

Walter Passerini,  
Marco Rotondi

## WELLNESS ORGANIZZATIVO

Benessere e capitale umano  
nella Nice Company

ESPERIENZE E STRUMENTI A CONFRONTO





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Walter Passerini,  
Marco Rotondi**

**WELLNESS  
ORGANIZZATIVO**

Benessere e capitale umano  
nella Nice Company

ESPERIENZE E STRUMENTI A CONFRONTO

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

## Indice

<b>1. Dalla crisi allo sviluppo, al benessere: oltre il Pil, verso la “Nice company”</b>	pag.	9
1.1. La felicità ai tempi della crisi	»	9
1.2. Il cambio dei paradigmi	»	10
1.3. Quell’oscuro oggetto del desiderio	»	11
1.4. C’è del nuovo in classifica	»	12
1.5. La commissione Stiglitz	»	14
1.6. Due originali punti di vista	»	16
1.7. Il modello di Agathotopia	»	17
1.8. La proposta della Nice company	»	18
<b>2. Felicità e lavoro</b>	»	22
2.1. Nuovi ritorni per il lavoro	»	22
2.2. Il paradosso della felicità in economia	»	23
2.3. Verso una nuova teoria della felicità	»	25
2.4. La teoria relazionale della felicità	»	28
2.5. La consapevolezza del punto critico	»	30
2.6. Il trade-off comfort-piacere	»	31
2.7. Dalla motivazione alla felicità nelle imprese	»	33
2.8. Lessons learned	»	34
2.9. L’Olivetti di Adriano Olivetti	»	36
2.10. La Semco di Riccardo Semler	»	38
2.11. Il lavoro come flusso di conoscenza	»	40
<b>3. Un modello per il Wellness Organizzativo</b>	»	43
3.1. Una piccola-grande differenza	»	43
3.2. Costruire Wellness Organizzativo	»	44
3.3. Work learning place	»	46

3.4.	Leadership	pag.	46
3.5.	Relationship	»	47
3.6.	Ergonomics	»	48
3.7.	Welfare aziendale	»	48
3.8.	HR process	»	49
3.9.	Work life balance	»	50
3.10.	Il modello WO in pratica	»	51
<b>4.</b>	<b>BMW: le esperienze in Italia</b>	»	53
4.1.	Il contesto	»	53
4.2.	Condivisione e responsabilità all'interno dei processi	»	54
4.3.	Valorizzazione dei collaboratori meritevoli e del loro operato	»	57
4.4.	Comunicazione interna "a due vie", incentivazione al dialogo, premiazione delle idee migliori	»	63
4.4.1.	Il sito di Comunicazione Interna	»	63
4.4.2.	La Suggestion Box	»	65
4.4.3.	Eventi e manifestazioni	»	65
4.5.	Accrescimento del senso di appartenenza e di soddisfazione interna	»	66
4.5.1.	Eventi formativi	»	66
4.5.2.	Usare i prodotti e i servizi che si producono	»	68
4.5.3.	Customer satisfaction interna	»	68
4.6.	Monitoraggio e miglioramento del clima aziendale	»	69
4.6.1.	Employee survey	»	69
4.6.2.	La relazione sul lavoro aumenta la produttività	»	71
4.7.	Infrastrutture ed ambienti di lavoro moderni e confortevoli	»	71
4.8.	Conclusioni	»	72
<b>5.</b>	<b>IBM: come una multinazionale americana affronta il tema</b>	»	74
5.1.	Il contesto	»	74
5.2.	Work Force Diversity	»	76
5.3.	Carriera	»	77
5.4.	Il sistema di competenze aziendale	»	78
5.4.1.	Foundational competencies	»	79
5.4.2.	Leadership competencies	»	79
5.5.	People Development Cycle	»	79
5.6.	Flessibilità individuale	»	81

