



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

KALÒS KAI AGATHÒS?
LA RELAZIONE TRA BENESSERE ORGANIZZATIVO E PERFORMANCE

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDA: IRENE COLETTO

MATRICOLA N. 1088808

ANNO ACCADEMICO 2017 - 2018

INDICE

Introduzione	- 5 -
Capitolo 1 – IL BENESSERE ORGANIZZATIVO	- 7 -
1.1 Definizione e dimensioni del benessere organizzativo	- 7 -
1.2 Il benessere nella normativa	- 12 -
1.3 Indici e certificazioni del benessere	- 15 -
Capitolo 2 – LA RELAZIONE TRA BENESSERE ORGANIZZATIVO E PERFORMANCE	- 21 -
Capitolo 3 – L’ANALISI	- 25 -
3.1 La variabile utilizzata per valutare il benessere	- 25 -
3.2 La variabile utilizzata per valutare la performance	- 26 -
3.3 Il campione	- 27 -
3.4 L’analisi e i risultati	- 28 -
CONCLUSIONI	- 31 -
Bibliografia e normativa	- 33 -
Sitografia	- 35 -

INTRODUZIONE

La letteratura cita frequentemente il benessere organizzativo in termini positivi; sempre più spesso si sente usare questo termine e al contempo parlare di cura della persona nell'ambiente di lavoro come opportunità di crescita, specialmente con l'ingresso dei piani di welfare aziendale che stanno sempre più prendendo spazio all'interno delle organizzazioni per favorire la conciliazione tra vita lavorativa ed extra lavorativa dei dipendenti.

Per alcune imprese la ricerca del benessere viene intesa come un lusso organizzativo che si può prendere in considerazione solo dopo aver analizzato altre variabili apparentemente più importanti, altre invece iniziano a sviluppare la consapevolezza che il benessere dei dipendenti è proporzionale al benessere aziendale, perciò investono in esso perché se i lavoratori sono soddisfatti, l'impresa ne trae benefici.

Si parla in tal senso di vantaggi in termini di: salute dei dipendenti, sociali in quanto migliora la qualità della vita e delle relazioni, sia all'interno che all'esterno dell'impresa, ed economici, legati alla riduzione dell'assenteismo e l'aumento della produttività (Leardini, 2014).

Numerose sono le ricerche che valutano gli investimenti fatti in programmi per la salute dei dipendenti, che mostrano come può esserci un profitto nelle spese legate a tali iniziative. Si parla altresì di vantaggi in termini produttivi dovuti all'aumento della felicità nei luoghi di lavoro, legato alla soddisfazione e alla motivazione. Non vi sono però rilevanti ricerche che mostrino statisticamente come investire nel benessere faccia aumentare la performance.

I risultati ottenuti dalle ricerche fanno apparire l'interesse alla qualità del clima organizzativo come qualcosa che permette di sviluppare ambienti in cui è idilliaco lavorare, ma gli effetti del benessere possono essere anche buoni oltre che belli?

Si può affermare che tra benessere e performance vi sia una vera e propria correlazione?

Il presente elaborato cercherà di rispondere a tale domanda.

Per comprendere cosa si possa intendere per questo costrutto verrà approfondito il concetto, nel primo capitolo, e il suo sviluppo nel tempo. Si parla di un tema relativamente recente che data la sua multidisciplinarietà presenta diversi approcci di studio frammentanti tra loro. Tra le varie definizioni proposte quella di Avallone e Bonaretti è certamente quella più considerata in quanto nello studio proposto dal "Programma Cantieri" vengono rilevate le dimensioni e gli indicatori del benessere, che verranno presentati, dalle quali è nato il Questionario sul Benessere Organizzativo. Non solo per lo studio approfondito, ma la definizione presenta una certa importanza in quanto è stata la base di partenza per la creazione di una direttiva finalizzata al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche

amministrazioni. Si analizzerà per questo l'interesse rilevato anche a livello normativo circa il tema presentato, per poi passare alle statistiche e agli indicatori proposti da diversi istituti, rilevandone le caratteristiche, pregi e difetti. Anche tra questi vi è una spaccatura circa l'obiettivo di analisi, si troveranno infatti da un lato analisi sul clima organizzativo e sul benessere e dall'altro analisi sulle iniziative proposte in tema welfare aziendale.

Nel secondo capitolo si approfondirà l'idea di correlazione tra benessere e performance. Come detto, molte sono le ricerche che si soffermano sul ritorno degli investimenti nella salute dei dipendenti, specialmente statunitensi dove ci si concentra molto di più su questo aspetto del benessere, a differenza dell'Europa dove si guarda più alla sicurezza dei luoghi di lavoro. Allo stesso tempo si trovano anche articoli che affermano come prendere in considerazione il benessere significhi valutare quanto questo faccia parte della cultura aziendale e sviluppare iniziative che possano aumentare la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti per migliorare le performance, in primis individuali e di conseguenza organizzative. Si guarda al benessere come alla felicità delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione, tanto che si parla di una figura aziendale preposta ad occuparsi proprio di tale felicità.

In tutto ciò è difficile comprendere quale possa essere il nesso causale tra performance e benessere, si può affermare che il benessere faccia aumentare la performance, ma anche il contrario, ovvero che una miglior performance favorisca un aumento del benessere.

L'analisi tra questi due costrutti presenta diversi ostacoli: temporali, di campione e legati alle variabili che li influenzano. In questa sede non è stato possibile superare tali limiti, per questo motivo nel terzo capitolo si affronterà un'analisi prettamente esplorativa che cercherà di capire se si possa affermare che tra i due concetti analizzati vi è una relazione significativa.

Si prenderà in considerazione l'Indice recentemente introdotto da Welfare Index PMI che valuta le iniziative legate al welfare nelle organizzazioni, paragonandolo ai risultati economici presentati dalle stesse imprese che sono state valutate come "Welfare Champion", ovvero il massimo valore dato da Welfare Index PMI alle imprese che mostrano i più alti punteggi nella loro analisi.

Dato il ristretto campione, i limiti temporali e i dati disponibili, i risultati dell'analisi lasceranno aperte al futuro valutazioni più approfondite, che potranno rilevare i benefici di medio-lungo termine dei piani welfare introdotti in questi anni dalle aziende, sia in termini di miglioramento dell'ambiente organizzativo, sia in termini di risultati economici ottenuti.

1. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

1.1 DEFINIZIONE E DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il benessere organizzativo è un costrutto di psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane che inizia a presentarsi negli anni '30-'40.

All'inizio del XX secolo il lavoratore era paragonato a una macchina, lo scopo dell'azienda era conseguire il miglior risultato in termini economici, senza tenere in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute dei lavoratori. È con la nascita del movimento delle Relazioni Umane di Mayo che si inizia a porre in evidenza l'importanza del fattore umano. Elton Mayo comprese “come l'organizzazione del lavoro fosse basata [...] su un sistema di rapporti informali, che si stabilivano all'interno di piccoli gruppi di lavoro e ne determinavano il livello di sforzo, le norme di comportamento, la divisione dei compiti e delle responsabilità” (Costa e Gianecchini, 2013, p. 76). Si comincia a parlare di possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione, dovuti all'eccessiva parcellizzazione che si perseguiva nelle fabbriche per aumentarne l'efficienza, così come suggeriva la Teoria di Taylor nel 1911. Ogni lavoratore doveva “eseguire un compito ben definito in un determinato tempo, dopo aver ricevuto ogni possibile informazione, agevolazione e aiuto per l'espletamento della sua mansione” (Maeran e Boccato, 2016, p. 23) in questo modo la direzione doveva conoscere ogni dettaglio del lavoro, mentre il lavoratore doveva eseguire il compito senza spazio ad iniziative.

Gli anni '50-'60 sono caratterizzati da una visione sempre più attiva del soggetto lavoratore; pur mantenendo un concetto di causalità di tipo lineare, si estende l'interesse ai meccanismi lavorativi che influenzano lo stato di salute psicofisica dei lavoratori, salute che viene intesa, dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 1948, come “lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità” (De Carlo et al., 2013, p. 641).

Il ventennio '70-'80 viene considerato di passaggio, si passa da un approccio incentrato sulla cura della salute alla focalizzazione sulla prevenzione di questa, poiché è maturata la consapevolezza dell'influenza di fattori psicologici e sociali sul benessere e sullo sviluppo organizzativo. Gli anni '80 vedono l'introduzione del concetto di Wellness e dell'Occupational Health Promotion, da parte di Glasgow e Terborg, con il quale si amplia il campo di intervento per migliorare il benessere psicofisico del lavoratore. La salute degli individui nell'organizzazione diventa un bene primario e solo in assenza di essa si può parlare di infortunio o malattia; questi ultimi non vengono più considerati un fatto a sé stante così

come scaturito da un evento morboso, ma come un'interruzione della continuità del proprio stato di equilibrio naturale (Fulgione, 2012). Si parla di salute come "l'altro estremo di un continuum al centro del quale si trova l'assenza di invalidità o di malattia" (Avallone e Bonaretti, 2003, p. 26).

