

La marca tra responsabilità sociale e Internal Branding. Il caso dell'Acquedotto Pugliese

Scritto da Allegretta Licia

- 1. L'impresa tra Responsabilità Sociale e cultura organizzativa**
- 2. Responsabilità Sociale d'impresa e Branding: Employer branding, Capitale Umano e Internal Branding**
- 3. Il caso dell'Acquedotto Pugliese S.p.A.**
 - 3.1 Analisi del sito web: la Responsabilità Sociale rivelata nel brand**
 - 3.2 AQP S.p.A. : l'Osservazione Partecipata**

1. L'impresa tra Responsabilità Sociale e cultura organizzativa

Nel 2001 la Commissione Europea ha definito nel Libro Verde la Corporate Social Responsibility come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate"⁽¹⁾. Nel documento è specificato che essere socialmente responsabili vuol dire non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche investire nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate: gli stakeholder. Le organizzazioni insomma, oltre ad avere uno "scheletro" devono avere un' "anima". Se questo invito avrebbe fatto rizzare i capelli agli economisti del taylorismo-fordismo di qualche decennio fa, oggi la C.R.S. è a pieno titolo emblema delle imprese della globalizzazione che per sopravvivere devono rispondere ⁽²⁾ al bisogno di una società sostenibile. La Responsabilità Sociale d'impresa è quindi una risposta-azione che implica un orientamento di senso rispetto ad un con-testo che "ascolta" con attenzione quel senso e quei valori. Il modo di rispondere alla società delle proprie azioni organizzative è cultura nelle idee, nei linguaggi e nei codici. Parliamo di un "territorio" consapevole ed intenzionale ancorato fortemente all'oikos⁽³⁾ all'interno di un sistema codificato di regole strategiche per la sua sopravvivenza. Per cui, se per il marketing la C.S.R. è una nuova via al posizionamento dei prodotti e del marchio, per i cittadini e consumatori la Responsabilità sociale d'impresa è VALORE.

La teorizzazione della "Cultura Organizzativa" rappresenta la codificazione da parte della comunità scientifica economica, sociologica ed antropologica di una "ri-sposta" ad un con-testo taylorista-fordista che poneva domande per evitare la sua "estinzione". A questo punto, è facile vedere il sottile *fil rouge* che lega indissolubilmente due mondi apparentemente lontani: le organizzazioni e l'etica, il "fare soldi" e la "sostenibilità", il "profitto" e il "bilancio sociale". Una prospettiva divenuta complementare anziché dicotomica che alimenta un paradigma della cultura organizzativa non solo come la possibilità per le imprese di essere *osservate, annusate, toccate* dal contesto ma di conoscersi, sperimentarsi, crescere e cambiare: la cultura organizzativa può e deve cambiare perché è una forza che si alimenta dell'aria, delle persone, dei luoghi, dei simboli, delle storie che la "animano". La Responsabilità Sociale esprime sempre una cultura quando diviene catalizzatrice di un cambiamento organizzativo che permette all'impresa di sopravvivere (ed evolversi) allineandosi ai valori del contesto in cui si è generata. Se è vero che le culture vivono solo perché qualcuno le tramanda alle nuove generazioni, allora possiamo affermare che le organizzazioni sono chiamate a rivalutare la propria cultura organizzativa come strumento euristico di ricerca della propria identità tra passato e futuro, tra razionalità delle procedure delle nuove certificazioni di qualità ed etica delle persone che le abitano e le impattano.

2. RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA E BRANDING: Employer branding , Capitale Umano e Internal Branding

Il tema della C.R.S a nostro avviso diventa ancora più affascinante quando si pensa all'EMPLOYER BRANDING ossia allo sviluppo delle marca per attirare "talenti" e risorse umane di eccellenza utilizzando il processo "comunicazione".

Stiamo parlando di quella fetta di comunicazione che alle organizzazioni piace individuare nei bilanci sociali come politiche di assunzione. Impegnarsi nell'employer branding significa allora rispondere a valori socialmente condivisi e costruiti intorno al mondo del lavoro e della risorsa più strategica per la sopravvivenza delle organizzazioni: il capitale umano. Ma cosa c'è di più "etico" delle persone?

Lo sviluppo del Branding oltre a definire confini entro i quali l'organizzazione si colloca, se da una parte

le permette di individuarsi mostrandosi all'esterno con una identità persistente nelle caratteristiche e nel tempo (origini e struttura), dall'altra (rendendo "appetibile" l'azienda da parte dei futuri clienti/lavoratori) tende all'acquisizione di valore del contesto rendendo "appetibile" l'azienda da parte dei futuri clienti/lavoratori e accreditandosi la legittimazione da parte degli *stakeholder*. La "marca" da segno diventa simbolo dell'organizzazione e rappresenta un obiettivo utile alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa: avere nella propria organizzazione dei Talenti vuol dire assicurarsi risorse dal mercato che la rendono "competitiva".

