



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

La dimensione sociale e organizzativa dell'impresa della sostenibilità

RELATORE:

PROF. Gubitta Paolo PhD

LAUREANDA: Lorenzin Giulia

MATRICOLA N. 1188325

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

Sommario

<i>Abstract:</i>	3
<i>CAPITOLO 1: L'IMPRESA DELLA SOSTENIBILITÀ: aspetti organizzativi.</i>	5
1.1 Introduzione.	5
1.2 La definizione del ruolo del sustainability manager: un trade off tra discrezionalità e formalizzazione.	5
1.3 Configurazione Prospecting: bassa formalizzazione e sensazione di disempowerment.	7
1.4 Configurazione Orchestrating: la struttura che soffoca la discrezione.	8
1.5 Configurazione Championing: meno struttura per essere più virtuosi.	9
1.6 L'evoluzione dei tre approcci.	11
1.7 Conclusioni.	12
<i>CAPITOLO 2: LA DIMENSIONE SOCIALE DELLA SOSTENIBILITÀ: i bisogni dei lavoratori.</i>	14
2.1 Introduzione.	14
2.2 I tre pilastri della sostenibilità: uno sguardo d'insieme.	14
2.3 Teorie motivazionali: da dove nascono i bisogni equità e giustizia?	15
2.4 La retribuzione dei manager.	16
2.5 Conclusioni.	17
<i>CAPITOLO 3: WELFARE AZIENDALE E SOSTENIBILITÀ: casi pratici.</i>	20
3.1 Introduzione.	20
3.2 Welfare aziendale: definizioni e inquadramento normativo.	20
3.3 I diversi approcci al Welfare aziendale.	23
3.4 Il ruolo del Welfare durante la pandemia.	25
3.5 Welfare e sostegno alle famiglie: due casi pratici.	27
3.6 Conclusioni.	28
<i>Riferimenti bibliografici</i>	30

Abstract:

Negli ultimi tempi sta aumentando sempre più la consapevolezza sull'importanza della sostenibilità, la quale è entrata a far parte delle vite quotidiane di ognuno di noi. Infatti, il concetto di sostenibilità e la ricerca di quest'ultima sono diventati il *Sacro Graal* per istituzioni, imprese e la società nel suo complesso.

Nel linguaggio comune, però, quando ci si riferisce al concetto di sostenibilità lo si fa spesso in un'ottica di tutela dell'ambiente. In realtà esistono molti altri aspetti legati alla sfera della sostenibilità. Infatti, guardando al mondo delle organizzazioni, essere sostenibile significa riuscire ad andare oltre alla mera massimizzazione del profitto, tenendo in considerazione anche gli impatti che si possono avere sulla società e sulle generazioni future.

L'obiettivo del seguente elaborato è quello di mostrare come le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione o dal settore di appartenenza, possano riuscire a identificarsi come *organizzazioni sostenibili*.

A tal proposito, in questo elaborato si analizzerà il concetto di sostenibilità combinandola con due dei miei personali interessi accademici: l'organizzazione aziendale e la gestione delle risorse umane.

Nel primo capitolo verranno descritte tre diverse configurazioni organizzative, ognuna di esse con un diverso livello di formalizzazione e di discrezione manageriale, che permettono di inserire il concetto di sostenibilità all'interno delle imprese. Questi tre diversi approcci sono stati individuati da due ricercatrici, Sukhbir Sandhu e Carol T. Kulik, le quali hanno incrociato i dati di 21 imprese con sede in India e in Australia nella loro pubblicazione: 'Shaping and being shaped: How organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles'.

Successivamente, nel secondo e nel terzo capitolo, il focus si sposta sulla la sostenibilità sociale all'interno delle organizzazioni, la quale ha l'obiettivo di garantire equità, salute e giustizia ai lavoratori.

Nel secondo capitolo, attingendo alla letteratura sulla gestione delle risorse umane, verrà introdotto un modello, la piramide dei bisogni di Maslow, la quale spiega la gerarchia dei bisogni dei lavoratori, ovvero che cosa è in grado di generare in essi motivazione.

Nel terzo e ultimo capitolo, dopo aver esaminato da dove nascono i bisogni dei lavoratori, si parlerà di uno strumento in grado di soddisfare queste necessità: il Welfare aziendale. Verranno infine riportati diversi casi aziendali, due dei quali tratti dalla mia personale esperienza nel settore della consulenza in tema di Welfare aziendale.

CAPITOLO 1: L'IMPRESA DELLA SOSTENIBILITÀ: aspetti organizzativi.