Nel 1986 l'Organizzazione Mondiale della Sanità introduce, nella "Carta di Ottawa", la Workplace Health Promotion, un progetto globale nella quale evidenzia l'importanza della promozione della salute e di stili di vita sani anche negli ambienti di lavoro, per raggiungere "lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale" (De Carlo et al., 2013, p. 641). Qualche anno più tardi, Rymond, Wood e Patrick (1990) introducono il termine Occupational Health Psychology indicando una nuova materia che unisce la psicologia della salute con la salute pubblica negli ambienti lavorativi.

Gli studi sullo stress nel mondo lavorativo si intensificano, Daniel Pratt, nel 2000, inizia a parlare di cultura della salute all'interno dell'organizzazione e non semplicemente di una cultura della sicurezza considerando come elementi essenziali una buona comunicazione, un significativo empowerment e un bilanciamento della work-life balance (Avallone e Bonaretti, 2003, p. 27). A livello internazionale, il National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) definisce un'organizzazione lavorativa in salute come una realtà nella quale cultura, clima e pratiche creano un ambiente di lavoro che promuove sia la salute e la sicurezza dei lavoratori, sia l'efficacia organizzativa (Lowe, 2002, p. 53).

All'inizio degli anni 2000 il concetto di benessere organizzativo viene quindi inteso, da un lato come lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo, dall'altro come l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora. Su quest'ultima accezione si sviluppa la definizione proposta da Avallone e Bonaretti (2003, p. 24) che lo intendono come "la capacità dell'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione", ovvero "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (Avallone e Bonaretti, 2003, p. 42).

Mullins (si veda Alaimo, 2017) considera lo stato di benessere di un'organizzazione come "la misura di un insieme di parametri che descrivono la qualità del clima organizzativo, ossia l'atmosfera che circonda l'intera organizzazione, il livello del morale e l'intensità dei sentimenti di appartenenza, di affezione e buona volontà che si riscontra tra i dipendenti".

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui una persona vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro (Placenti, 2009).

Valutare ciò che può influenzare la motivazione dei lavoratori e quindi considerare e investire nelle esigenze del dipendente, dell'ambiente e del clima in cui esso si trova a lavorare, può diventare strategico per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Gli studi relativi al benessere organizzativo si concentrano prevalentemente sulla sicurezza e sulla salute psico-fisica dell'individuo, esplorando concetti come lo stress e il burnout, solo da pochi decenni vi è un'espansione verso il benessere globale e la salute dell'organizzazione, che lascia ancora spazio a riflessioni in merito.

Jaffe (si veda Avallone e Bonaretti, 2003, p. 29) rileva una certa frammentarietà di tali studi, spesso focalizzati su singoli e specifici aspetti, e il carattere interdisciplinare del tema che mette insieme medicina, psicologia, sociologia, management, antropologia e le scienze politiche. Egli individua quattro prospettive principalmente studiate:

1. il paradigma dello stress da lavoro e del burnout: l'attenzione è posta più sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti piuttosto che sul tipo di ambienti lavorativi che possono causare o alleviare lo stress;
2. la prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa (work organizational redesign): interessata a capire come creare luoghi di lavoro efficaci o che legame ci sia tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa;
3. il paradigma delle politiche aziendali: si focalizza sulle politiche aziendali e sulla cultura del posto di lavoro (norme, valori, relazioni interpersonali, aspettative, leadership);
4. lo studio psicodinamico dei manager, dai quali dipenderebbe la buona o cattiva salute organizzativa. È una prospettiva focalizzata sulla leadership, sulle caratteristiche personali e sul livello di maturità del leader fondatore che insieme influenzerebbero direttamente la cultura organizzativa.

La definizione di benessere organizzativo di Francesco Avallone e collaboratori è stata proposta nel 2003 nel Manuale creato dal "Programma Cantieri" del Dipartimento della Funzione Pubblica che, in collaborazione con la Facoltà di Psicologia di Roma La Sapienza, ha cercato di suggerire alle amministrazioni pubbliche i percorsi di cambiamento da seguire per sviluppare le conoscenze del personale e migliorare le performance e la qualità dei servizi.

Il manuale presenta le dimensioni e gli indicatori che declinano il costrutto di benessere, anche ridefinito con il termine di 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 il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative” (Avallone e Pamplomatas, 2005, p. 65). Tali dimensioni e indicatori hanno poi permesso la costruzione di uno strumento per la rilevazione del benessere, ovvero il Questionario sul Benessere Organizzativo, anche detto Organizational Health Questionnaire (OHQ).

Secondo il modello, per valutare se vi è benessere nell’organizzazione e di conseguenza affermare che è in salute, si possono analizzare le seguenti dimensioni, o variabili critiche:

- Comfort dell’ambiente: si considera la percezione dell’ambiente fisico di lavoro e delle condizioni che lo caratterizzano, quali la pulizia, l’illuminazione, la temperatura, la silenziosità, le condizioni dell’edificio, la gradevolezza degli ambienti ed arredi, lo spazio disponibile per persona ed i servizi igienici.
- Chiarezza degli obiettivi e coerenza tra enunciati e prassi operative: ovvero se vi è la consapevolezza degli scopi e delle finalità programmate per le quali si chiede una determinata prestazione lavorativa in determinati contesti, quindi se vi è coerenza tra i dirigenti, comunicazione dei cambiamenti gestionali, chiarezza di ruoli e compiti.
- Riconoscimento, valorizzazione e stimolo delle competenze: se viene percepito l’apprezzamento da coloro che erogano la prestazione lavorativa, se c’è qualità del lavoro in relazione alle potenzialità dei lavoratori e se vi sono riconoscimenti e opportunità di aggiornamento professionale.
- Ascolto dei dipendenti: come vengono tenute in considerazione le proposte dei dipendenti per migliorare i processi e qual è la disponibilità ad andare incontro alle esigenze dell’organizzazione.
- Disponibilità delle informazioni: riguarda la facilità di reperire informazioni, la conoscenza delle fonti, la disponibilità di condividere informazioni e l’apporto dei dirigenti alla loro circolazione.
- Sicurezza: come viene percepita la prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali tramite il rispetto degli obblighi di legge in materia di sicurezza.
- Ambiente relazionale franco e collaborativo: si fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale.

- Operatività: capacità dell'organizzazione e dei singoli gruppi di lavoro di trovare soluzioni adeguate, in tempi rapidi, senza creare falsi problemi che rallentano il lavoro.
- Equità: intesa come la percezione di giustizia e della correttezza del trattamento che l'organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti, agli apporti lavorativi, alle possibilità di carriera e agli incentivi.
- Utilità sociale: ovvero se vi è soddisfazione per il proprio lavoro e nel dare il proprio contributo ai risultati comuni.
- Propensione all'innovazione: si osserva se nell'organizzazione vi è apertura al cambiamento, flessibilità e percezione che l'ambiente esterno è una risorsa per il proprio miglioramento.
- Livelli accettabili di stress: si fa riferimento al livello di fatica legato alle attività lavorative, al senso di non possedere la preparazione o le capacità necessarie, al livello di stress percepito e al sentirsi assorbiti completamente dal lavoro.
- Caratteristiche dei compiti: si guarda al contenuto e al carico di lavoro tenendo in considerazione variabili quali la diretta responsabilità dei risultati, l'eccessivo carico di lavoro, la monotonia, l'eccessivo coinvolgimento emotivo, l'isolamento.
- Conflittualità: si analizza l'eventuale presenza di situazioni conflittuali esplicite, emarginazione, prepotenza o violenza psicologica.

L'individuazione di queste dimensioni ha permesso la costruzione di 11 indicatori di benessere (Figura 1) e 15 indicatori del malessere (Figura 2), cioè di caratteristiche che, se presenti, indicano se l'organizzazione avrebbe bisogno di un piano di intervento per potenziare il benessere.