In modo speculare, accanto all'employ del marchio, si colloca l'*Internal branding* ⁽³⁾, cioè l'azione di sviluppo della marca orientata ad incrementare il rapporto fiduciario tra organizzazione e dipendenti, finalizzato alla creazione di una cultura d'impresa funzionale al posizionamento sul mercato.

Ancora una volta la C.R.S. strumentalizza abilmente l'etica per finalità di mercato.

La sfida futura della comunicazione è rappresentata non solo dalla disponibilità delle organizzazioni a svelarsi in nome di una Responsabilità Sociale trasparente ma anche dalla possibilità di trasformare i *nuovi territori della marca* in luoghi ⁽⁴⁾ dove le persone possano costruire storie-relazioni qualitative oltre il mero stile di consumo.

3. Il caso dell' ACQUEDOTTO PUGLIESE S.p.A

"Semplice come bere un bicchiere d'Acqua". Con questo rassicurante slogan apriamo la case history AQP S.p.A. A livello metodologico riteniamo importante precisare che le informazioni raccolte non sono solo interpretazioni edotte dalla "visita virtuale" del sito aziendale, ma anche frutto di una osservazione-esplorazione partecipata, lunga sei mesi, all'interno dell'azienda per motivi lavorativi.

Molte informazioni sono estrapolate da una interazione con il contesto, le persone, gli ambienti, le attività e i materiali di comunicazione interna ed esterna dell'organizzazione (ad es. il Company Profile, il Bilancio Sociale, la INTRANET e i discorsi ascoltati tra dipendenti,etc.).

3.1. ANALISI DEL SITO WEB: la Responsabilità Sociale rivelata dal Brand

Aperto il sito www.aqp.it ci si ritrova davanti una homepage dominata dai colori bianco e azzurro con un grande logo a forma di albero che ricorda in modo stilizzato uno zampillo d'acqua, immediatamente sotto si può leggere "ACQUEDOTTO PUGLIESE l'Acqua, bene comune". Con questo brand colorato interamente di azzurro (idealmente come l'acqua) al visitatore viene fatto intendere quanto nella scelta del "brand" sia significativa la responsabilità sociale dichiarata dall'organizzazione: l'acquedotto è un'azienda ad alta responsabilità sociale in quanto basa la sua ragion d'essere su di un diritto fondamentale per tutti: l'utilizzo dell'acqua come risorsa esauribile del pianeta terra che permette "la vita".

Un altro immediato messaggio che si evince dal brand è l'attenzione dell'azienda a collocarsi in un territorio preciso: la Puglia, regione storicamente carsica e "assetata". Il legame al proprio contesto-regione dell'organizzazione viene sottolineato dalle immagini storiche presenti sull'homepage che riprendono la nascita dell'acquedotto: i grandi lavori di ingegneria idraulica per il trasporto dell'acqua da Caposele (in Campania) fino alla grande fontana della Stazione Centrale di Bari alimentata grazie alla prima acqua potabile in Puglia. Quasi con un certo automatismo il visitatore è indotto a passare dall'homepage al link sulla storia dell'AQP.

Nel racconto si fa un particolare riferimento al Regno Borbonico e alle gravi condizioni di miseria delle popolazioni della Puglia e Basilicata a causa del disboscamento e della presenza di paludi malsane cagionanti gravi malattie infettive tra cui la grande epidemia di colera nel 1866. Con tale annotazione storica viene sottolineata la forte vocazione sociale dell'AQP nel farsi carico del suo territorio e di valori socialmente responsabili: salvare esseri umani e migliorarne le condizioni di vita. Non a caso, AQP sottolinea nel sito di essere "da cent'anni al servizio del territorio".

L'operazione comunicativa dell'azienda di raccontare la nascita dell'Acquedotto veicola la grande intenzione di costruire un mito intorno a un'impresa sociale, logistica e ingegneristica condotta in un territorio poco accogliente e ancora molto arretrato. Sempre nella homepage è forte la sottolineatura della certificazione di qualità ISO 9001 e della grande attenzione al contatto con il pubblico-cliente attraverso il link diretto allo Sportello on-line per i pagamenti denominato "MY-AQP". In questo modo viene rimarcata l'importanza dei clienti per l'azienda ai quali deve essere garantita la facilità di contatto.