5.7.	Programmi verso l'esterno	pag.	83
5.8.	Uno stimolo continuo all'innovazione a tutti i livelli	»	84
5.9.	L'ambiente fisico	»	86
5.10.	Conclusioni	»	88
<b>6.</b>	<b>IKEA: un'alleanza a lungo termine con le persone</b>	»	89
6.1.	Il contesto	»	89
6.2.	Il patto tra IKEA e i suoi collaboratori	»	90
6.3.	La nostra idea delle risorse umane	»	91
6.3.1.	Entrare in IKEA	»	91
6.3.2.	Svilupparsi in IKEA	»	92
6.3.3.	Essere un leader in IKEA	»	93
6.4.	Lo spirito IKEA: una realtà viva ed avvincente	»	94
6.5.	Il total reward	»	94
6.5.1.	Retribuzione	»	95
6.5.2.	I benefit	»	95
6.5.3.	Valutazione, apprendimento e sviluppo professionale	»	96
6.5.4.	Ambiente di lavoro	»	96
6.6.	Collaboratori soddisfatti: il ruolo della leadership	»	97
6.7.	Quali i fattori critici che predicono benessere	»	98
<b>7.</b>	<b>Luxottica e lo sviluppo del welfare aziendale</b>	»	100
7.1.	Il contesto	»	100
7.2.	Il modello di funzionamento del welfare aziendale	»	100
7.3.	I principali strumenti del welfare aziendale	»	101
7.3.1.	La Cassa Sanitaria	»	101
7.3.2.	Supporti allo studio	»	102
7.3.3.	L'asilo nido	»	102
7.3.4.	Agevolazioni agli acquisti	»	103
<b>8.</b>	<b>Martini &amp; Rossi e il benessere organizzativo</b>	»	104
8.1.	Una storia di successi	»	104
8.1.1.	L'internazionalizzazione (1863-1900)	»	105
8.1.2.	L'espansione multinazionale (1901-1940)	»	105
8.1.3.	La ricostruzione e lo sviluppo (1941-1976)	»	106
8.1.4.	Il gruppo internazionale (1977-1992)	»	107
8.1.5.	La fusione con Bacardi (1993-oggi)	»	107
8.2.	Il contesto attuale in Italia oggi	»	108
8.3.	Il Work-Life Balance	»	108
8.3.1.	L'area salute	»	109

8.3.2.	L'area famiglia	pag.	110
8.3.3.	L'area tempo libero	»	110
8.3.4.	L'area "time utility"	»	110
8.4.	La scuola materna Luigi Rossi e l'impegno nella comunità di Pessione	»	111
8.5.	L'indagine	»	112
8.5.1.	Obiettivi e metodologia	»	112
8.5.2.	Valutazione dei servizi attuali	»	113
8.5.3.	Aspettative sui servizi futuri	»	114
8.6.	Conclusioni	»	115
<b>9.</b>	<b>Robur: come una PMI italiana affronta il tema</b>	»	116
9.1.	Fra sogno e realtà	»	116
9.2.	Manager o educatore?	»	117
9.3.	Gli spazi aziendali come punto di ingresso nelle dinamiche umane	»	118
9.4.	La filosofia della qualità totale	»	119
9.5.	Il GPO (Gruppo Promotori Opportunità)	»	120
9.6.	La celebrazione delle feste aziendali	»	122
9.7.	I riferimenti valoriali	»	126
9.8.	Lo sviluppo professionale e il piano di carriera	»	127
9.9.	Conclusioni	»	131
<b>Allegati</b>			
	OLIVETTI. Il discorso del 24 dicembre 1955 di Adriano Olivetti ai dipendenti	»	135
	SEMCO. Il manuale di sopravvivenza	»	146
	LUXOTTICA. Intervista a Piergiorgio Angeli sul welfare aziendale	»	153
<b>Bibliografia</b>			
		»	157
<b>Autori</b>			
		»	161

# 1. Dalla crisi allo sviluppo, al benessere: oltre il Pil, verso la “Nice company”

di Walter Passerini<sup>1</sup>

## 1.1. La felicità ai tempi della crisi

Qualcuno ricorderà il film “La ricerca della felicità” di Gabriele Muccino del 2006, nel quale il protagonista, Will Smith, solo con un figlio, si arrabatta per sbarcare il lunario tra guai e disastri economici e sentimentali, che ben illustra il mito del successo e della fiducia americana verso il futuro. Quel film, uscito prima della crisi, trasforma l’*happiness* cocciutamente ricercata in *happy end*, che vede il disgraziato, dopo infinite e toccanti tribolazioni, coronare il sogno dell’assunzione.

Il film riflette lo spaccato della società e della mentalità americana e si ispira ad una storia vera di un ex poveretto, oggi diventato imprenditore milionario, così come milionario, e si suppone felice, dovrebbe essere diventato lo stesso produttore del film, che ha incassato sinora oltre 300 milioni di dollari.

Quel che è successo a partire dal 2006 ha probabilmente cambiato in modo radicale lo scenario e il contesto dentro il quale si può parlare di felicità e ha modificato i paradigmi dello sviluppo e il tipo di percezioni psicologiche dell’opinione pubblica, che oggi si sente più povera e più insicura grazie alla crisi.

Eppure non vi è forse momento migliore come quello delle crisi, nemmeno tanto paradossalmente, per continuare a parlare di felicità, la cui ricerca resta apertamente o inconsciamente il principale destino dell’umanità.