INDICATORI DI BENESSERE	
Soddisfazione per l'organizzazione	Voglia di impegnarsi
Sensazione di far parte di un team	Voglia di andare al lavoro
Elevato coinvolgimento	Percezione di successo dell'organizzazione
Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali	Percezione di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata
Soddisfazione per relazioni interpersonali sul lavoro	Condivisione dei valori organizzativi
Fiducia e stima nel management	

Fig. 1: Indicatori di benessere (Fonte: Avallone e Bonaretti, 2003, p. 45)

INDICATORI DI MALESSERE	
Insofferenza nell'andare al lavoro	Assenteismo
Disinteresse per il lavoro	Desiderio di cambiare il lavoro
Alto livello di pettegolezzo	Risentimento verso l'organizzazione
Aggressività inabituale e nervosismo	Disturbi psicosomatici
Sentimento di inutilità	Sentimento di irrilevanza
Senso di disconoscimento	Lentezza nella performance
Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.	Venire meno della propositività a livello cognitivo
Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa	

Fig. 2: Indicatori di malessere (Fonte: Avallone e Bonaretti, 2003, p. 46)

La prospettiva di benessere che è stata promossa con la creazione di questo Manuale è una prospettiva di cambiamento, poiché considera centrale la qualità della convivenza organizzativa nelle scelte strategiche e nei valori di riferimento, qualità che può quindi essere mera conseguenza di prassi organizzative o può essere curata e gestita da tutti gli attori dell'organizzazione. È importante sottolineare che la creazione del questionario e le conclusioni che sono state tratte non avevano il fine di dimostrare la convenienza sul piano economico di investire risorse per migliorare il benessere, ma apre invece al futuro eventuali sviluppi circa la questione (Avallone e Bonaretti, 2003, p. 52).

1.2 IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA NORMATIVA

Il tema del benessere organizzativo è stato sviluppato anche a livello normativo, esso viene trattato in diversi decreti atti a migliorare l'ambiente nelle Pubbliche Amministrazioni.

Il modello presentato dal "Programma Cantieri" è stato preso come riferimento nella Direttiva della Presidenza del Consiglio della funzione pubblica del 24.3.2004 "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni", c.d. direttiva benessere. Con questa Direttiva il Dipartimento della Funzione Pubblica ha posto come priorità la creazione di ambienti e relazioni idonei al miglioramento della qualità della vita

lavorativa, per far sì che ci sia di conseguenza il raggiungimento degli obiettivi di produttività ed efficacia.

La Direttiva sollecita le amministrazioni a valutare e migliorare il benessere, rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che lo determinano e realizzando le opportune misure di miglioramento, per:

- valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione;
- rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori;
- migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti;
- diffondere la cultura della partecipazione;
- realizzare sistemi di comunicazione interna;
- prevenire i rischi psico-sociali di cui al D. Lgs. 626/94 [allora decreto sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, ora presente nel Testo Unico Sicurezza Lavoro (D. Lgs. 81/2008), a sua volta integrato dal D.lgs. 106/2009].

Successivamente, sulla base delle rilevazioni condotte, le amministrazioni devono adottare un piano di miglioramento che può riguardare: struttura e ruoli organizzativi, innovazione tecnologica, processi organizzativi, cultura organizzativa, politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, comunicazione interna ed esterna, modifica di norme e procedure.

È con il D. Lgs. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” che viene introdotto un organismo indipendente tra i cui compiti rientra la redazione di un'indagine annuale sul livello di benessere organizzativo del personale, la verifica della promozione delle pari opportunità e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

Tra i decreti o direttive interessati al benessere organizzativo vi è poi la c.d. Direttiva CUG (Direttiva della Presidenza del Consiglio 4.3.2011) che definisce il funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia preposti ad assicurare parità e pari opportunità, favorire la valorizzazione del benessere di chi lavora e garantire l'assenza di discriminazioni, basandosi sull'idea che “un ambiente di lavoro in grado di garantire pari opportunità, salute e sicurezza è elemento imprescindibile per ottenere un maggior apporto dei lavoratori e delle lavoratrici, sia in termini di produttività, sia di appartenenza” (premessa). Vi è inoltre il Decreto del Presidente della Repubblica n.62/2013 “Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici” secondo il quale “il dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto” (art. 13).

Con l'introduzione di tali norme la P.A. si deve pertanto impegnare a garantire una certa qualità di vita all'interno delle strutture pubbliche, affinché ne possano trarre beneficio sia i dipendenti, in termini di benessere personale, sia i fruitori di servizi, che possono godere di migliori prestazioni.

Se per il settore pubblico, la norma regola e cura il benessere nelle pubbliche amministrazioni, lo stesso non si può dire per il settore privato, a cui invece si applicano un insieme di leggi che trattano principalmente la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Il benessere in queste diventa il fine che si dovrebbe ottenere con la sicurezza e la salute; tale approccio rispecchia quello adottato dagli studi sull'argomento che si soffermano sulla salute e sui fattori psicologici legati a questo.

È stato un notevole passo avanti l'incentivo all'utilizzo di piani di welfare aziendale, agevolati da detassazione (prima) e defiscalizzazione (poi) secondo quanto regolato progressivamente dalle Leggi di Stabilità del 2016 e 2017 (e dalla Legge di Bilancio del 2018 che sono intervenute nell'art. 51 dei TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi). Le misure di agevolazione contributiva e fiscale sono state gradualmente trasformate da misure sperimentali a misure strutturali, con l'esplicito obiettivo di sostenere l'aumento della produttività e favorire la diffusione della contrattazione di secondo livello (Ambra, 2016, p. 208).

Con i piani welfare può essere offerto ai dipendenti un range di servizi e benefit non monetari il cui valore, a parità di costi aziendali sostenuti, risulta essere superiore rispetto a quello generato dall'erogazione diretta della corrispondente cifra in busta paga; tali quote infatti non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente (TUIR, art. 51), l'azienda e il dipendente possono perciò beneficiare di detassazione, salvo i fringe benefit e i servizi legati a previdenza complementare e casse sanitarie che godono di tale beneficio solo entro determinate soglie. L'introduzione dei piani può essere conseguente ad atti unilaterali dei datori di lavoro, accordi sindacali o CCNL; è proprio da quest'ultimo, ad esempio, che le aziende del settore metalmeccanico sono tenute ad erogare quote di welfare progressive secondo quanto indicato dall'ultimo Contratto Collettivo approvato nel 2016 (Sez. Quarta, Titolo IV, art. 17).

Gli strumenti di cui possono beneficiare le imprese e i dipendenti non sono quindi solo una possibilità ma anche un impegno concreto al miglioramento del benessere, che rimane il fine ultimo di questi interventi legislativi.

Abbiamo quindi da un lato norme principalmente finalizzate al monitoraggio del benessere e dall'altro la regolamentazione dell'erogazione di benefit, entrambi con lo scopo di aumentare il benessere organizzativo, quindi due metodi diversi di intervento che potrebbero però essere complementari, invece che tenuti distinti a seconda del settore di riferimento.

L'applicazione del modello di Avallone al settore privato potrebbe aprire notevoli sviluppi sul tema; si potrebbe capire se vi possono essere delle somiglianze tra i due settori sotto questo aspetto e si darebbe una grossa spinta nella valutazione e considerazione del benessere anche nelle aziende o enti economici non pubblici.

Come è stato puntualizzato anche dal professor Avallone nella presentazione del modello, permane il dubbio della valutazione dal punto di vista economico, intesa sia in termini di convenienza dell'investimento nelle risorse per il benessere, sia di consistenza di tale investimento.

1.3 INDICI E CERTIFICAZIONI DEL BENESSERE

Dopo aver passato in rassegna le dimensioni e gli indicatori del benessere e le modalità di intervento che vengono proposte, anche a livello normativo, un altro passaggio è capire se esistono, e se sì quali caratteristiche hanno, statistiche o indicatori che studiano gli interventi sul benessere organizzativo. Sul fronte pubblico valgono, come precedentemente detto, le direttive che impongono il monitoraggio e le indagini sull'ambiente delle istituzioni, che vengono presentate dagli enti di riferimento o sintetizzate dal Ministero della Salute, sul fronte privato invece vengono proposte le analisi sul clima organizzativo.

Tra tutte, la più popolare è sicuramente Great Place to Work® un istituto, nato nel 1981 in U.S.A., che attraverso la valutazione dell'ambiente di lavoro e i servizi di consulenza, aiuta le aziende a focalizzare i loro investimenti su programmi, pratiche e metodi che hanno maggiore impatto.

La valutazione si basa su due tipi di questionari, il primo è il questionario Trust Index© che pesa i 2/3 del punteggio finale; esso valuta la cultura dell'organizzazione attraverso le risposte date dai dipendenti dell'azienda, e si sviluppa sull'analisi di 5 dimensioni collegate alle relazioni fondamentali che ci devono essere, secondo l'istituto, in un ambiente di lavoro eccellente. Si parla di: credibilità, rispetto ed equità, che misurano la fiducia dei dipendenti nei loro manager, e orgoglio e coesione, che valutano il rapporto di orgoglio per il proprio lavoro e per l'organizzazione di cui si fa parte e la qualità dei rapporti con i colleghi.

La restante parte di valutazione è legata al questionario Culture Audit© con il quale l'istituto analizza le pratiche di gestione delle risorse umane attraverso le nove macro-aree che creano un ambiente di fiducia, secondo la metodologia Great Place to Work®; vengono analizzati: diffusione di vision e valori, comunicazione, ascolto, riconoscimento, crescita, cura, inserimento e accoglienza, celebrazione dei successi e condivisione dei profitti.