1.1 Introduzione.

L'obiettivo principale di questo capitolo è spiegare che essere un'azienda sostenibile significa ricalibrare gli obiettivi di quest'ultima da una mera concezione di massimizzazione del profitto verso un'idea di fare impresa che porti vantaggio a tutti gli stakeholders coinvolti.

In questo primo capitolo verranno analizzate tre nuove configurazioni organizzative che sono emerse in risposta alla sempre più consolidata attenzione al tema della sostenibilità sociale e ambientale nelle organizzazioni.

Prima di porre l'attenzione sulla definizione delle tre configurazioni, è utile analizzare il trade off che esiste tra i concetti di discrezionalità manageriale e di struttura organizzativa formalizzata al fine di comprendere al meglio le caratteristiche che contraddistinguono i tre approcci.

A questo seguirà un focus sulla figura del sustainability manager, per la quale ancora non esiste una job description completa e, quindi, per questo motivo, è un esempio calzante al fine di dimostrare l'incertezza che caratterizza i ruoli manageriali emergenti.

Proseguendo, il capitolo si sviluppa con la definizione delle tre configurazioni per la strutturazione di nuovi ruoli legati alla sostenibilità individuate dalle ricercatrici Sukhbir Sandhu e Carol T. Kulik nella loro pubblicazione: 'Shaping and being shaped: How organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles'.

Lo studio in esame è stato condotto su 21 imprese che presentano una qualche forma, strutturata o no, di programma di sostenibilità, con il fine di definire un percorso evolutivo delle organizzazioni verso una sempre più cosciente sensibilizzazione sul tema della sostenibilità sociale e ambientale.

Nello specifico le tre configurazioni individuate sono: *Prospecting*, *Orchestrating* e *Championing*.

1.2 La definizione del ruolo del sustainability manager: un trade off tra discrezionalità e formalizzazione.

L'impresa della sostenibilità si può definire come una metodologia per la gestione di un'organizzazione che combina, allo stesso tempo, i classici obiettivi economico-finanziari con dei nuovi riguardanti la sfera della sostenibilità sociale e ambientale¹.

¹ Gubitta, P., giugno 2021. "L'impresa della sostenibilità". Research Report, CUOA Business School, p. 3.

Arrivare all'obiettivo di poter definire un'impresa sostenibile² presuppone che si sia intervenuto sia nell'organizzazione aziendale in senso stretto che nella gestione delle risorse umane, entrambi processi decisamente non immediati e non lineari.

L'evoluzione delle organizzazioni verso questa nuova concezione non è un percorso standardizzato e fissato ex ante per ognuna di esse, ma dipende dall'equilibrio che si viene a creare tra la discrezione che viene affidata ai manager della sostenibilità e la formalizzazione della struttura organizzativa.

In primo luogo, secondo la teoria classica dell'organizzazione aziendale, avere una struttura formalizzata ha due principali obiettivi: ridurre la variabilità dei comportamenti e l'arbitrarietà dei soggetti attraverso la definizione di regole e procedure standard, portando così ad una stabilità e continuità operativa³.

Questa classica concezione della formalizzazione può essere facilmente applicata anche al tema attuale della sostenibilità in azienda, infatti, nello studio in esame, vengono proposte tre diverse configurazioni organizzative, ognuna di esse con un diverso grado di formalizzazione del programma di sostenibilità.

Dall'altro lato si posiziona la questione della discrezionalità che viene assegnata al management e, quindi, la capacità che il singolo manager ha di influenzare e plasmare il concetto di sostenibilità all'interno dell'organizzazione, con la possibilità di sviluppare e rafforzare quest'ultimo.

Se la dinamica discrezionalità-struttura può normalmente dipendere dalla dimensione organizzativa, dalla cultura aziendale o da altri fattori, nel caso di nuovi ruoli manageriali la frizione tra questi due concetti può portare ad ambiguità, in quanto non ci sono modelli standard da seguire.

Questa situazione di incertezza è stata portata alla luce da diversi sustainability manager intervistati nello studio di Sandhu e Kulik; in particolare, uno di essi ha definito il proprio ruolo in azienda come 'un capro espiatorio' per ogni problematica relativa alla sostenibilità quando, nella realtà operativa, quest'ultimo non ritiene di avere abbastanza autorità per intervenire⁴.

Il ruolo emergente del sustainability manager ha di fatto il compito di conciliare la gestione ordinaria dell'organizzazione con gli obiettivi di sostenibilità di breve e lungo periodo, estendendo la propria attività oltre ai temi riguardanti il Corporate social responsibility (CSR) fino ad arrivare alla definizione di una vera e propria social agenda per l'impresa.

² Gubitta, P., giugno 2021. "L'impresa della sostenibilità". Research Report, CUOA Business School, p. 5.