Se provate a cercare la parola felicità su Google, ne usciranno oltre 7,5 milioni di referenze. Se cliccate su ricerca della felicità ne otterrete oltre

1. Giornalista (La Stampa), vicedirettore Scuola giornalismo W. Tobagi (Università di Milano), docente, consulente e conduttore di programmi radiofonici e televisivi.

1,5 milioni, cifre che rivelano il potere di attrazione di questo concetto e oggetto del desiderio.

Non c'è momento migliore per fare i conti con questa specie di "Araba felice", che tutti vorrebbero, ma che scompare e ricompare nella vita delle persone, e che spesso, come l'Araba fenice, risorge dalle sue ceneri, ma i cui significati sono molto diversi a seconda delle opinioni delle persone.

Può ad alcuni apparire stridente con la realtà odierna parlare apertamente di questo tema, che ne richiama un altro, altrettanto difficile quanto abusato, quello del benessere. In fondo la felicità non è altro che uno stato di benessere che si protrae nel tempo e che non si sente troppo minacciato.

Oggi, alcuni studiosi sottolineano la necessità di passare dal concetto di "ben-avere" al concetto di "ben-essere". Secondo costoro, la società capitalistica ha prodotto una corsa all'avere, al denaro, ai beni materiali e che ha innescato la bomba che l'ha di fatto ridimensionata. Ovviamente a questo punto è utile ricordare che la spinta all'arricchimento sfrenato ha prodotto le condizioni del declino, attraverso le bolle immobiliari e finanziarie, che una volta sgonfiate hanno messo in ginocchio le economie più avanzate del mondo. Da qui sono nate le stesse correnti della crescita prudente e mirata, non più figlia del turbo-capitalismo; ma anche quelle, antitetiche, della "decrescita felice", attraverso per esempio i lavori di Serge Latouche, che a loro volta hanno creato il rischio di produrre vere e proprie campagne anti-industriali, all'insegna di una antistorica riduzione della produzione e dei consumi.

Bisogna anche riconoscere che la globalizzazione oggi ha messo tutti in riga e che nessuno ora può sentirsi al sicuro nella sua piccola tana. I Paesi che crescono di più sono quelli emergenti e ogni loro punto di crescita crea sconvolgimenti nel mondo. Oltre al crollo del paradigma dell'invulnerabilità, con la crisi sono crollate le equazioni dello sviluppo continuo e incrollabile e della crescita come motore della ricchezza e del benessere. Oggi nelle economie avanzate e un po' acciaccate si parla di crescita sostenibile, di sviluppo equilibrato, di qualità della vita e della produzione, più che di quantità e di numeri che simboleggiano una nuova corsa alla ricerca sfrenata della ricchezza e della competizione.

## **1.2. Il cambio dei paradigmi**

La corsa all'accumulazione, alla produzione, ai consumi prima ha subito una brusca frenata, ora ha cambiato strategia e innestato una marcia più morbida, per una navigazione ancora molto a vista. Il mondo è diviso, non solo tra Paesi avanzati ed emergenti, ma anche all'interno dei due

grandi schieramenti. Alle antiche locomotive del Giappone e degli Stati Uniti, si sono avvicinati e in parte sostituiti i grandi paesi emergenti, i cosiddetti Bric (Brasile, Russia, India e Cina), che lottano alla pari con le ex grandi potenze e che spesso ne detengono gli stratosferici debiti pubblici; mentre ad incrinare il comune senso di sicurezza contribuiscono da un lato i turbolenti protagonisti dell'avanzata dell'Islam, dall'altro l'assenza su scala mondiale del ruolo della vecchia Europa, incapace per le diversità interne di creare un blocco di comando e di guida e di accettare la nuova realtà del multipolarismo.

In un mondo cambiato con le crisi, la fatica principale di economisti e politici è quella di individuare nuovi settori e nuove ragioni di sviluppo. In questa ricerca di nuovi settori trainanti, che si sostituiscano alle locomotive industriali del passato, gli Stati Uniti possono giocare un ruolo decisivo, ma a volte assomigliano ad un'anatra azzoppata dalle vecchie logiche dell'unilateralismo, che hanno prodotto inutili se non dannose guerre e insopportabili zavorre. Per qualche tempo il richiamo con la presidenza Obama al mito della "green economy" ha funzionato da collante della speranza di cambiamento, ma l'enorme peso delle crisi fiscali degli Stati e del debito pubblico ne sta rallentando la concretizzazione. Né si trovano oggi disponibili nuovi economisti e nuovi strateghi per un nuovo sviluppo, che, sostituendo i settori maturi ormai giunti al capolinea, possano costituire un nuovo volano e il motore di uno sviluppo più equilibrato e sostenibile.