Per certificarsi occorre raggiungere una valutazione del Culture Audit© pari o superiore alla media dei rating dell'anno precedente e i valori di soglia Trust Index© riportati per le diverse categorie: small companies (20-49 dipendenti) 70%, medium companies (50-499 dipendenti) 65% e large companies (da 500 dipendenti) 60%.

Una volta ricevuta la certificazione, le aziende potranno accedere automaticamente alle procedure per la definizione della classifica annuale Best Workplaces.

La certificazione è sicuramente molto rinomata e dà modo alle aziende di farsi conoscere come imprese migliori in cui lavorare. A maggior ragione, se le imprese valutate con lo stesso metodo e rientranti nella stessa classifica sono concorrenti è possibile notare quale ha il migliore ambiente organizzativo. È altresì vero che la certificazione viene data, oltre che al superamento delle soglie stabilite dall'istituto, solo se è l'azienda ad autocandidarsi, l'istituto non fa indagini su tutte le aziende del territorio a prescindere ma è chiamato a svolgere il proprio compito solo qualora fosse l'azienda a contattarlo. La certificazione diventa, se possibile, un mezzo autoreferenziale di giudicarsi come “migliore”; è quindi utile nel paragonare le aziende e identificarne il clima ma non completo in termini di ampiezza dell'indagine. Resta anche in questo caso la lacuna della valutazione del benessere in termini di quantificazione economica degli interventi proposti dall'azienda a favore dell'ambiente organizzativo.

Molto simile a Great Place to Work® è Top Employers Institute® che certifica le aziende in base alle strategie HR. Le aziende che intendono partecipare all'analisi devono avere minimo 250 dipendenti a livello nazionale o 2500 a livello globale e avere una struttura avanzata di HR.

La valutazione avviene attraverso il questionario HR Best Practices Survey che analizza le pratiche HR relative a strategia del talento, pianificazione della forza lavoro, on-boarding, apprendimento e sviluppo, performance management, sviluppo della leadership, pianificazione delle carriere e successione di gestione, retribuzione e benefit, cultura aziendale.

Dopo la compilazione del questionario vi è la convalida delle risposte e dei documenti forniti all'istituto e la revisione da parte di terzi per garantire la validità delle procedure.

Per ottenere la certificazione, i partecipanti devono raggiungere lo standard internazionale di rating richiesto. Se l'azienda partecipa in diversi paesi può ottenere anche le certificazioni regionali o globali.

Indipendentemente dal risultato, tutte le aziende che partecipano alla ricerca ricevono un'analisi dei risultati con confronto delle performance rispetto agli altri candidati.

Anche questa certificazione aiuta le imprese a farsi conoscere e a dare di sé un'immagine migliore conferendo questo status di Top Employer, permane però la condizione che la certificazione viene data solo se è l'azienda a voler partecipare all'indagine, come per Great Place to Work®. “È difficile evitare la percezione di bias”, come conferma O'Donnell (2015, p. viii), “quando la valutazione è condotta da enti esterni pagati per il lavoro che stanno facendo, o quando è interna e il lavoro dei valutatori dipende dal successo della valutazione [...], anche quando le persone hanno una forte integrità”.

La valutazione potrebbe non essere attendibile: probabilmente solo le imprese che credono di posizionarsi su alti livelli si candidano e non è detto che il confronto sia davvero con le migliori imprese nazionali o globali, inoltre, il vincolo della grandezza aziendale e delle strutture formalizzate di HR impedisce a un gran numero di aziende di prendere parte all'indagine, riducendo ancor di più il bacino di utenza.

Notiamo che per il settore privato non vi è una norma che regoli il monitoraggio del benessere e solo le aziende che sono interessate, e dispongono di risorse monetarie sufficienti, partecipano alle indagini sul clima e sulla cultura aziendale per ricevere il riconoscimento di migliori imprese in cui lavorare.

Tendenzialmente, considerati i vincoli alla partecipazione, di disponibilità economica e di interesse, e osservando le classifiche stilate da G.P.T.W., sembrano essere significativamente escluse le piccole/medie imprese.

In queste certificazioni inoltre, non traspare il peso economico che hanno gli interventi fatti dall'azienda a favore dell'ambiente organizzativo, lacuna che dovrebbe probabilmente essere colmata data la rilevante presenza che stanno acquisendo i piani welfare e i benefit forniti ai dipendenti, sia per le piccole che per le grandi imprese.

Che peso ha economicamente preoccuparsi di benessere organizzativo?

Per far fronte a questo gap possiamo considerare Welfare Index PMI, un'iniziativa nata nel 2015, promossa da Generali Italia che, con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato e Confprofessioni, ogni anno svolge un'indagine sulla diffusione del Welfare aziendale, la quale è arrivata a coinvolgere 4014 aziende tra i 6 e i 1000 dipendenti nel 2018.

Lo scopo è “diffondere la cultura del welfare aziendale come leva di crescita per le piccole imprese” (comunicato stampa Generali Italia, 12/03/2018).

L'indagine Welfare Index PMI produce tre risultati:

- il Rapporto: analizza le tendenze del welfare tra le PMI;
- l'Indice: un servizio, gratuito, che consiste nella misurazione dell'iniziativa di welfare e nel confronto con le esperienze avanzate del proprio settore;
- il Rating: una rappresentazione sintetica del livello di welfare raggiunto dall'impresa, comunicabile all'esterno, identificato con un valore crescente da 1W a 5 W.

Questi ultimi due strumenti si basano su un modello di calcolo composto da tre macro-indicatori generali, a loro volta costruiti da ulteriori macro e micro-variabili:

- Ampiezza e contenuto delle iniziative: determina il 70% del risultato complessivo ed è prodotto a partire dai punteggi ottenuti in ciascuna delle dodici aree del welfare aziendale (Figura 3) sulla base di: numerosità e contenuto delle iniziative, estensione della popolazione aziendale beneficiaria, modalità di applicazione delle iniziative e livello di proattività dell'impresa.
- Gestione delle politiche di welfare aziendale: produce il 20% del risultato complessivo e valuta le caratteristiche generali del sistema di welfare, come: il grado di coinvolgimento dei dipendenti, la centralità del welfare nelle scelte aziendali, l'impegno economico, l'impatto sociale ed economico percepito, la conoscenza e il gradimento delle iniziative da parte dei lavoratori.
- Originalità e distintività delle iniziative: determina il restante 10% del risultato complessivo ed è frutto di valutazioni qualitative degli elementi caratterizzanti l'iniziativa aziendale.

La misurazione è pertanto sia quantitativa che qualitativa e ciò permette di avere allo stesso tempo sia una quantificazione del peso economico che hanno le strategie in tema welfare, sia la rilevanza che hanno all'interno dell'impresa per supportare il benessere organizzativo.

LE DODICI AREE DEL WELFARE AZIENDALE	
Previdenza integrativa	Servizi di assistenza
Conciliazione vita e lavoro, sostegno ai genitori	Formazione per i dipendenti
Cultura e tempo libero	Sicurezza e prevenzione degli incidenti
Sanità integrativa	Polizze assicurative
Sostegno economico ai dipendenti	Sostegno all'istruzione di figli e familiari
Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale	Welfare allargato alla comunità

Fig. 3: Le dodici aree del welfare aziendale (Fonte: Rapporto Welfare Index PMI, p. 12)

Puntando alle PMI, l'iniziativa cerca di favorire anche le realtà più piccole che non dispongono delle stesse competenze professionali e consulenziali di quelle medio grandi, incoraggiando l'uso e l'importanza di questi benefit indipendentemente dalla struttura dell'azienda o dall'HR, sebbene "la dimensione aziendale sia l'elemento che incide più di tutti sull'attività di welfare aziendale" (Rapporto Welfare Index PMI 2018, p. 20). Anche per questo motivo, con la presentazione del Rapporto annuale vengono premiate le migliori imprese per settore.

Il Rapporto del 2018 ha registrato la crescita del welfare aziendale in ampiezza, intesa come numero di aree in cui l'impresa ha realizzato almeno un'iniziativa, e in intensità, ovvero il numero totale di iniziative attuate, segno che le imprese stanno via via tenendo sempre più in considerazione questo strumento come mezzo per migliorare prima di tutto la work-life balance dei dipendenti e di conseguenza anche "il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (Avallone e Bonaretti, 2003, p. 42).

Migliorare il clima e la soddisfazione dei lavoratori è il primo obiettivo dell'uso del welfare rilevato dall'indagine, seguito dall'incentivare la produttività del lavoro; gli altri obiettivi, come utilizzare i vantaggi fiscali per contenere i costi del lavoro, sono secondari e di supporto agli scopi principali. Inoltre, la propensione a creare reti di imprese per collaborare e realizzare sistemi di welfare aziendale sta via via crescendo; grazie all'aggregazione della domanda, le aziende possono condividere costi, beneficiare di servizi più efficienti e sviluppare il sistema.