³ Costa, G., Gubitta, P., e Pittino D, 2014. "Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni". Milano: McGraw-Hill Education, p. 16.

⁴ Sandhu S., e Kulik C., 2019. "Shaping and being shaped: how organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles". SC Johnson College of Business. p. 635.

Un esempio particolarmente interessante di un'azienda che può essere definita sostenibile è quello del gruppo Moncler⁵, il quale ha evidentemente integrato il concetto di sostenibilità all'interno del proprio vantaggio competitivo rendendo facilmente accessibile sul proprio sito tutto il programma di sostenibilità, i termini per la realizzazione degli obiettivi e quelli che effettivamente sono stati raggiunti.

1.3 Configurazione Prospecting: bassa formalizzazione e sensazione di disempowerment.

La prima configurazione individuata nello studio di Sandhu e Kulik è stata definita *prospeting*, nella quale il ruolo della sostenibilità è stato rilevato ma definito come ancora in uno stato embrionale, infatti, tra i tre approcci, è quello con il programma di sostenibilità meno formalizzato.

La principale osservazione portata alla luce dai manager intervistati è stata che, nelle organizzazioni che presentano una configurazione prospecting, il ruolo della sostenibilità è quasi sempre collegato al soddisfacimento di un bisogno di reputazione.

Questo bisogno di ottenimento di un consenso può essere spiegato attingendo dalla letteratura sulla teoria della legittimità, secondo la quale è la società che da *'il diritto di esistere'* alle organizzazioni, che verranno accettate da quest'ultima solo se i benefici sociali superano i costi sociali⁶.

Le imprese che non possiedono ancora un programma di sostenibilità formalizzato mirano a raggiungere obiettivi di breve termine e, quindi, ad avere un ritorno in termini di reputazione. Al fine di rispettare l'imposizione dettata dalla teoria della legittimità, le organizzazioni hanno incaricato i rispettivi manager della sostenibilità di individuare dei progetti già realizzati da altre imprese appartenenti a settori affini con l'obiettivo di importare questi ultimi e, quindi, di portare un vantaggio puramente di reputazione per l'azienda.

Per la realizzazione di programmi volti al miglioramento di qualsiasi forma di sostenibilità come, ad esempio, quella ambientale o sociale, la parola chiave è il *lungo periodo*. Per questa ragione gli obiettivi raggiungibili in questa casistica di poco si possono discostare da una pratica di marketing di facciata green: se l'obiettivo principe rimane la redditività, le uniche iniziative sostenibili che possono essere promosse non possono essere considerate tali al cento per cento.

⁵ Moncler, Piano di sostenibilità. Disponibile su <<https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/strategia/piano-di-sostenibilita>>. [Data di accesso 18/01/2022]

⁶ Deegan C., 2002. "The legitimising effect of social and environmental disclosure, a theoretical foundation". MCB UP Ltd., p. 292.

Per esempio, il direttore della sostenibilità di un'impresa tra le 21 intervistate ha promosso un'iniziativa volta alla conservazione dell'acqua in India ma, essendo questo un progetto che comporterebbe un grande esborso iniziale e un ritorno solo nel lungo periodo, non è stato intrapreso.

Nella configurazione attualmente in esame, la funzione della sostenibilità è considerata come separata dal resto delle sinergie organizzative, infatti non è ancora presente un programma formalizzato e condiviso tra le diverse aree, anzi è emerso che due delle difficoltà più grandi riscontrate dai manager della sostenibilità sono state quelle di cercare di coinvolgere il resto del management e di reperire le risorse necessarie.

Infatti, in una delle organizzazioni intervistate nello studio è emerso che il ruolo del manager della sostenibilità è stato creato solo per rispondere alle pressioni istituzionali e che nella realtà operativa quest'ultimo mancasse completamente di autorità.

L'unico grado di discrezione a disposizione del manager è stato solamente con riguardo alla scelta delle iniziative sostenibili da intraprendere senza mai eludere però il criterio del beneficio di breve termine.

Anche in una ricerca promossa dal CUOA Business School⁷ sono state individuate tre fasi in merito all'organizzazione dell'evoluzione verso il concetto di impresa della sostenibilità.

La fase uno, denominata di *Trasversalità e coinvolgimento*, può essere collegata alla configurazione *prospecting*.

I risultati ottenuti, infatti, presentano le medesime implicazioni già riscontrate precedentemente:

- Ritorna il concetto di *bassa formalizzazione* del piano di sostenibilità.
- Il ruolo della sostenibilità non è di primaria importanza, nondimeno la figura organizzativa che si occupa del tema ci dedica solo parte delle giornate lavorative.
- La discrezionalità manageriale è tendenzialmente assente.
- Il compito del sustainability manager è limitato alla ricerca di *best practices* da importare nel proprio contesto organizzativo.