Nel frattempo iniziano a diventare più solide e meno impressionistiche le ricerche che ci dicono che siamo in presenza del riconoscimento e dell'emergere di nuovi paradigmi e di nuovi valori che, mettendo al centro una diversa qualità dello sviluppo umano e l'assoluta rilevanza delle persone rispetto alla politica e all'economia, possono dettare la linea di una crescita più sostenuta, ma anche più armoniosa, sostenibile ed equa, nell'orizzonte mondiale globale.

### **1.3. Quell'oscuro oggetto del desiderio**

"I soldi e le ricchezze non fanno la felicità", recita un vecchio adagio. "Ma se anche i ricchi sono infelici, figuriamoci i poveri", replica il maestro di battute Woody Allen. La ricerca e la conquista di quell'oscuro oggetto del desiderio, che chiamiamo felicità, continua in ogni caso imperterrita, con fortune alterne.

Vi sono per esempio alcuni Paesi nel mondo che non hanno avuto alcun ritegno nel mettere la ricerca della felicità nella loro stessa Costituzione. Gli Stati Uniti, tra i più importanti, descrivono, nella loro Dichiarazione di

indipendenza del 1787, la felicità come un diritto delle persone, ma il desiderio della felicità risale a tempi e ad antichi filosofi, come Seneca ed Epicuro. Vi è anche chi dice che a precedere gli americani siano stati i Corsi e i Toscani, che qualche anno prima, al di qua dell'Oceano, hanno sancito nelle loro Costituzioni il diritto inalienabile alla felicità.

C'è persino chi come il Bhutan ha adottato il concetto di Fil al posto del Pil. Fil sta per felicità interna lorda, criterio indicato dal sovrano negli anni ottanta, per rilevare l'impegno alla costruzione, in quel Paese, di un'economia ispirata ai valori spirituali del buddismo, sul quale costruire tutti gli atti di programmazione e di gestione del piccolo Stato himalayano e dei suoi 650mila abitanti.

Il problema è rappresentato da che cosa si debba intendere per felicità quando passiamo dai diritti dei singoli e dei cittadini ai sistemi-paese e alle organizzazioni. Una ricerca molto utile e stimolante da questo punto di vista è rappresentata dagli studi di Stefano Bartolini dell'Università di Siena, che ha misurato la relazione tra felicità, lavoro e ricchezza ("Manifesto per la felicità" 2010), il cui sottotitolo recita eloquentemente "Come passare dalla società del ben-avere a quella del ben-essere". Viviamo in società ricche e affluenti, ma in noi serpeggiano disagi e un senso di insoddisfazione profondo. Il benessere materiale, prodotto dai due imperativi del lavoro e dei consumi, non ci dà la felicità che cerchiamo. E l'infelicità che ci attanaglia è data dalla povertà di relazioni umane e sociali, che nessun capitale economico può soddisfare. Ricchi di beni, obesi di consumi, abbiamo dilapidato le relazioni umane, sociali, ambientali, che costituiscono le vere ricchezze delle nazioni. È il problema della ricerca di senso quello che si insinua nelle certezze delle teorie dello sviluppo. E di fronte alle analisi precedenti, che assegnavano una correlazione positiva e virtuosa tra andamento del reddito e livello di felicità, iniziano ad apparire e a farsi strada ricerche e acquisizioni opposte e antitetiche, che dimostrano che a un certo livello di reddito più elevato subentra una riduzione della soddisfazione; mentre altri studiosi si esercitano nel dimostrare e sottolineare il valore, non necessariamente solo economico, di concetti come qualità della vita, capitale sociale e capitale relazionale.

#### **1.4. C'è del nuovo in classifica**

La stessa smania delle classificazioni riflette l'esigenza di trovare nuovi parametri, diversi dalla pura crescita. Per esempio, ha fatto scalpore nell'estate 2010 la notizia apparsa sui principali giornali, che riportavano il titolo: "Italia fuori dal G20". Secondo il Global Prosperity Index, infatti, nel

2009 l'Italia risulta al 21esimo posto su 104 paesi. L'indice misura crescita economica, benessere sociale, qualità della vita, calcolato dal pensatoio inglese Legatum Institute. Ai primi posti della classifica sono gli scandinavi, con la Finlandia in testa, seguita dalla Svizzera, dalla Svezia, dalla Danimarca e dalla Norvegia. Seguono Australia e Canada. Gli Stati Uniti sono al nono posto. L'Italia è a quota 21, dietro a Hong Kong, Spagna e Slovenia. Tra i Bric, l'India è a quota 45 e la Cina a quota 75, per le carenze nel campo dei diritti personali.

Si tratta di classifiche che, per quanto utili, non riescono a sostituire quelle più fredde, ma oggi assolutamente inadeguate, centrate sul Pil.