La metodologia applicata da Welfare Index PMI appare molto utile quindi per analizzare i costi aziendali connessi ai piani welfare e capirne gli sviluppi, l'indagine è però limitata su alcuni punti.

Dal punto di vista qualitativo vengono risaltati solo i benefici del welfare poiché, data la grandezza del campione, l'analisi dei casi aziendali viene fatta solo per le imprese che hanno ottenuto i punteggi più alti (nel 2018 circa il 2,8% del campione). Ciò è sicuramente d'aiuto per arricchire il rapporto e capire i fattori di successo del welfare, ma manca un confronto con le imprese che lo utilizzano meno. Non è detto che minori investimenti in welfare siano sinonimo di malessere aziendale, infatti, non essendo questo l'unico fattore che influisce nell'ambiente, non possiamo dire che l'Indice sia completamente esaustivo nel descrivere il benessere organizzativo. Tanto più se consideriamo che le indagini vengono svolte principalmente intervistando i datori di lavoro, perciò manca la valutazione da parte dei dipendenti che dovrebbe essere parte integrante dell'indagine per dare una valutazione dell'ambiente aziendale.

Lo studio lascia quindi spazio ad indagini future più approfondite, per comprendere l'impatto che hanno i piani sulla produttività, i benefici apportati e i cambiamenti che sono avvenuti sulla cultura e sull'ambiente aziendale.

2 LA RELAZIONE TRA BENESSERE ORGANIZZATIVO E PERFORMANCE

In base a quanto rilevato dagli studi fatti in passato, il grado di benessere in un'organizzazione può influire molto sulle performance dei dipendenti e dei gruppi. La salute e il benessere organizzativo appartengono al capitale umano perciò dovrebbero essere considerati “come bene organizzativo importante, dal momento che un lavoratore felice è un buon lavoratore” (De Carlo et al, 2013, p. 607).

Molte organizzazioni affrontano il tema del benessere con un approccio in un certo senso negativo: occuparsi di benessere per prevenire il malessere. “La ricerca del benessere è vissuta quasi come un “lusso” organizzativo che ci si può permettere solo quando i temi importanti sono governati” (Tanucci e Manuti, 2015). Se invece il benessere e la performance fossero tra loro correlati? Potrebbe migliorare l'approccio?

Preoccuparsi di benessere può dare notevoli vantaggi sociali, economici e per la salute: proporre ambienti più salubri può portare alla riduzione delle assenze per malattia, quindi al miglioramento della qualità della vita lavorativa ed extra lavorativa, all'aumento della motivazione, all'innalzamento delle competenze e così via (Leardini, 2014). Una serie di reazioni a catena che possono essere dirette e programmate, facendo diventare la gestione del benessere una leva strategica d'impresa. A tal proposito, si afferma che “ambienti di lavoro sani sono caratterizzati da alta produttività, alta prestazione, costi economici derivanti da assenze per malattie o infortuni molto ridotti ed alta soddisfazione sul lavoro” (De Carlo et al., 2013, p. 642). Lo studio “The Happiness Hypothesis”, svolto dalla University of Virginia, ha dichiarato inoltre che dipendenti felici producono reddito, aumentano la competitività e fanno bene ai profitti d'impresa (Minardi, 2010). Si parla addirittura di una nuova figura aziendale dedicata alla felicità, il C.H.O., Chief Happiness Officer, avente le mansioni di “ottenere il benessere dei dipendenti, interpretarne i bisogni, fare in modo che ognuno di loro sia soddisfatto del posto dove lavora” (Ardù, 2018), introdotta perché la felicità e il benessere dei dipendenti è importante, perciò assumono un valore sempre maggiore i benefit non monetari quali la qualità del luogo fisico di lavoro (Bronzo, 2013).

Diversi sono gli studi che in particolare si sono occupati del collegamento tra i programmi rivolti alla salute aziendale e la produttività. Secondo Kirsten (2010, p. 254) questo studio è il primo passo per affrontare un sistema di Health Management Integrato, che fornisce le condizioni di buon funzionamento e fa sì che ci siano un miglioramento dell'ambiente e un

umento della motivazione. Egli dice infatti che una migliore salute dei dipendenti può essere raggiunta in modo sostenibile solo integrando tutti servizi relativi alla salute all'interno di un'impresa e affrontando fattori psicosociali e organizzativi così come i problemi di salute individuali (Kirsten, 2010, p. 251). Viene specificata la complementarità di entrambi i fattori poiché sono tendenzialmente divisi, si rilevata a tal proposito la tendenza negli U.S.A. a realizzare programmi di promozione che si concentrano sui rischi e sulla prevenzione della salute dei dipendenti mentre in Europa ci si concentra sui pericoli legati al lavoro, fisici e psicosociali (Kirsten, 2010, p. 251), risultato evidenziato anche dall'indagine *Staying@Work™* del 2013 (p. 12).

Baicker, Cutler, e Song (2010) confermano che spendere in programmi riguardanti la spesa sanitaria può dare un ritorno dell'investimento: un'adozione più ampia di tali programmi potrebbe rivelarsi vantaggiosa per i bilanci e per la produttività così come i risultati sulla salute (p. 1). Tale risultato non è sola conseguenza di una politica sanitaria statunitense, a causa della quale molti lavoratori potrebbero non avere copertura sanitaria, ma viene generalizzato a tutte le aziende. Horwitz, Kelly e DiNardo (2013, p. 474) riconoscono al contempo il rischio che i risparmi legati ai minori costi conseguenti al benessere vengano solo spostati ai costi collegati ai programmi per i dipendenti non in salute, ma sostengono anch'essi l'idea ottimista che investire in tali programmi possa ridurre i costi.

Per quanto riguarda i lavoratori, McCleary et al. (2017) rilevano in aggiunta la volontà di avere una maggiore partecipazione del datore di lavoro alla salute e ricevere incentivi per la partecipazione ai programmi di benessere.

Occuparsi di benessere, però, non significa solo occuparsi di salute in senso stretto, come abbiamo visto precedentemente l'assistenza sanitaria e assicurativa sono solo alcune delle aree in cui si può investire per migliorare l'ambiente organizzativo; vuol dire considerare molte altre dimensioni, rilevare non solo quando il dipendente non c'è ma anche come sta quando è presente. Analizzare non solo l'assenteismo, che si può facilmente ricavare osservando "la mancata presenza del lavoratore sul luogo di lavoro" manifestato con "l'uso eccessivo di permessi retribuiti, assenze ingiustificate, mancanza di puntualità e dell'orario minimo di lavoro" (De Carlo et al., p. 207), ma tenere in considerazione anche il presentismo che invece si riferisce alla "perdita di performance del dipendente durante lo svolgimento dell'attività lavorativa a causa di uno stato di salute non ottimale" (De Carlo et al., p. 208), sia fisica che mentale, e di conseguenza anche tutti i costi a essi connessi.

Significa scavare più a fondo e andare oltre le apparenze e la speranza che pacchetti preconfezionati di programmi possano soddisfare il lavoratore; esaminare la cultura e

assicurarsi che il benessere faccia parte del tessuto culturale dell'organizzazione, “rendere il luogo di lavoro un ambiente che supporti l'iniziativa, la creatività, la responsabilità e il significato delle persone, aiutare gli impiegati ad affrontare i problemi con cui lottano; [questi] sono i veri elementi costitutivi della creazione di un ambiente di lavoro che riflette una grande salute e benessere” (Teplow, 2018).

Questo è occuparsi di benessere e ciò pare possa essere positivo anche per la performance dell'azienda.

Proprio perché parliamo di cultura del benessere, possiamo dire che fra questi due concetti vi sono similitudini con la relazione tra cultura, intesa come l'insieme di artefatti, valori e assunti di base, così come la definisce Schein (Maeran e Boccato, 2016, p. 157), e performance, perciò paragonando le due relazioni, possiamo capire quali possano essere i possibili collegamenti tra benessere e performance.

Innanzitutto, possiamo avere un collegamento diretto tra i due concetti tale per cui un forte orientamento al benessere può causare performance superiori; allo stesso tempo però può esserci una relazione di causalità inversa: migliori risultati organizzativi, in termini economici,

potrebbero aumentare il successo dell'azienda, e in presenza di un forte senso di appartenenza all'azienda, ciò potrebbe potenziare la soddisfazione e la motivazione tali da indurre un crescente aumento delle prestazioni. Data la maggiore disponibilità economica, inoltre, l'azienda potrebbe investire e di conseguenza beneficiare di piani di sviluppo che migliorino l'ambiente aziendale. Tra queste possibilità vi è anche una terza opzione (Schneider, 1990, p. 250), migliori performance si ottengono grazie all'influenza di variabili contingenti all'ambiente, perciò ad esempio, si hanno migliori risultati qualora la cultura del benessere e la strategia aziendale siano congruenti, in questo modo l'azienda potrebbe trovare nei costi connessi al miglioramento dell'ambiente un mezzo per raggiungere un fine.