1.4 Configurazione Orchestring: la struttura che soffoca la discrezione.

La seconda configurazione emersa dallo studio è definita *orchestring*, la quale si posiziona all'opposto della precedente come grado di formalizzazione.

La caratteristica principale evidenziata nella configurazione in esame è che i manager della sostenibilità hanno chiari gli obiettivi da raggiungere, i quali sono ben definiti nella social

⁷ Gubitta, P., giugno 2021. "L'impresa della sostenibilità". Research Report, CUOA Business School, p. 4.

agenda e, molto spesso, vengono integrati nella strategia dell'impresa esplicitandoli anche nel sito web dell'organizzazione.

Questa generalizzata adozione degli obiettivi sostenibili sicuramente riduce l'ambiguità che caratterizza il ruolo del sustainability manager nella configurazione *prospecting* e, infatti, l'attività operativa di quest'ultimo passa da un *'importatore'* ad un *'facilitatore'* di progetti sostenibili.

A tal proposito, il responsabile della sostenibilità di BigBank1Oz ha riportato che: *"Noi siamo parte della strategia aziendale. Il mio ruolo è quello di articolare ciò che stiamo cercando di fare nella sostenibilità e comunicarlo agli stakeholder esterni e al nostro staff"*; questo significa che, avendo le linee guida del percorso che deve essere intrapreso ben chiare, anche la definizione del ruolo in sé diventa più delineata e il senso di disempowerment percepito nella configurazione *prospecting* viene attenuato.

La diretta conseguenza di avere un percorso strutturato e strettamente definito è il rischio di non riuscire a consentire ai manager abbastanza discrezionalità e, per questo motivo, che essi non possano impegnarsi nella promozione di altri progetti differenti da quelli già presenti nella social agenda.

Prima di tutto un progetto, per essere proposto, deve essere coerente con la strategia organizzativa decisa centralmente e, successivamente, deve essere valutato da misuratori ad hoc per verificarne la fattibilità perché, anche se in questa configurazione l'attenzione alla sostenibilità è altamente condivisa, il fine ultimo rimane sempre la massimizzazione del profitto.

Alcuni tra i manager intervistati hanno confermato che, quando hanno tentato di promuovere dei loro progetti, hanno spesso ricevuto una risposta negativa. Questo porta al grande limite della configurazione in esame: quando la formalizzazione è troppa, questa può soffocare la discrezione manageriale creando così un senso di limitazione e isolamento nei manager della sostenibilità.

1.5 Configurazione Championing: meno struttura per essere più virtuosi.

L'ultima configurazione ha un approccio più maturo e consapevole alla sostenibilità, nella quale è stato rilevato il maggior grado di discrezione e, per questo motivo, il ruolo del manager effettua un ulteriore passo avanti: da *'facilitatore'* a *'campione'* della sostenibilità.

Come nella configurazione *orchestrating*, anche in questa viene redatto un programma di sostenibilità formalizzato ma, diversamente dalla precedente, vengono previsti dei limiti entro i quali il manager è in grado di esercitare la propria discrezionalità.

L'elemento di unicità rilevato in questa configurazione è che non vi è la necessità che il manager della sostenibilità impieghi risorse per far approcciare al tema i colleghi di altre funzioni dato che, trovandosi già l'impresa in un elevato stadio di maturità aziendale e manageriale, quest'ultimo è già entrata a far parte della cultura organizzativa.

Infatti, la svolta chiave per passare dalla configurazione *orchestrating* a quella in esame è appunto la transizione del concetto di sostenibilità da cellula separata all'interno dell'organizzazione a *modus operandi* integrato in ogni funzione.

Al fine di raggiungere questo stadio di cooperazione, il sustainability manager deve cercare consenso nell'organigramma nel suo complesso, partendo dai suoi pari fino ad arrivare al coinvolgimento di tutti i lavoratori. Per fare questo, emerge una caratteristica fondamentale che deve possedere la persona che ricopre il ruolo del manager della sostenibilità: deve essere in grado di esercitare il potere utilizzando il carisma e l'autorità in suo possesso⁸.

Il direttore della sostenibilità di EarthwinesOZ, una delle imprese intervistate, con riferimento al processo di coinvolgimento degli altri soggetti organizzativi, ha riportato che: *“All'inizio c'era molta resistenza da altre aree. Ma abbiamo incoraggiato tutti a partecipare al programma. C'erano alcune aree che erano esitanti, e le abbiamo convinte a partecipare... Ho convinto i manager, che poi hanno convinto i loro colleghi. Ma, in tutto questo, ho sempre dovuto mostrare una costanza di intenti e una coerenza di approccio”*.

