

## Intervista

# La solidarietà oggi? Marchio di fabbrica

**Nando Pagnoncelli.** «La responsabilità sociale d'impresa non è più solo un espediente di marketing, piuttosto un vero driver del successo aziendale»

O

ggi l'impresa si fa un po' mamma, ti è accanto e ti tiene per mano nei tuoi nuovi bisogni.

Cambia anche il dipendente mentre il sindacato diventa

tutela di prossimità. Nando Pagnoncelli, presidente di Ipsos, conosce bene il welfare aziendale, di fatto una remunerazione non monetaria, per averlo indagato anche a livello internazionale.

## Ci guidi lei in questo universo.

«È un fenomeno che sta crescendo in modo significativo pure in Italia, in parallelo alla consapevolezza della responsabilità sociale delle imprese. Un esempio: solo il 17% degli italiani esprime un giudizio positivo verso i partiti, ma nel mentre cresce la fiducia verso le aziende: il 72% nei confronti delle medie e piccole, il 55% rispetto a quelle grandi. Si fa strada l'idea che le imprese, in quanto

soggetti economici, hanno responsabilità verso la società: si chiede che agiscano in modo coerente, socialmente responsabile. Responsabile dinanzi ai clienti, all'ambiente, alla comunità e agli azionisti, ma soprattutto (il 77%) verso i propri dipendenti: ecco il dato nuovo che fa la differenza».

## Una tendenza globale?

«Direi di sì. Diversi sondaggi Ipsos svolti in numerosi Paesi dicono che il 68% della popolazione dei singoli Stati ritiene che le aziende più di successo saranno quelle in grado di dare un contributo alla società. La responsabilità sociale d'impresa non è più solo un espediente di marketing, piuttosto un vero driver del successo aziendale. Il 55% dei manager di grandi multinazionali afferma che i consumatori si aspettano che i produttori prendano posizione rispetto ai problemi della società e il 59% pensa che proprio questo sia il momento più propizio. Non è un caso che, nella comunicazione pubblicitaria, molto spesso brand importanti parlino di valori».

## Ma non le pare un'associazione ambigua?

«In realtà questo approccio occupa uno spazio vuoto, perché la politica è molto meno legittimata, rispetto al passato, a esprimersi in termini di valori. Pensiamo soltanto al caso della Nike che ha preso come volto della sua nuova campagna pubblicitaria Colin Kaepernick, l'atleta del football americano che rifiutò di alzarsi in piedi durante l'inno nazionale statunitense per protestare contro la discriminazione dei neri. Nel farne un testimonial, la Nike dice: io prendo posizione su questo determinato tema. Un altro dato interessante: Larry Fink, numero uno del principale Fondo d'investimento al

mondo, BlackRock, ha spiegato che quando deve investire non guarda tanto al risultato economico dell'azienda, bensì alla responsabilità sociale della stessa».

## Lei indica un'osmosi fra ambito del profit e quello no profit.

«Negli anni scorsi molte delle 300 mila aziende no profit che operano in Italia hanno assunto figure manageriali del mondo del business. Da un po' di tempo, invece, stiamo osservando il percorso opposto: le imprese di mercato, con la diffusione del welfare aziendale, vanno a pescare quei dirigenti che hanno acquisito competenze nel no profit».

## Cambia anche la natura del rapporto azienda-lavoratore?

«Le aziende sono più ricettive a queste nuove sensibilità, rendendosi conto che il dipendente è una persona portatrice di domande diverse. È molto chiaro anche ad alcuni sindacati che, oltre alla rivendicazione salariale, mettono al centro una serie di elementi legati alla qualità della vita nell'ambiente di lavoro. Porto l'esperienza di Ipsos, in Italia la prima società nel settore delle ricerche di mercato a introdurre lo smart working: concedere la possibilità, per uno o due giorni alla settimana, di lavorare da casa a molti dei nostri 280 dipendenti non è solo un gesto di straordinaria fiducia nei confronti del personale, ma un'iniziativa che cambia la vita a queste persone, molte delle quali debbono sobbarcarsi il pendolarismo quotidiano o faticano a tenere in equilibrio il lavoro e le incombenze personali e familiari. È solo un piccolo esempio, ma so di iniziative di tante altre aziende: asili nido, palestre, convenzioni per acquisti. Tutto ciò va a saldare il rapporto dipendenti-impresa».

## Si trasforma anche la natura del dipendente: un lavoratore postideologico?

«La definizione è esattamente questa e del resto tendenze come la "disintermediazione" e il "direttismo" sono ormai presenti, specie nelle piccole e medie aziende. In sostanza il dipendente è portato a ragionare così: me la cavo da solo, parlo io con il mio datore. È come se si saltasse la mediazione sindacale».

## Un bel problema per il sindacato.

«Si tratta di una sfida molto importante. In primo luogo c'è la convinzione di essere comunque molto presenti in fabbrica: prossimità e vicinanza fisica. Poi c'è l'aspetto dell'erogazione dei servizi da parte di sindacati e patronati, un fattore assolutamente decisivo. Ma soprattutto la nuova frontiera è quella del sindacato che mette al centro la persona ed è la Cisl, in particolare, a muoversi verso questo obiettivo. I problemi che la persona vive sul lavoro e nella vita fuori non sono separabili. Il sindacato è chiamato a tornare ad una sorta di mutualismo, all'istanza di accompagnare la persona nei mo-

menti di difficoltà: il genitore malato, i figli con problemi, la ricerca di una abitazione, la complessità di mandare avanti la famiglia. Una dimensione nuova che comporta una ridefinizione del sindacato stesso».

## Appunto: un orizzonte postideologico anche per il sindacato.

«Un sindacato a bassa intensità ideologica, dato che intercetta un lavoratore postideologico. Questo, tuttavia, non significa che il sindacato debba essere solo erogatore di servizi. I mondi della rappresentanza, di dipendenti e imprenditori, sono sempre più messi in discussione e le ragioni di appartenenza ad un sindacato si sono fortemente indebolite sia perché manca il collante ideologico e politico sia perché il lavoratore ha maturato la convinzione di sbrigarsela da solo. Di conseguenza il sindacato non può immaginare di riprendersi le parole d'ordine del passato, una battaglia persa e di retroguardia: il problema, semmai, è quello di un linguaggio e di un set valoriale diversi. La prospettiva risiede nel recuperare tutto l'aspetto valoriale attraverso una modalità di relazioni sintonizzata sulle nuove domande: ti riappropri del principio della solidarietà attraverso il riconoscimento del valore della persona».

**Franco Cattaneo**



## Chi è

Presidente Ipsos  
interprete  
della società



### LA VITA

Nando Pagnoncelli è nato nel 1959 e vive a Bergamo nel quartiere di Monterosso con la moglie: ha due figli. Ricercatore sociale, dopo il liceo Sarpi e la Laurea in Scienze politiche nell'85 entra in Abacus, dove è stato dal 1990 direttore generale e poi amministratore delegato. Dal gennaio 2004 è presidente di Ipsos Italia. Scrive per il Corriere della Sera e insegna all'Università Cattolica.

### LE OPERE

Gli ultimi libri pubblicati: «Le mutazioni del signor Rossi. Gli italiani tra mito e realtà». Prefazione di Giovanni Floris (Edb), «Dare i numeri. Le percezioni sbagliate sulla realtà sociale». Postfazione di Ilvo Diamanti (EdB).



**Nella comunicazione pubblicitaria molto spesso brand importanti parlano di valori: sta cambiando radicalmente l'identità dell'azienda e la sua immagine all'esterno**