Dimostrare il nesso causale tra benessere e performance presenta certe difficoltà, in quanto nella realtà esistono molti fattori che influenzano questi due costrutti e determinare chi dei due precede l'altro significa studiare a fondo organizzazione per organizzazione.

Occorre innanzitutto definire con precisione cosa si deve intendere per questi concetti e come si possono misurare; come abbiamo visto nel capitolo precedente, non è facile avere un indicatore del benessere in quanto a seconda del metodo e dell'obiettivo dell'indagine si tende a risaltare l'effetto psicologico del costrutto, piuttosto che economico, o viceversa.

Bisogna chiarire quale sia il fattore determinante dell'altro, quindi se sia il benessere o la performance o se siano altre variabili dipendenti o intervenienti, e al contempo "isolare queste variabili condizionali dai molteplici altri fattori, interni o esterni, che possono incidere sui risultati organizzativi" (Bolognini, 2008, p. 87). La difficoltà dunque aumenta perché gli indicatori che vengono usati più spesso, come gli indici finanziari, sono anche quelli più soggetti all'influenza di variabili condizionali diverse, come: l'andamento dei mercati, le vicende politiche o il quadro istituzionale, l'ingresso di nuovi concorrenti nel settore o il potenziamento di quelli già esistenti per quanto riguarda l'ambiente esterno. Guardando invece all'interno dell'impresa, nuove acquisizioni, cambiamenti ai vertici aziendali, adozioni di nuove politiche, cambiamenti nei criteri di valutazione finale delle risorse sono solo alcuni dei fattori che possono condizionare le variabili economico-finanziarie.

In aggiunta, per generalizzare una teoria che possa essere applicata a tutte le imprese servirebbe un campione molto ampio e uno studio lungo anni che possa valutare i reali effetti che hanno i due costrutti tra loro, entrambi valori di cui non si dispone in questo momento, ecco perché l'analisi che seguirà, valuterà, con tutti i limiti del caso, se è possibile trovare una correlazione tra benessere e performance senza stabilire quale dei due precede l'altro.

3 L'ANALISI

In questo capitolo verrà presentata un'analisi esplorativa il cui obiettivo non sarà capire il nesso causale tra i due costrutti di cui si è parlato in precedenza, ma comprendere se è possibile determinare la correlazione tra benessere e performance e se sì come.

3.1 LA VARIABILE UTILIZZATA PER VALUTARE IL BENESSERE

L'indicatore che è stato scelto per rappresentare il benessere organizzativo è il valore che viene dato alle aziende dal Rating proposto da Welfare Index PMI, rappresentato da valori progressivi da 1W a 5W (Figura 4).



Figura 4: Le cinque classi di rating (fonte: Rapporto Welfare Index 2018, p. 84)

Come detto nel primo capitolo, l'Indice che determina poi il Rating non è completo: la valutazione che viene fatta dell'impresa è una valutazione prettamente economica, si analizzano infatti le iniziative intraprese legate al welfare e il loro peso monetario, tralasciando la valutazione psicologica che dovrebbe pur sempre essere legata a un'analisi su questo tema, vista la molteplicità di discipline che considera.

Sebbene l'Indice presenti delle limitazioni, la valutazione che viene proposta aiuta a dare un'indicazione del peso economico che ha occuparsi di benessere. Basando il 70% della valutazione finale sulle spese che vengono fatte in welfare, è più coerente da paragonare con gli indici economico-finanziari in quanto presenta criteri di valutazione simili. Tra le certificazioni e gli indici presentati è quello che meglio attribuisce “un valore numerico alle caratteristiche culturali delle organizzazioni” (Bolognini, 2008, p. 93), non si limita a certificare se in un'azienda vi è un buon clima o benessere ma ne attribuisce un valore che

viene poi riportato nel Rating. La partecipazione all'indagine è gratuita, perciò l'analisi presenta una minore distorsione rispetto alle altre, che vengono invece condotte dagli istituti a seguito della richiesta di analisi e vengono per tale servizio remunerati.

In aggiunta, essendo il welfare un sistema che sta progressivamente crescendo all'interno delle organizzazioni, utilizzare questo valore che ne tiene in considerazione significa utilizzare "uno degli indicatori più concreti sulla responsabilità sociale dell'impresa" (Treu, 2013, p. 19) e quindi analizzare l'attività in base a quanto investe per i propri dipendenti, in termini di miglioramento del loro benessere individuale, che influisce in quello organizzativo.

3.2 LA VARIABILE UTILIZZATA PER VALUTARE LA PERFORMANCE

Per analizzare la performance economico-finanziaria e poterla correlare al benessere si utilizzeranno i dati delle riclassificazioni di bilancio 2016 presenti nella banca dati AIDA.

Poiché si parla di spese a favore del benessere organizzativo non sarà possibile rintracciare tali costi semplicemente osservando il bilancio delle aziende facenti parte il campione o esaminando i costi del personale, ma ne verrà valutata l'incidenza nella gestione tenendo in considerazione tre indici: Return on Equity, il Return on Investment e il rendimento dei dipendenti.

Il Return on Equity (ROE) misura in termini percentuali la relazione tra il risultato di periodo e il capitale netto ed esprime "la redditività complessiva aziendale sulla quale si riflettono

$$\text{ROE} = \frac{\text{reddito netto}}{\text{capitale netto}}$$

influssi delle differenti aree della gestione: operativa, finanziaria, straordinaria e fiscale" (Favotto et al., 2012, p. 253). Esso fornisce quindi l'indicazione più sintetica

dell'andamento della gestione e la remunerazione che un'azienda è in grado di fornire ai soggetti conferenti capitale di rischio, quindi più è elevato, più redditizia è l'azienda.

Il Return on Investment (ROI) esprime in termini percentuali "la redditività degli investimenti effettuati nella gestione operativa prescindendo dalle modalità e dai costi di

$$\text{ROI} = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{capitale investito}}$$

finanziamento" (Favotto et al., 2012, p. 254), rappresenta quindi la remunerazione media di tutti i capitali investiti nella gestione. Mette in relazione il risultato operativo con il capitale investito: il numeratore è frutto della riclassificazione funzionale del conto economico e rappresenta il risultato economico della gestione caratteristica (EBIT), il denominatore è

invece frutto della riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale ed è dato dalla somma del capitale circolante commerciale e delle immobilizzazioni operative nette.

Il rendimento dei dipendenti è, invece, $\text{rendimento dei dipendenti} = \frac{\text{ricavi pro capite}}{\text{costi del personale per addetto}}$ dato dal rapporto tra ricavo pro capite e costo del lavoro per addetto. Esso misura la relazione che c'è tra la variazione del costo del personale e i ricavi delle vendite per addetto, quindi la produttività dei dipendenti. Un'organizzazione può dire di avere un buon rendimento se questo negli anni aumenta, ciò accade quando: a parità di costo per addetto i ricavi aumentano, a parità di ricavi il costo per addetto diminuisce o quando entrambi i valori aumentano, i ricavi però in maniera più che proporzionale.

3.3 IL CAMPIONE

Poiché l'analisi tiene in considerazione l'Indice di Welfare Index PMI, il campione sarà composto dalle aziende che hanno preso parte a tale all'indagine. In particolare, verranno analizzate le aziende che nel 2017 hanno ricevuto il premio alla presentazione del Rapporto, dal momento che per queste è stato reso pubblico il Rating a loro legato, a differenza delle altre imprese che hanno preso parte all'indagine, ed è stata fatta un'analisi qualitativa più approfondita che è stata presentata nel Rapporto con i diversi casi di studio.

Di queste, si terranno in considerazione le aziende delle quali si ha la disponibilità del bilancio 2016, l'ultimo disponibile nella banca dati utilizzata; per questo è necessario tenere in considerazione le aziende premiate nel 2017, dato che le valutazioni che presenta si riferiscono all'anno precedente.

Si precisa a tal proposito che non è stato scelto il Rapporto 2018 per mancanza dei bilanci delle aziende premiate, mentre il Rapporto 2016 è stato scartato perché non presentava tutti i dettagli esposti negli anni successivi, per questo motivo il campione sarebbe stato ancora più piccolo.

