aziendale per cui si lavora, condividerne i valori e la visione, provare un sentimento d'affezione che permette al lavoratore di diventare un "ambassador", di una cultura d'impresa coinvolgente, che prevede l'ascolto e la comprensione come parte integrante dell'attività quotidiana.

La gestione è consapevole quando sussiste la capacità di adeguarsi alle sollecitazioni esterne, intercettando le opportunità di progresso, senza tuttavia perdere la propria natura e per scongiurare questo pericolo occorre essere parte di questa identità.