La testimonianza porta alla luce un ulteriore aspetto importante: in questa configurazione vengono introdotte altre figure oltre a quella del sustainability manager, con la finalità di coadiuvare l'operato di quest'ultimo⁹.

In particolare, vengono previsti un sustainability agent all'interno di ogni funzione aziendale e un comitato della sostenibilità.

Il comitato ha il compito di definire la strategia di sostenibilità nel suo complesso e di valutarne la performance attraverso, ad esempio, gli indicatori *KPI* elaborati dalla Global Reporting Initiative e dal World Business Council on Sustainable Development¹⁰.

Il sustainability agent, invece, è una figura che si occupa di promuovere le iniziative bottom-up all'interno di ogni singola funzione aziendale e di facilitare la trasmissione della cultura della sostenibilità.

⁸ Costa, G., Gubitta P., e Pittino, D., 2014. “Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni”. Milano: McGraw-Hill Education, p.55.

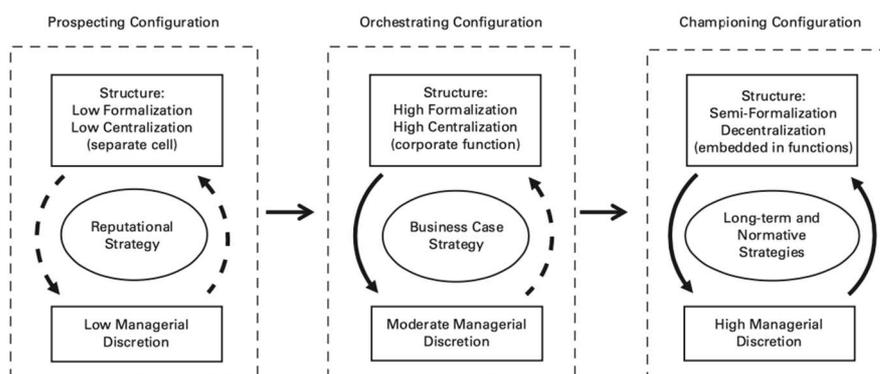
⁹ Gubitta, P., giugno 2021. “L'impresa della sostenibilità”. Research Report, CUOA Business School, p. 9.

¹⁰ Baglieri, E., e Fiorillo V., a cura di., 2014. “Indicatori di performance per la sostenibilità” [online]. Milano: Bocconi School of Management, p.11. Disponibile su < <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>>. [Data di accesso: 25/01/2022].

1.6 L'evoluzione dei tre approcci.

Indubbiamente la configurazione *championing*, tra le tre proposte, è quella che crea un contesto organizzativo più proattivo, ma l'evoluzione verso di essa non è da considerarsi intuitivamente partendo dalla bassa arrivando all'alta formalizzazione (*figura 1*).

Figura 1: L'evoluzione delle tre configurazioni.



Fonte: Sandhu S., Kulik C., 2019. "Shaping and being shaped: how organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles". SC Johnson College of Business.

L'analisi dell'evoluzione effettuata dallo studio in esame ha dimostrato che il punto di partenza è la configurazione *prospecting*, dove il focus è sul soddisfacimento di un bisogno di reputazione e sul confronto con altre realtà simili.

Procedendo con la crescita del concetto di sostenibilità, si è evinto che le organizzazioni passino direttamente alla configurazione *orchestrating*, caratterizzata da una forte centralizzazione del programma di sostenibilità e delle procedure per attuare quest'ultimo.

Infine, l'evoluzione si conclude con il raggiungimento dell'approccio più maturo alla sostenibilità, rappresentato dalla configurazione *championing*.

Per poter arrivare ad un punto di equilibrio, più o meno formalizzato che sia, un'organizzazione deve essere matura abbastanza da poter assecondare un ruolo attivo al manager della sostenibilità.

Come già citato in precedenza, l'approccio più adatto dipende dalla maturità dell'impresa in tema di sostenibilità e dal grado di discrezione che viene lasciato al management ma, se l'evoluzione dell'impresa diventasse una questione da risolvere nel breve periodo, ad esempio per rispondere a pressioni istituzionali, si potrebbero considerare anche sovrapposizioni strutturali, dando così ai manager che si trovano nella configurazione *prospecting* delle procedure e dei meccanismi che possano aiutarli nell'implementazione dei progetti.

Allo stesso modo, se un'organizzazione si trova nella configurazione *orchestring*, si potrebbe rendere la burocrazia più snella per alcune tipologie di iniziative.

1.7 Conclusioni.

In questo capitolo sono state descritte le tre configurazioni organizzative che possono essere adottate al fine di strutturare i nuovi ruoli emergenti inerenti al tema sostenibilità.