Il campione è composto da 19 organizzazioni: di seguito la figura 5 e 6 mostrano rispettivamente la suddivisione per settore di appartenenza e per numero di dipendenti, secondo quanto classificato dall'indagine Welfare Index PMI

ORGANIZZAZIONI PER SETTORE DI APPARTENENZA	
agricoltura	2
artigianato	2
commercio e servizi	3
industria	5
studi e servizi professionali	1
terzo settore	6

Figura 5: Le organizzazioni del campione per settore di appartenenza

ORGANIZZAZIONI PER NUMERO DI DIPENDENTI	
da 10 a 50 dipendenti	6
da 51 a 100 dipendenti	6
da 101 a 250 dipendenti	7

Figura 6: Le organizzazioni del campione per numero di dipendenti

3.4 L'ANALISI E I RISULTATI

Poiché i dati relativi al Rapporto 2017 fanno riferimento all'anno 2016, si terranno in considerazione i bilanci 2016 e 2015. Se si considera che le imprese sono state premiate per le loro iniziative welfare svolte durante l'anno, si potrà vedere se queste hanno avuto da tali iniziative degli immediati benefici alla chiusura dell'esercizio, paragonando i risultati ottenuti rispetto all'anno precedente.

Tutte le imprese del campione hanno ottenuto la valutazione di 5W – Welfare Champion, perciò ci si potrebbe aspettare che, sulla base dei presupposti del welfare, tutte queste imprese abbiano migliorato la loro performance. Analizzando le variazioni percentuali dei dati a disposizione, si ottengono i seguenti risultati (Figura 7, 8 e 9).

variazione % (= X) del ROE	
$X \geq 50\%$	6
$0 \leq X < 50\%$	3
$-50\% < X < 0$	6
$X \leq -50\%$	4

Figura 7: La variazione % del ROE delle organizzazioni del campione

Tra le imprese del campione sono 16 su 19 quelle che presentano un ROE positivo nel 2016. Le variazioni del ROE tra 2015 e 2016 sono molto diverse tra loro, vi sono in particolare 6 imprese nelle quali l'indice è aumentato considerevolmente, per altre 4 invece l'indice è

drasticamente crollato per effetto di risultati di esercizio negativi o minori rispetto all'anno precedente.

variazione % (= X) del ROI	
$X \geq 50\%$	7
$0 \leq X < 50\%$	4
$-50\% < X < 0$	6
$X \leq -50\%$	2

Figura 8: La variazione % del ROI delle organizzazioni del campione

Per quanto riguarda il ROI si possono fare considerazioni simili al ROE. Sono 17 le imprese che presentano un ROI positivo nel 2016; in generale i risultati appaiono analoghi, sono poco più le imprese che hanno una variazione positiva, si noti però che sono solo 7 le imprese che hanno riportato per entrambi gli indici variazioni positive, non vi è perciò un'esatta coincidenza nei risultati.

variazione % (= X) del rendimento dei dipendenti	
$X \geq 10\%$	2
$0 \leq X < 10\%$	8
$-10\% < X < 0$	5
$X \leq -10\%$	4

Figura 9: La variazione % del rendimento dei dipendenti delle organizzazioni del campione

Il rendimento dei dipendenti è migliorato per la maggioranza delle imprese. Non possiamo dire con certezza che ciò possa dipendere dagli investimenti fatti per le iniziative welfare, poiché delle 7 imprese che presentano variazioni positive per i precedenti indici, solo 4 mostrano anche un aumento del rendimento dei dipendenti.

I dati rilevati non presentano particolari evidenze per le imprese dello stesso settore o con lo stesso numero di dipendenti. In generale, non è possibile affermare con certezza che gli investimenti fatti dalle imprese del campione abbiano avuto effetti immediati sui risultati dell'impresa. Solo per una minoranza del campione si può dire ci sia stato un aumento della performance probabilmente correlato agli investimenti fatti durante l'anno.

Per meglio comprendere gli effetti positivi di tali investimenti si dovrebbe valutare la variazione degli indici tra 2016 e 2017. Data l'indisponibilità dei bilanci 2017, è possibile affrontare tale analisi solo per 4 aziende del campione.

Svolgendo la stessa analisi fatta in precedenza, solo una delle quattro imprese presenta variazioni leggermente negative per tutti e tre gli indici analizzati, le altre tre invece presentano variazioni positive, per una di queste sono addirittura superiori al 100%.

Queste stesse tre aziende hanno partecipato all'indagine 2018 ed è stato loro confermato il rating 5W – Welfare Champion, segno che hanno continuato a mettere in atto le loro iniziative e sono state ancora valutate positivamente. Per questi casi è quindi possibile dire che i progetti attuati per migliorare il benessere hanno influito nell'aumento dei risultati nel medio periodo, ciò significa anche che indagini migliori dovranno essere fatte in futuro, quando i progetti e i sistemi messi in atto per migliorare l'ambiente diventeranno parte della cultura aziendale.

In via generale, a seguito alle analisi svolte, sia tra i valori 2015 e 2016, sia tra i valori 2016 e 2017, non è certo sia possibile affermare che i risultati positivi conseguiti siano dovuti alle iniziative per migliorare il benessere. È possibile supporre che queste abbiano influito nel migliorare la performance, ma il campione è troppo ristretto per poter provare che le valutazioni connesse alle analisi possano valere anche per altri casi aziendali e soprattutto se la correlazione tra benessere e risultati sia positiva o negativa.

Inoltre, non è detto che i benefici derivanti dall'introduzione delle iniziative siano visibili subito, è più corretto ipotizzare che sia possibile vedere un graduale miglioramento analizzando le performance di diversi esercizi successivi a tale introduzione. Sarà possibile effettuare un'analisi più approfondita quando ci sarà la disponibilità di maggiori dati.

CONCLUSIONI

L'interesse per il tema affrontato è frutto dello studio di materie alla cui base vi erano principi di organizzazione interna e del personale. L'intento è stato quello di capire se fosse possibile determinare se esiste una correlazione tra benessere e performance, e quindi trovare al contempo un modo di analizzare le imprese che comprendesse sia una valutazione economica sia una valutazione dell'ambiente organizzativo.

A causa del campione poco ampio e delle variabili non ancora disponibili non è stato possibile rilevare informazioni statisticamente significative con le quali si possa affermare, in maniera generale, che tra benessere e performance vi sia una correlazione, sia essa positiva o negativa. Questo non significa che si stia asserendo che non sussiste una relazione, ma al contrario si può solo dire che rimanere la possibilità che si possa rilevare l'effettiva correlazione tra i due costrutti attraverso studi più approfonditi.

L'interdisciplinarietà del tema pone molti ostacoli sulla determinazione di un metodo di analisi che possa integrare tutti gli aspetti legati al benessere organizzativo. Ciò è rilevato anche dalla frammentarietà degli studi, molteplici sono quelli alla cui base vi sono indagini che si soffermano sullo stress lavoro-correlato e quindi sulla sfera psicologica e psicosomatica dei lavoratori, minori sono quelli legati anche alla sfera economica, che comprendano quindi l'impatto che ha occuparsi di benessere, per questo non è stato facile individuare un indicatore che potesse raccogliere tutte le dimensioni legate al costrutto.

Si parla di una tema intangibile, difficilmente calcolabile, che molto spesso è determinato dalle singole culture aziendali senza che in queste vi sia un vero e proprio accento su progetti legati al benessere che inducono l'impresa a far notare quanto fa per i dipendenti; spesso sono prassi consolidate di cui ci si renderebbe conto solo se non ci fossero. È possibile dedurre che vi siano molteplici modi di percepire il benessere nel proprio contesto organizzativo a seconda dei diversi fattori che entrano in gioco nell'ambiente, ciò implica la necessità di avere un campione e un range temporale molto ampi per poter valutare a fondo tutte le possibili implicazioni che possono esistere anche nel medio-lungo periodo. Questi sono forse i limiti più grandi nello studio del legame tra i due costrutti, che in questa sede non è stato possibile superare.

L'assenza di indicatori del benessere è probabilmente dovuta a questi limiti, anche introducendo nuovi indici stabilire se possano funzionare e ben rappresentare il benessere richiede molto tempo e aziende proattive che si mettono in gioco e partecipano a indagini come quello di Welfare Index PMI. Si può notare in tal senso che il monitoraggio del

benessere attuato nelle pubbliche amministrazioni viene fatto periodicamente solo perché vi è una norma che lo impone, per avere lo stesso comportamento anche nel settore privato dovrebbe esserci quindi una regolamentazione a riguardo o lo studio da parte di enti come l'ISTAT, le cui indagini sono obbligatorie per le imprese.

La scelta del metodo Welfare Index PMI è legata, come detto precedentemente, a molteplici aspetti di analisi, calcolo e confronto con altri indicatori di tipo economico, oltre a ciò però non è stata casuale; certamente è possibile dire che data la velocità di sviluppo di questo metodo di valutazione, sarà possibile in futuro stabilire con più certezza se vi sia un legame tra le iniziative legate ai benefit offerti ai dipendenti e il miglioramento del loro benessere, e di conseguenza tra il miglioramento dell'ambiente organizzativo e i risultati economico-finanziari. Utilizzando infatti il Rapporto presentato nel 2018 sarebbe stato possibile avere un campione più ampio e maggiori informazioni sulle imprese, ma data l'assenza dei bilanci di esercizio del 2017 ciò non è stato possibile.