Se guardiamo all'Italia e al suo interno, circa un anno fa uscì una classifica regionale, che metteva a confronto le graduatorie del Pil pro-capite con quelle della qualità della vita. A realizzarla gli economisti alternativi di Sbilanciamoci, l'associazione che dal 2003 compila annualmente queste classifiche un po' eretiche. Da cui si evince, per esempio che la Lombardia, prima o seconda per Pil pro-capite, scende all'ottavo posto per qualità della vita; discesa che porta il Lazio dal quinto al dodicesimo posto, mentre al vertice di entrambe le classifiche si piazzano Trentino, Val d'Aosta ed Emilia Romagna. Qui l'indice utilizzato si chiama Quars e riguarda la qualità regionale dello sviluppo.

Queste, per ora rimaste tali, esercitazioni piacciono a economisti e a governanti, anche perché, un po' malignamente, si potrebbe dire che è nei periodi di scarsità delle quantità che alcuni scoprono il valore della qualità. Nel gennaio 2010 in Italia è stato lo stesso ministro dell'Economia, Giulio Tremonti, all'incontro annuale dell'Aspen, a farsi paladino dell'esigenza di cambiare il criterio di calcolo, introducendo l'idea dell'utilizzo del Pil della felicità, trovando consensi anche in Gianfranco Fini e nello stesso presidente dell'Istat, Enrico Giovannini.

La Fondazione Symbola a maggio 2010 ha lanciato invece il Piq al posto del Pil, vale a dire il Prodotto interno di qualità. Si tratta di un sistema di 27 indicatori su altrettanti settori economici e su quattro componenti virtuose fondamentali: la formazione di reti, il capitale umano, la conoscenza, lo sviluppo del prodotto. Insomma, una critica sempre più serrata all'uso del Pil, il prodotto interno lordo, che nacque nel clima della Grande Depressione del 1929, quando, per esempio, la produzione di acciaio veniva valutata come l'indicatore fondamentale della ricchezza delle nazioni.

Ma uno dei risultati più accreditati ed interessanti e più recenti è quello prodotto dall'economista Jean-Paul Fitoussi, che al workshop internazionale Ambrosetti del settembre 2010 ha presentato il Bcfn, un indice generale del benessere, che tiene conto di variabili non solo economiche, ma

anche legate agli stili di vita, alla salute, all'istruzione e alla cultura, all'ambiente e alle libertà politiche. Il pensatoio targato Barilla Center For Food & Nutrition pondera da un lato per un terzo gli stili di vita, per un terzo ricchezza e sostenibilità e per il restante terzo gli *item* sociali e personali. Anche qui non è un caso che i paesi in testa alla classifica siano Svezia e Danimarca, seguiti da Giappone, Francia, Regno Unito e Germania. L'Italia si piazza al settimo posto su dieci, seguita da Spagna, Stati Uniti e Grecia.

Ma, se da un lato, questi esercizi accademici indicano strade nuove e un insieme di problemi senza compiutamente risolverli e, dall'altro, producono a volte graduatorie molto discutibili, servono ciononostante a capire che il Pil è importante ma, da solo, non tiene più e inducono ad applicare ragionamenti analoghi, non solo utili per i sistemi-paese e i sistemi di welfare, ma anche per le aziende e per le organizzazioni.

## **1.5. La commissione Stiglitz**

Poco più di un anno fa, nel settembre 2009, alla presentazione del Rapporto Stiglitz, dal nome del premio Nobel Joseph Stiglitz che lo ha coordinato, il presidente francese Nicolas Sarkozy affermò perentoriamente: "Basta con la religione delle cifre". Paradossale che a fungere da committeente di un gruppo di economisti ed esperti, coordinati da Stiglitz, noto progressista, sia stato nel febbraio 2008 un presidente conservatore come Sarkozy. Ma al di là delle sue ragioni, è interessante notare come quel Rapporto, che misura o avrebbe dovuto introdurre un nuovo strumento di misurazione tra il successo economico e il progresso sociale, sia nato di fatto in un contesto bipartisan e non di parte.

I lavori della Commissione Stiglitz hanno coinvolto 25 economisti di alto profilo, tra cui un altro premio Nobel come Amartya Sen, un economista molto noto come Jean-Paul Fitoussi, e anche il presidente italiano dell'Istat, Enrico Giovannini. Il Rapporto di circa 300 pagine contiene una serie di raccomandazioni e alcuni concetti base. Per esempio, vi si sostiene che per valutare il benessere è necessario tenere conto del livello dei redditi e dei consumi e non solo di quello della produzione. Il Pil è sempre importante, ma va integrato e intrecciato ad altri indicatori. Come i francesi fanno da tempo, nel decretare il grado di benessere, è anche importante ragionare in chiave di famiglie, più che di singoli individui, e pensare alla ripartizione dei redditi. Vanno introdotti anche il valore di alcuni servizi fondamentali tipici dei sistemi di welfare, come l'istruzione e la sanità. Va valorizzato anche quello che noi chiameremmo il lavoro di cura e tutte le pre-

stazioni, per così dire, fuori mercato (servizi alle famiglie). Vanno altresì considerati i differenziali tra le persone, creando strumenti sintetici di misurazione della qualità della vita.