L'obiettivo era quello di dimostrare che diversi ambienti organizzativi influiscono sul lavoro del manager della sostenibilità e, di conseguenza, sui risultati che quest'ultimo riesce a raggiungere.

Nel prossimo capitolo verrà preso in considerazione l'aspetto sociale della sostenibilità.

CAPITOLO 2: LA DIMENSIONE SOCIALE DELLA SOSTENIBILITÀ: i bisogni dei lavoratori.

2.1 Introduzione.

Nel primo capitolo è stato considerato solamente l’inserimento del concetto di sostenibilità in azienda sotto l’aspetto organizzativo, rispondendo quindi alla domanda “*Con quali modalità si può fare?*”.

In questo capitolo e nel successivo, il focus si sposterà invece sulla questione dell’equità organizzativa, variabile importante per il raggiungimento della sostenibilità sociale, cercando di rispondere quindi ad un’altra questione, cioè “*Perché è giusto farlo?*”.

Nel prossimo paragrafo, con il fine di comprendere al meglio dove si posiziona la sostenibilità sociale, verranno descritti i tre pilastri della sostenibilità nelle organizzazioni, i quali si possono identificare come ambientale, sociale ed economico.

Successivamente verrà enunciata la teoria di Maslow, la quale ha lo scopo di spiegare il contenuto della motivazione, ovvero cosa può spingere una persona verso il raggiungimento di un obiettivo.

Infine, verrà effettuato un focus sull’importanza della politica retributiva per la motivazione dei lavoratori.

2.2 I tre pilastri della sostenibilità: uno sguardo d’insieme.

Come si è evinto nel precedente capitolo, per poter definire un’organizzazione effettivamente sostenibile ci sono molte variabili da tenere in considerazione.

Infatti, il concetto di sostenibilità si basa su tre importanti pilastri tematici¹¹:

- La *sostenibilità economica*: si riferisce al fatto di riuscire a garantire l’efficienza economica, un ritorno negli investimenti fatti dagli *shareholders* e, di conseguenza, la massimizzazione del profitto. Inoltre, questo concetto si basa anche sull’obiettivo di generare i cosiddetti “*profitti di qualità*”, i quali presentano caratteristiche come, ad esempio, la ripetibilità o la trasparenza, proprietà che consentono il raggiungimento della continuità operativa.
- La *sostenibilità ambientale*: tenendo conto della disponibilità scarsa delle risorse produttive, essere un’impresa sostenibile ambientalmente significa riuscire a condurre la propria attività produttiva tutelando l’ambiente e le generazioni future.

¹¹ Pedrini, M., e Zaccone, M., 2019. “Le aziende diventano sostenibili” [online]. Pearson. Disponibile su <<https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/aziende-diventano-sostenibili.html>>. [Data di accesso: 10/01/2022].

- *La sostenibilità sociale*: ha come obiettivo principale assicurare equità, giustizia e benessere sia alla società in generale sia alla parte di essa che gravita attorno alla singola impresa.

Per comprendere al meglio il concetto di sostenibilità sociale è necessario analizzare quali sono le variabili che influenzano la percezione di equità nei lavoratori.

2.3 Teorie motivazionali: da dove nascono i bisogni equità e giustizia?

Garantire ai lavoratori, qualsiasi ruolo ricoprano all'interno dell'organizzazione, una percezione intrinseca ed estrinseca di giustizia ed equità è fondamentale al fine di poter considerare un'impresa come socialmente sostenibile.

La letteratura dell'organizzazione aziendale ha elaborato negli anni una molteplicità di teorie in grado di spiegare come individuare i bisogni dei lavoratori e come soddisfarli.

La motivazione viene definita come il processo dinamico che finalizza l'attività di una persona verso un obiettivo¹², esiste infatti un intero filone di teorie con lo scopo di spiegare il ruolo della motivazione all'interno del luogo di lavoro: le Teorie Motivazionali.

Al fine della nostra analisi sulla capacità di rendere sostenibile un'organizzazione secondo l'aspetto sociale, è utile attingere alla teoria elaborata da Maslow¹³ sul contenuto della motivazione.