Tale disponibilità viene confermata con l'immagine di un'ampolla trasparente al cui interno, con caratteri azzurri che linka direttamente al Contact Center con lo slogan "Acqua, semplicemente". La trasparenza dell'ampolla richiama nel linguaggio comunicativo la *visibilità* e la *trasparenza* di AQP e la *democraticità* del contatto diretto con l'utenza attraverso il numero verde gratuito.

Un altro aspetto importante sottolineato dal sito è la trasformazione dell'AQP nel 1999 da Ente Autonomo (di natura pubblica) a Società per Azioni (di natura privatistica). Una forte attenzione viene data alle "risorse umane" attraverso il link centrale nella homepage alle Opportunità di lavoro in AQP dove vengono date informazioni sull'organigramma, su come lavora il personale AQP e sulle ultime attività di selezione in corso. Un elemento significativo su cui riflettere, è che i dati riportati sui numeri AQP del personale sono aggiornati al 2003.

Il link "*Il mondo dell'Acqua*" nella homepage si propone come un'ulteriore valorizzazione dell'oggetto del mercato AQP con una particolare attenzione alla parte didattica-conoscitiva della risorsa Acqua, bene assoluto per l'umanità rispetto al quale si cerca di suscitare curiosità e "consenso" da parte del territorio.

Un singolare link all'interno del sito è dedicato alla Cultura e al Tempo libero nel quale si offre al territorio lo stimolo a conoscere più da vicino AQP attraverso le visite ai suoi "Tesori" rappresentati dalle sedi storiche di Altamura, Foggia e Bari con il suo MUSEO nel quale sono raccolte foto, attrezzature e strumenti utilizzati in passato per l'approvvigionamento e la potabilizzazione dell'Acqua. Ancora una volta la comunicazione è volta a rimarcare la responsabilità sociale AQP e la sua ricerca di consenso-fidelizzazione verso il territorio da una parte e l'internal branding dall'altra puntando su un forte senso di appartenenza, compromesso dal delicato passaggio organizzativo da Ente Pubblico a Società per Azioni.

Un elemento comunicazionale presente nello stesso link è la dimensione ludica con giochi-scacciapensieri che probabilmente hanno la prerogativa di avvicinare e mantenere l'interesse di un visitatore molto giovane.

Significativa, nella scelta comunicativa del web, è la presenza del link rispetto alla disponibilità di AQP alla formazione-trasmissione di un grande patrimonio di conoscenze e competenze organizzative del personale rispetto al ciclo idrogeologico nel trattamento della risorsa Acqua.

AQP è molto legata alla sua storica presenza-esperienza territoriale in un circuito nazionale ed internazionale (FEDERUTILITY) con altre organizzazioni che si occupano della risorsa ACQUA nel rispetto dell'ambiente e del territorio. A tale proposito il know-how viene rappresentato in rete attraverso un glossario ed una bibliografia sull'Acquedotto pugliese.

Tuttavia il grande assente dal sito web AQP è il Bilancio Sociale.

Non esiste un link o riferimento diretto alla responsabilità sociale d'impresa e al bilancio sociale. Nel sito l'unico riferimento alla sfera dei "valori" è quello fatto ai Principi - Guida dell' AQP assunti dalla direttiva del Presidente del Consiglio il 27 gennaio 1994 in particolare sulla eguaglianza e imparzialità nel rapporto con gli utenti al di là di censo, religione, lingua e razza; sulla Continuità del servizio in modo regolare e senza interruzioni e disservizi; sulla Efficienza ed Efficacia nel miglioramento dell'offerta del servizio; sulla Chiarezza e Comprensibilità nei rapporti con l'utenza; sulla Cortesia nei confronti del cliente e, infine, sulla Partecipazione dell'utente che ha diritto di ottenere dall'azienda ogni informazione che lo riguarda (istanze, reclami, dati pagamenti, consumo).

3.2. AQP S.p.A.: l'Osservazione Partecipata

Lo studio del sito web aziendale ai fini della individuazione della cultura d'impresa AQP S.p.A. ha messo in luce la necessità di entrare nell'organizzazione e "sentire" la sua vera anima. La collaborazione lavorativa degli ultimi sei mesi mi ha permesso di conoscere non solo il comunicato ma anche l'agito organizzativo. Il primo elemento emerso dalla osservazione partecipata è la grande consapevolezza dell'AQP di avere una lunga e importante cultura organizzativa legata al mito della sua nascita. Il richiamo al passato è il primo simbolo-segno nell'iniziale impatto "fisico" con l'AQP. La vasta estensione territoriale dell'Acquedotto Pugliese (l'intera Regione Puglia e Basilicata) presenta una serie innumerevole di sedi ma, il vero biglietto da visita dell'organizzazione è il Palazzo dell'Acqua ubicato nel cuore della città di Bari, al centro della vita cittadina economica e culturale.