Permane in ogni caso l'assenza di una valutazione dell'ambiente, come rilevato dal questionario proposto da Avallone e Pamplomatas, si lascia perciò aperto lo sviluppo di una eventuale ricerca, anche dallo stesso Welfare Index PMI magari, che possa rilevare al contempo sia il beneficio economico che quello legato all'ambiente organizzativo dell'investimento delle risorse. Grazie a tale sviluppo sarà allora possibile valutare se in un'azienda vi è una vera e propria cultura del benessere e capire quindi se e quali benefici ci possono essere a investire in essa, in primis in termini di aumento della performance.

Con tutte le sue limitazioni, l'indagine presentata è prettamente esplorativa, può essere un punto di partenza per eventuali sviluppi futuri che potranno valutare se il benessere può essere considerato una leva strategica d'impresa e dimostrare tale tesi portando un'analisi a supporto.

BIBLIOGRAFIA E NORMATIVA

AMBRA, M., 2016. Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale, *La Rivista delle Politiche Sociali*, volume 1 (2016), pag. 197-211.

AVALLONE, F., BONARETTI, M., a cura di, 2003, *Benessere Organizzativo: un approccio per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, 1° ed., Roma: Rubbettino, p. 24-52

AVALLONE, F., PAPLOMATAS, A., 2005, *Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano: Raffaello Cortina Editore, p. 65

BAICKER, K., CUTLER, D., SONG, Z., 2010, Workplace Wellness Programs Can Generate Savings, *Health Affairs*, 29 (2), p. 1-8

BOLOGNINI, B., 2008, *L'analisi del clima organizzativo*, Roma: Carocci editore, 1° ed., p. 87-93

COSTA, G., GIANECCHINI, M., 2013, *Risorse umane: persone relazioni e valore*, 3° ed., Milano: McGraw Hill, p. 76

DE CARLO, N., FALCO, A., CAPOZZA, D., a cura di, 2013, *Stress, benessere organizzativo e performance: Valutazione & intervento per l'azienda positiva*, 1° ed., Milano: Franco Angeli, p. 207-208, 607-642

D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62

Direttiva della Presidenza del Consiglio della funzione pubblica del 24.3.2004 "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni"

Direttiva della Presidenza del Consiglio del 4.3.2011, Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183)

FAVOTTO, F., BOZZOLAN, S., PARBONETTI, A., 2012, *Economia aziendale: modelli, misure, casi*, 3° ed., Milano: McGraw Hill, p. 253-254

HORWITZ, J.R., KELLY, B.D., DINARDO, J.E., 2013, Wellness Incentives In The Workplace: Cost Savings Through Cost Shifting To Unhealthy Workers, *Health Affairs*, 32(3), p. 468-476

KIRSTEN, W., 2010, Making the Link between Health and Productivity at the Workplace - A Global Perspective, *Industrial Health*, 48(3), p. 251-255

LEARDINI, C., 2014, *Il benessere organizzativo come leva strategica*, in: Promozione della salute in azienda: vantaggi economici e organizzativi di una prevenzione efficace, Confindustria Verona, 07/05/2014, Verona

LOWE, G. S., 2002, High-Quality Healthcare Workplaces: A Vision and Action Plan, *Hospital quarterly*, 5(4), p. 49-56

MAERAN, R., BOCCATO, A., 2016, *Lavoro e psicologia: le persone nelle organizzazioni*, Milano: LED edizioni, p. 23, 157

O'DONNELL, M., 2015, What Is the ROI for Workplace Health Promotion? It Really Does Depend, and That's the Point, *American Journal of Health Promotion*, 29(3), p. v-viii.

SCHNEIDER, B., 1990, *Organizational climate and culture*, 1° ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 250

TANUCCI, G., MANUTI, A., 2015, Il "BENESSERE" come strumento di gestione delle risorse umane, in: Promuovere la cultura del "benessere" per prevenire e gestire il rischio SLC nelle organizzazioni, Bari, 25/06/2015

Testo Unico delle Imposte sui Redditi, art. 51

TREU, T., a cura di, 2013, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, 1° ed., Ipsoa, p. 19-20

SITOGRAFIA

ALAIMO, M., ott 10, 2017-last update, Benessere o malessere organizzativo?, disponibile su: <https://www.nurse24.it/infermiere/benessere-malessere-organizzativo-infermieri-medici-operatori-sanitari.html> [20/06/2018]

ARDÙ, B., feb 1, 2018-last update, Dipendenti e benessere: in azienda arriva il Direttore della felicità, *La Repubblica*, disponibile su: http://www.repubblica.it/economia/miojob/2018/02/01/news/dipendenti_e_benessere_in_azie_nda_arriva_il_direttore_della_felicita_-187706183/ [26/05/2018]

BRONZO, E., giu 12, 2013-last update, Dipendenti felici, produttività alle stelle. Ecco perché, *Il Sole 24 Ore*, disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-06-12/dipendenti-felici-produttivita-stelle-124217.shtml?uuid=AbEv5K4H> [26/06/2018]

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – Federmeccanica Industria Metalmeccanica, Sez. Quarta, Titolo IV, Art. 17, disponibile su <https://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/contratto-collettivo-nazionale-di-lavoro-ccnl.html> [12/06/2018]

FULGIONI, G., mar 8, 2012-last update, *Motivazioni ed indicatori di Benessere Organizzativo*, Diritto.it, disponibile su: <https://www.diritto.it/motivazioni-ed-indicatori-di-benessere-organizzativo/> [16/06/2017]

GENERALI, comunicato stampa, Mar 12, 2018, *Welfare Index PMI presenta il Rapporto 2018, l'indagine più completa sul welfare in Italia*, disponibile su: <https://www.generali.it/Comunicati-stampa/Welfare-Index-PMI-Rapporto-2018-indagine-piu-completa-sul-welfare-in-Italia/> [15/06/2018]

MCCLEARY, K., J., et al., 2017, Employer and employee opinions about workplace health promotion (wellness) programs results of the 2015 Harris Poll Nielsen Survey, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(3), p. 256-263, disponibile su: http://journals.lww.com/joem/Fulltext/2017/03000/Employer_and_Employee_Opinions_About_Workplace.4.aspx [20/06/2018]

MINARDI, S., nov 4, 2010-1st update, In ufficio la felicità paga, *L'Espresso*, disponibile su: <http://espresso.repubblica.it/visioni/societa/2010/11/04/news/in-ufficio-la-felicita-paga-br-1.25586> [26/06/2018]

MURATORI, V., feb 27, 2018-last update, *Welfare aziendale, facciamo il punto*, disponibile su: <https://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/12895-welfare-aziendale-cosa-si-intende-.html> [14/06/2018]

PENSIONI&LAVORO, 2018, *Welfare aziendale: il quadro legislativo e tutte le novità normative*, [online], disponibile su: <http://www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/il-welfare-aziendale/quadro-legislativo.html> [14/06/2018]

PICCHIO, N., mar 3, 2016-last update, Un indice misura il welfare nelle Pmi, *Il sole 24 ore* [online], disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-03-03/un-indice-misura-welfare-pmi-063631.shtml?uuid=ACg5AYgC&fromSearch> [14/06/2018]

PLACENTI, C., nov 24, 2009-last update, *Il concetto di Benessere Organizzativo*, disponibile su <http://www.psicolab.net/2009/benessere-organizzazioni/> [10/06/2018]

PRIOSCHI, M., feb 4, 2018-last update, Assistenza sanitaria integrativa: le alternative, *Il sole 24 ore* [online], disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-02-04/il-welfare-aziendale-115348.shtml?uuid=AElhVLuD> [14/06/2018]

TEMPLOW, D., feb 13, 2018- last update, *How to Create a Workplace Culture of Wellness*, disponibile su: https://www.thebalancecareers.com/how-to-create-a-workplace-culture-of-wellness-1917968?utm_term=wellness+programs+in+the+workplace&utm_content=p1-main-1-title&utm_medium=sem&utm_source=google_s&utm_campaign=adid-9ab45dda-043a-462f-a513-6723ae9d64c8-0-ab_gsb_ocode-4646&ad=semD&an=google_s&am=broad&q=wellness+programs+in+the+workplace&o=4646&qsrc=999&l=sem&askid=9ab45dda-043a-462f-a513-6723ae9d64c8-0-ab_gsb [15/06/2018]

WELFARE INDEX PMI, Rapporto 2017, disponibile su: <https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2017/> [15/06/2018]

WELFARE INDEX PMI, Rapporto 2018, disponibile su:
<https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2018/> [15/06/2018]

WILLIS TOWERS WATSON, Indagine Staying at Work: Salute e produttività dei dipendenti in Europa 2013/2014, disponibile su: <https://www.towerswatson.com/it-IT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2015/01/Indagine-Staying-at-Work-2013-2014-Italy>
[25/06/2018]

www.greatplacetowork.it

www.top-employers.com/it-IT/