Secondo Maslow, la motivazione è generata dall'insoddisfazione di un bisogno e quest'ultimo può essere di natura e intensità varie. Partendo dal bisogno più primordiale fino ad arrivare a quello più elevato:

- **Bisogno fisiologico**: riguardante le necessità basilari di ogni individuo come, ad esempio, il cibo.
- **Bisogno di sicurezza**: fa riferimento al benessere fisico e psicologico di una persona.
- **Bisogno di appartenenza**: si riferisce alla necessità di creare una rete sociale nella quale una persona si sente accettata.
- **Bisogno di stima**: è la necessità che un individuo ha di sentirsi stimato da sé stesso e dalle persone che lo circondano.
- **Bisogno di auto realizzazione**: è la necessità che occupa la posizione al vertice della piramide e, quindi, rappresenta l'ultimo livello di desiderio di soddisfazione. Riguarda il bisogno che un individuo ha di realizzare le proprie capacità nel complesso.

¹² Costa, G., e Gianecchini, M., 2019. "Risorse umane persone, relazioni e valore", quarta edizione. Milano: McGrawHill. p. 64.

¹³ Maslow (1908-1970) è stato uno psicologo statunitense che ha elaborato nel 1954 la "scala dei bisogni".

Assumendo che i primi tre bisogni, ovvero quelli che Maslow definisce come *primari*, vengano soddisfatti dalle organizzazioni automaticamente, sorge il problema di come accogliere anche i due rimanenti, definiti come *superiori*. Questi desideri, attinenti alla sfera emotiva e sociale, devono essere soddisfatti da entità che superano la retribuzione o i bonus.

Al fine di rendere qualsiasi ruolo appartenente alla gerarchia aziendale abbastanza motivante e soddisfacente bisogna partire dalla sua progettazione all'interno dell'impresa. Il ruolo è quell'insieme di atteggiamenti che, se adottati da un soggetto all'interno di un'organizzazione, portano alla soddisfazione delle aspettative che quest'ultima e il resto degli attori coinvolti hanno nei suoi confronti¹⁴.

Si possono individuare diverse pratiche di gestione del piano carriera che possono portare alla soddisfazione nel soggetto che ricopre qualsiasi ruolo in azienda, con il fine di assicurare un certo grado di varietà del lavoro, di autonomia e di responsabilità al lavoratore.

L'organizzazione può infatti compiere la scelta di utilizzare quattro tipici strumenti di ristrutturazione del lavoro: il work group, il job enrichment, la job rotation e il job enlargement. Gli ultimi due strumenti riguardano più professioni che si basano su aspetti tecnici e meccanici. I primi due, invece, possono essere adattati anche a figure manageriali.

Infatti, le sensazioni emerse nelle interviste ai sustainability manager delle organizzazioni facenti parte la configurazione *prospecting* sono state tipicamente due: isolamento e ambiguità.

In questo senso il job enrichment, pratica che consiste nell'arricchimento di una già strutturata posizione con altre mansioni, potrebbe consentire al sustainability manager di un'organizzazione alla prime armi con il concetto di sostenibilità, di riuscire a strutturare iniziative più formalizzate dando, ad esempio, a quest'ultimo più discrezione per alcune tipologie di progetti.

La pratica di work group è un concetto già presente nelle organizzazioni con una configurazione *championing* o *orchestrating* in quanto si viene a creare una vera e propria funzione più o meno centralizzata dedicata al tema della sostenibilità. Essa consiste nella distribuzione delle responsabilità tra diversi soggetti e può essere utilizzata per "accelerare" la transizione tra le varie configurazioni.

2.4 La retribuzione dei manager.

La pratica più rilevante che può essere attuata per motivare gli attori organizzativi è sicuramente la retribuzione. Infatti, le politiche retributive si pongono, tra gli altri, l'obiettivo di attirare,

¹⁴ Costa, G., Gubitta, P., e Pittino D, 2014. "Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni". Milano: McGraw-Hill Education, p. 254.

trattenere e motivare i lavoratori con le caratteristiche idonee a perseguire gli obiettivi aziendali¹⁵. La retribuzione, soprattutto la sua parte incentivante ovvero quella che eccede la frazione fissa della stessa, incide molto sull'equità percepita dal lavoratore e conseguentemente sul suo grado di soddisfazione.

La motivazione dei lavoratori tramite la retribuzione avviene attraverso la dinamica retributiva, ovvero la parte delle politiche retributive che definisce le variazioni salariali individuali nel tempo. Gli strumenti della dinamica retributiva più recenti si possono suddividere in quelli reversibili e variabili e in quelli irreversibili e fissi.

I primi riguardano lo strumento dei Fringe Benefits, i quali sono erogazioni in natura o in servizi corrisposti al lavoratore in aggiunta alla retribuzione principale. I Fringe Benefits sono strumenti accessori che mirano ad integrare il reddito del lavoratore dipendente e possono avere natura di beni o servizi. Essi sono erogabili anche ad personam e possono essere, ad esempio, l'auto o il telefono aziendale.