Il Palazzo dell'Acqua è un piccolo gioiello dell'architettura decorativa di inizio '900 molto vicino a un altro simbolo della baresità in Puglia: il Teatro Petruzzelli. Tutto questo lascia intendere quanto sia stato importante per i padri dell'Acquedotto, far sentire la propria vicinanza alla gente. Accanto a questo forte richiamo alla democraticità, la sede centrale AQP esprime l'idea della grandiosità dell'opera intera: i

progettisti sono stati tra i maestri e decoratori più importanti dell'epoca del regno borbonico: Dulio Cambellotti e Cesare Brunetti.



Fig. 1 - Il "Palazzo dell'Acqua"

Dalla strada il "Palazzo dell'Acqua" appare prezioso, elegante, austero e armonico nel suo stile liberty sapientemente dosato tra ambienti esterni ed interni: fuori pietra di Trani bianca lavorata a diamante e dentro marmo pregiato. Anche il suo ingresso è "democratico" in quanto posizionato direttamente alla strada dalla quale si accede attraverso una porta in legno intarsiata alta e maestosa che introduce in un grande atrio decorato con capitelli e colonne di marmo chiaro. L'ingresso è unico per tutti, sia per dipendenti che per visitatori i quali possono accedervi previo deposito del documento d'identità al servizio di vigilanza.

La struttura rettangolare si sviluppa in altezza su 4 piani a partire dall'ammezzato, dove ha sede la Direzione del Personale. Dall'esterno i piani sono evidenziati da alte finestre bifore e trifore ravvicinate. Al primo piano le finestre hanno tre piccoli balconi alle cui estremità si ergono preziosi candelieri in bronzo a cinque braccia: questi sono i locali dove

svolge la sua attività il Vertice Aziendale. Fino a non molti anni fa il primo piano accoglieva l'intera famiglia dei vari Presidenti AQP in un appartamento ad hoc: come dire "casa e bottega". Oggi l'appartamento, conservato nello stile originale, è parte del Museo AQP e ci si può accedere solo attraverso le visite guidate.



Fig. 2 e 3 - Particolari della facciata

L'ingresso è monumentale e ricco di simboli che richiamano l'acqua: il muro che costeggia la lunga scalinata è decorato con piccole anfore bidimensionali di marmo poste obliquamente per richiamare idealmente dell'acqua il flusso dell'acqua dall'ultimo al piano terra. Le porte hanno delle maniglie di ottone che riportano l'immagine dello zampillo ossia delle mezzelune rovesciate simili a quelle del logo. Tuttavia, il cuore simbolico del Palazzo dell'Acqua, è il magnifico atrio interno al quale si accede direttamente dall'ingresso. Al centro è presente una fontana alta circondata da piante rampicanti che arrivano all'apice dove sono rappresentati in scultura gli stemmi delle province e dei territori bagnati dall'Acquedotto Pugliese. Alla base la fontana presenta una piccola vasca di pietra lavorata di colore azzurro rispetto al bianco del marmo dominante. Il pavimento è lavorato con marmo colorato bianco e azzurro creando un effetto visivo che richiama la mobilità dell'acqua.



Fig. 6 - L'ingresso



Fig. 7 - Atrio interno



Fig. 8 - La fontana

Un forte significato simbolico attribuito dai progettisti è dato allo spazio attorno allo zampillo: un

chiestro interno alto quanto il palazzo a forma esagonale che richiama l'immagine di un pozzo profondo dal quale sgorga acqua pura. La purezza della acqua è "garantita" da piccole sculture ondulate e filiformi in bronzo che dal basso salgono verso l'alto attaccate a lunghi sostegni sottili: tali sculture simboleggiano le "vipere" la cui presenza in natura, indica purezza della fonte d'acqua al momento dell'estrazione dal pozzo.