Le parole chiave che emergono dal rapporto sono, infine, la misurazione della sostenibilità, puntando più sulle proiezioni e le prospettive che sul presente; l'individuazione di indicatori condivisi; e l'ottica globale e non soltanto nazionale.

Se la Commissione Stiglitz o Sarkozy, come alcuni pomposamente propongono, ha rappresentato uno dei battistrada fondamentali per rendere più adeguata la misurazione del benessere delle persone e dei Paesi, ha anche avuto il pregio di fecondare altri studi, sforzi e rapporti che ne sono seguiti, rendendone visibili in un circolo virtuoso anche numerosi altri che, magari avviati in epoche precedenti, non erano mai balzati all'onore delle cronache.

“La crisi del 2008-2009”, ha affermato l'ex presidente del Consiglio, Giuliano Amato, in un'intervista pubblicata da *Aspenia*, che ha dedicato un numero monografico all'argomento (*Aspenia*, n. 48 del 2010), “ci ha fatto constatare l'assurdità a cui si può arrivare con misurazioni solo quantitative: per anni i numeri della finanza hanno concorso a gonfiare la crescita economica, quando sotto gli occhi di tutti erano in atto in diversi Paesi fenomeni di diffuso impoverimento”. Una sfasatura, da cui è nata prevalentemente, per la verità, una nuova spasmodica attenzione al Pil, alla ricerca del mito della crescita, sempre sotto il dominio di una logica quantitativa. Una contraddizione profonda tra quello che potremmo chiamare crescita e quello che preferiremmo indicare come sviluppo. E non c'è dubbio che la società del benessere pensa soprattutto a quest'ultimo che alla prima.

Se Adam Smith riduceva ricchezza e sviluppo alla ricerca del profitto, altri economisti, in epoche più recenti, hanno sempre cercato di contemperare le cosiddette leggi dell'economia reale con i concetti di benessere e felicità. Per esempio, già una ventina di anni fa, Amartya Sen e un gruppo di economisti misero a punto l'HDI (Human Development Index) per conto delle Nazioni Unite, che rappresenta la pietra miliare di questi tentativi. E i “benchmark” internazionali hanno ormai cominciato a tenerne conto.

Pil e benessere vanno tenuti insieme e questo è un tratto tipico della situazione italiana, nella quale agli indici di crescita, nel tempo non particolarmente brillanti, hanno sempre corrisposto valutazioni più alte nella percezione e nella misurazione della qualità della vita. Se l'Hdi e il Rapporto Stiglitz hanno concretamente avviato i lavori di una nuova metrica del benessere e della felicità delle persone e delle nazioni, ancora molto resta da fare nell'integrare, più che sostituire, la vecchia attrezzatura del Pil. Uno sforzo che dai sistemi-paese potrebbe essere riportato e valere

anche per altri contesti organizzativi, in particolare quelli aziendali, nei quali l'eccessiva attenzione al fatturato e ai parametri finanziari impedisce di cogliere l'altra faccia del benessere, che può esaltare o corrodere la vitalità delle risorse umane. È così che la logica e la discussione si spostano quindi dai sacri riti ormai inadeguati della vecchia economia alla rinnovata attenzione, non solo ragionieristica e contabile, verso i sistemi di welfare delle nazioni, ma anche verso i sottosistemi di welfare e di benessere aziendale.

In questa ricerca oltre il Pil, che non significa al posto del Pil, vanno ricordati a ranghi sparsi tra gli altri: i lavori di Marco Fortis per la Fondazione Edison, il lungo e determinante impegno degli economisti dell'Ocse, le elaborazioni della Fondazione Mattei con il Feem (Fondazione Eni Enrico Mattei), l'ISEW (Index of Sustainable Economic Welfare). Tutti tentativi ancora in corso, sui quali vale il parere di Enrico Giovannini dell'Istat a sintesi-commento del rapporto Stiglitz. “Invece di concentrarsi su un concetto di produzione”, scrive Giovannini, “quale è il Pil, si deve privilegiare la misura del benessere. Il Pil è una misura della produzione, ma dice poco quando ci si mette dalla parte delle persone e del loro benessere”.