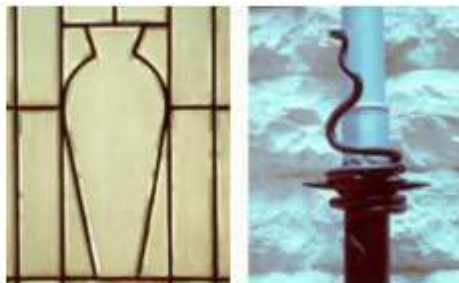


Fig. 9 e 10 - Particolare delle decorazioni delle vetrate e del chiestro interno

Sempre a piano terra si affaccia la Sala Museo, una lunga sala suddivisa in piccoli spazi dove sono esposti non solo documenti fotografici di inizio dell'opera ma il simbolo della Responsabilità sociale: la piccola fontana pubblica dell'AQP. Segue un interessante percorso ben illuminato da luci soffuse sui primi attrezzi di laboratorio chimico-biologico per il ciclo idrico dell'Acqua (estrazione, potabilizzazione e distribuzione). Alla fine del percorso si arriva in una grande sala moderna di rappresentanza dove vengono svolti meeting e convegni in grado di accogliere fino a 100 persone. Fuori dalla Sala Museo il lavoro si svolge quotidianamente negli uffici posizionati sui piani. Si tratta degli Uffici Direzionali e di Coordinamento. Gli uffici si affacciano su lunghi corridoi di pianta quadrata uguali per ogni piano. Sono tutti rigorosamente arredati con materiale in legno molto vicino ai profili in originale delle porte e delle finestre.



Fig. 11 - Sala al primo piano

Non c'è la visibilità del lavoro svolto in ogni ufficio ed i lavoratori si incontrano a volte presso il distributore automatico del caffè e delle bibite. Non è prevista la mensa aziendale e non ci sono zone relax.

Tuttavia ciò che caratterizza i discorsi e le valutazioni del personale durante i confronti informali è la difficoltà del cambiamento organizzativo dopo la trasformazione da ente pubblico a società per azioni: "Si stava meglio quando si stava peggio" è l'espressione ricorrente.

Il lavoro di Change Management dell'AQP è ancora in corso verso una gestione manageriale dell'attività: non è facile per il Vertice Aziendale veicolare tale messaggio se tutto intorno parla del passato.

L'attenzione del Vertice aziendale è in questo momento orientata a costruire una nuova cultura d'impresa soprattutto con i neo-inseriti e con la formazione del middle management in quanto strategicamente utile nel passaggio dei valori dal Vertice ai dipendenti. In questo, significativa è stata l'analisi di clima aziendale dello scorso anno attraverso la somministrazione del questionario sul benessere lavorativo ai dipendenti.

Un contributo importante alla comunicazione interna è dato dalla intranet alla quale tutti i dipendenti

possono accedere. Una funzione a parte viene assegnata al Company Profile, che funge anche da comunicazione esterna per i visitatori, stagisti e corsisti in formazione. Il Bilancio Sociale è fornito ad ogni ufficio ma possono leggerlo e visionarlo sono coloro i quali entrano in contatto più diretto con l'organizzazione, ad esempio stagisti, lavoratori interinali e neo-inseriti.

Un elemento forte di internal branding dell'AQP è il C.R.A.L., comitato aziendale storico in quanto formato da dipendenti AQP, in genere in pensione, che si occupa dell'organizzazione di attività socio-ricreative (feste, colonie, attività) e assistenziali (borse di studio per i figli dei dipendenti) . Un forte collante per la grande famiglia AQP disseminata sul territorio appulo-lucano.

Licia Allegretta si è laureata in Scienze dell'Educazione (corso quadriennale) con la votazione di 110/110 e lode presso l'Università degli Studi di Bari nel 1997. In tale contesto ha ricevuto il diritto pubblicazione della tesi presentata in Educazione degli Adulti. Ha svolto la propria attività lavorativa in qualità di educatrice e coordinatrice di strutture e servizi sociali e alla persona per Enti Locali e Cooperative Sociali del Terzo settore. Contestualmente ha continuato la propria formazione partecipando a corsi di perfezionamento post-laurea (Bioetica e Alcologia) presso l'Università degli studi di Bari e alla Formazione Biennale per Facilitatori della Comunicazione della Scuola Italiana di Biosistemica di J.Liss. Nel corso del 2007 ha svolto la propria attività presso l'Area Sviluppo Competenze di AQP S.p.A.; frequenta il Master "Comunicare il Lavoro" dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. E-mail: lix.allegretta@libero.it

(1) Dal Libro Verde della Commissione Europea, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 18 Luglio 2001(2) Il termine responsabilità deriva dal latino "responsus" cioè dare una risposta, rendere ragione o garantire delle proprie azioni - Dizionario Zingarelli 1998.

(3) Cfr. a questo proposito anche P. Musso (a cura di), Internal Branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa, FrancoAngeli, Milano, 2007.

(4) E' evidente il riferimento alla splendida definizione di "Non-Luogo" di M. Augé in Disneyland e altri non luoghi, Bollati Boringhieri, 2006. Cfr. inoltre P. Musso, I Nuovi territori della marca, Franco Angeli, 2005