## **1.6. Due originali punti di vista**

Due diversi e originali punti di vista, all'interno di questo dibattito in corso, due ulteriori angolazioni di cui tenere conto sono espresse, da un lato, da due studiosi di matrice inglese, Richard Wilkinson e Kate Pickett, autori della ricerca “La misura dell'anima” 2009, sottotitolo: “Perché le diseguaglianze rendono le società più infelici”; e, dall'altro, da un altro studioso americano di tendenze opposte, Arthur Brooks. Sono due angolazioni diverse, che aprono uno squarcio solo apparentemente contraddittorio sul tema della felicità e della sua possibilità.

Nel loro libro inchiesta, Wilkinson e Pickett sostengono che all'origine dell'alto tasso sociale di infelicità ci sia il divario sociale, la diseguaglianza tra ricchi e poveri. Non si tratta dell'ennesima lamentazione di matrice socialista, ma del prodotto di 30 anni di ricerche e comparazioni statistiche nei principali Paesi sviluppati. La scoperta dei due studiosi è quella che in tutti i Paesi cosiddetti avanzati e opulenti, quelli in cui vige un elevato sviluppo economico, permangono problemi e disagio sociale, sintomo del mancato automatismo tra crescita economica e felicità diffusa. Soddisfazione e serenità dei cittadini restano una chimera, perché gli effetti negativi delle diseguaglianze riguardano tutti, non solo i ceti più svantaggiati, ma anche coloro che occupano le posizioni più alte della ge-

rarchia sociale. Per superare questa contraddizione, propongono i due autori, è oggi necessario impostare un nuovo programma di sviluppo, che metta al centro la qualità della vita e non soltanto il Pil, ma occorre soprattutto ridurre le diseguaglianze sociali, la forbice tra abbienti e non, attraverso un'opera di redistribuzione non solo dei redditi, ma anche delle opportunità di cambiamento.

Interessante anche il punto di vista di Brooks, autore di un lavoro intitolato "GNH: Gross National Happiness", sottitolato eloquentemente "Why happiness matters for America and how we can get more of it" 2008. Egli ha sottolineato come la felicità individuale non sia affatto correlata al livello del reddito percepito (concetto cardine degli economisti della felicità) ma sia invece collegata alla percezione dei successi quando questi sono qualcosa che ci si è guadagnati. Conquistare la propria fortuna è la base della creazione del valore. Non ci sono lotterie né eredità che possono dare la felicità, ma la convinzione che ciò che si è fatto lo si è fatto con le proprie forze, svolgendo onestamente e sino in fondo il proprio mestiere. La tesi entra anche in contraddizione con il sogno americano inteso come far fortuna, sfondare, diventando straricchi e con una concezione del merito banalizzante e semplicistica, mentre traccia l'architettura di una società dove tutti vengono messi in condizione e a tutti è possibile creare qualcosa di soddisfacente, creare la propria impresa. Il vero obiettivo della libertà d'impresa diventa così quello di una soggettiva ricerca della felicità, ciò che garantisce all'individuo di esprimere se stesso, le sue capacità e la sua creatività. In questa visione, espressa nell'ultimo lavoro "The battle: how the fight between free enterprise and big government will shape America's future" dice: "la libera impresa non è una semplice alternativa economica, ma è qualcosa che riguarda chi siamo e chi vogliamo essere. Essa incarna il nostro potere come individui e la nostra indipendenza dallo Stato".

Insomma, per Brooks, che pur collocandosi nella schiera dei conservatori coglie nel pieno lo spirito dell'era di Barack Obama, fare libera impresa senza troppo chiedere allo Stato significa essere felici. In fondo, una visione e un ritorno all'antico e originario sogno americano.

### **1.7. Il modello di Agathotopia**

James Meade? Chi era costui? Meade, nato nel Regno Unito nel 1907 e scomparso nel 1995, conquistò il premio Nobel dell'economia nel 1977 per il complesso della sua opera, che ha riguardato l'inflazione, la crescita, l'economia internazionale e l'economia del benessere. A noi piace ricor-

darlo per il libro-pamphlet del 1990 “Agathotopia: l’economia della partnership”. Agathotopia è una fulminante descrizione con il tono apparente della fiaba di un’idea, quella di connettere eguaglianza, efficienza, imprenditività ed equità in uno stesso sistema sociale.

Il libro è un viaggio dall’Isola di Utopia, che è il luogo perfetto in cui vivere, un’isola che non c’è, un luogo introvabile, all’isola di Agathotopia, i cui abitanti non hanno l’ambizione impossibile della perfezione, ma credono che la loro isola possa essere un buon posto dove vivere.

Meade, esponente del piccolo circolo di Cambridge a cui appartennero Keynes e Sraffa, usa un tono lieve per ripercorrere tutta la sua opera scientifica, con una forte passione civile. Il tono apparentemente semplice non inganni il lettore. La leggerezza del linguaggio nel viaggio da un luogo utopico e inesistente a un possibile buon luogo in cui vivere rende efficacemente e simbolicamente possibile spiegare e raccontare la fattibilità di un sistema economicamente efficiente e socialmente giusto.

Il pamphlet è un inno alla libera competizione del mercato, quale regolatore delle relazioni economiche. Nello stesso tempo la ricchezza viene “nazionalizzata al contrario” al 50%: lo Stato riceve i profitti della sua opera, ma ne lascia la gestione alle forze competitive del mercato. In questo modo, i profitti pubblici non alimentano uno strato burocratico o assistenziale, ma un dividendo sociale che viene pagato a tutti. Ogni cittadino diventa così partner in parti uguali della proprietà comune e nello stesso modo questo modello ricade a cascata nelle imprese, con i dipendenti che diventano partner dell’impresa, secondo lo schema società-lavoro-capitale. Il risultato è quello di un sistema che incentiva in massima misura la libera iniziativa, l’imprenditorialità dei singoli, la condivisione sociale del rischio, le pari opportunità per tutti, il profitto individuale. Il modello tende così naturalmente allo sviluppo economico e alla piena occupazione. Una visione teorica e solo apparentemente paradossale che, se riflette lo spirito del suo tempo, sembra ricalcare alcune opportunità che ancora oggi vengono autorevolmente evocate nel dibattito attuale.

## **1.8. La proposta della Nice company**

Tutti i ragionamenti sin qui prodotti vanno integrati con il dibattito e il contributo di tutti verso una nuova direzione. Il campo da gioco è cambiato, ma anche i giocatori, il gioco stesso e le sue regole sono cambiate. Per recitare di nuovo la parte da protagonista, anche l’impresa deve cambiare, modificando i paradigmi su cui aveva costruito le sue fortune. È una rinascita dell’impresa, secondo un modello assolutamente imperfetto e par-

ziale, che qui proponiamo, Il modello proposto che qui molto sommariamente tratteggiamo è quello della “Nice Company”.

L’impresa è un organismo vivente, che trae il suo sviluppo dalle continue relazioni con l’ambiente. La longevità dell’impresa è funzione del cambiamento e della ricerca di un equilibrio tra le risorse interne e quelle esterne.

Le imprese e i loro manager oggi sono nell’occhio del ciclone. La rappresentazione delle imprese e dei loro leader dopo la crisi ricorre a toni apocalittici e mostruosi. Le corporation oggi sono spesso il capro espiatorio per colpe che riguardano tutti i sistemi e che si diffondono a tutto il tessuto imprenditoriale.

La competizione è un gioco a somma zero, per non dire negativa. “Mors tua vita mea” sembra essere lo slogan della concorrenza.

È ormai evidente a tutti che si può uscire dalle crisi non reiterando vecchi percorsi, ma trovando nuovi modelli, nuovi paradigmi, nuovi modi di essere e di agire, nelle imprese e tra le imprese e il mondo. Qualche tempo fa venne coniato il termine “neo-management” (Passerini, 2004), per indicare l’insieme delle innovazioni necessarie. Oggi viene proposto il neo-logismo “Nice Company”.

È un termine difficile da tradurre in italiano. Per questo lo usiamo. Nel dizionario di inglese, “nice” viene tradotto con: bello, grazioso, attraente, amichevole, affabile, gradevole, piacevole, simpatico, cortese, gentile, premuroso. “Nice Company” è l’impresa o l’organizzazione che rende concrete e visibili tutte queste qualità.

“Nice Company” è una bella azienda, un buon posto dove lavorare. Un’azienda etica, responsabile, piacevole, rispettosa dell’ambiente e delle persone, un’azienda attraente per le risorse umane e per tutti gli altri soggetti economici e istituzionali.

L’impresa del futuro è la “Nice Company”, che rende possibili queste qualità, compresa quella della redditività, perché ormai è dimostrato che le aziende che rientrano in questa categoria sono anche quelle più sensibili e profittevoli, e generose verso i loro azionisti oltre che verso la collettività.

È necessario creare un nuovo modello organizzativo basato sulla “Nice Company”. La ricerca della “niceness” ha bisogno di nuovi leader, di nuovi esempi, di nuovi soggetti.

La “Nice Company” si distingue da tutte le altre imprese, per molte ragioni. Perché mette in pratica l’etica della responsabilità. Perché è un organismo vivente grazie alle sue persone. Perché ha a cuore i rapporti tra azienda e persone e i rapporti fruttuosi tra azienda e azienda.