Questi strumenti possono essere messi a disposizione del lavoratore anche sotto forma di credito welfare in una piattaforma dedicata. Nella pratica, si può elargire una somma di denaro fittizia al lavoratore e lasciare che sia quest'ultimo a scegliere come destinarla tra buoni spesa o carburante.

Per quanto riguarda la tassazione di questo strumento, l'agenzia delle entrate ha previsto l'esenzione fino ad un importo di 258,23 euro per l'anno 2022, superata la quale verrà applicata la tassazione ordinaria su tutto l'importo di Fringe Benefit.

Invece, la parte fissa e irreversibile della dinamica retributiva è rappresentata dagli aumenti di merito basati sul potenziale e sulla carriera. La prima categoria è rappresentata dalla definizione di incrementi retributivi basati sul potenziale e sulla prestazione del lavoratore.

La seconda categoria, invece, riguarda l'aumento della retribuzione in base all'anzianità lavorativa del dipendente e ha lo scopo di riuscire ad aumentare il *commitment* di quest'ultimo verso il proprio ruolo.

2.5 Conclusioni.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di spiegare perché è fondamentale garantire al lavoratore abbastanza motivazione nell'ambiente organizzativo. Inoltre, grazie al focus sulla politica retributiva si è potuto porre l'accento sul ruolo della parte variabile della retribuzione.

¹⁵ Costa, G., e Gianecchini, M., 2019. "Risorse umane persone, relazioni e valore", quarta edizione. Milano: McGrawHill. p. 454.

Nel prossimo capitolo ci si concentrerà in uno strumento, il welfare aziendale, particolarmente efficiente nell'incontrare i bisogni e le necessità dei dipendenti.

CAPITOLO 3: WELFARE AZIENDALE E SOSTENIBILITÀ: casi pratici.

3.1 Introduzione.

Nel seguente capitolo verrà introdotto il concetto di welfare, limitatamente però alla parte di quest'ultimo sulla quale può incidere la singola impresa. Verrà quindi escluso dalla trattazione il cosiddetto *welfare pubblico*.

Il welfare può essere considerato come un “*investimento*” sul benessere dei dipendenti e, per questo motivo, si può utilizzare come strumento volto al raggiungimento della sostenibilità sociale nell'organizzazione.

Questo perché la responsabilità sociale d'impresa, ovvero la considerazione degli impatti che ogni organizzazione ha sulla società, sta diventando nel tempo sempre più un punto focale per lo sviluppo aziendale.

Il capitolo si apre con la definizione di welfare aziendale, delle sue finalità, fonti normative e tutte le declinazioni che quest'ultimo può avere, con il fine propedeutico all'introduzione del concetto di piano di welfare.

A questo seguirà una riflessione sui quattro approcci al welfare aziendale che possono adottare le organizzazioni e le diverse implicazioni che ognuno di essi può avere sul livello di performance ottenibile.

Successivamente, verrà fatto un focus sulle ripercussioni che la crisi pandemica dovuta dall'infezione Sars-Cov-2 ha avuto sullo sviluppo del welfare aziendale. Infatti, a causa della pandemia attualmente ancora in corso, il welfare ha subito un incremento molto forte dovuto alla nuova consapevolezza generalmente maturata con riguardo al ruolo sociale che possono avere le imprese, senza distinzioni dovute alla dimensione aziendale¹⁶.

Infine, verranno introdotti due *business case* dei quali ho personalmente seguito le fasi di avvio e attuazione del piano di welfare, con la finalità di presentare concretamente i vantaggi che possono derivare da uno sviluppo fatto in un'ottica socialmente sostenibile.

3.2 Welfare aziendale: definizioni e inquadramento normativo.

Il termine *welfare* può essere ricondotto ad una molteplicità di significati a seconda dei soggetti che lo erogano o lo finanziano. Nel contesto in esame si farà riferimento solamente al concetto di welfare aziendale¹⁷, il quale ha avuto una crescita esponenziale negli ultimi decenni in

¹⁶ Welfare Index PMI — Rapporto 2021. Disponibile su < <https://www.welfareindexpmi.it/>>

¹⁷ Massagli, E., Spattini, S., e Tiraboschi, M., 2018. “Fare Welfare in azienda”. Milano: ADAPT University Press. Pagina 7.

risposta al fatto che, in Italia, la spesa pubblica a sostegno del benessere sociale è dedicata per più dell'80% al sistema pensionistico e alla sanità.

Dopo la legge di stabilità del 2016, si possono distinguere due tipologie di welfare aziendale: quello obbligatorio e quello volontario.

La prima categoria fa riferimento a tutto ciò che viene erogato dal datore di lavoro in conformità di un regolamento unilaterale o di una contrattazione sindacale.

Nel secondo caso, invece, vengono resi disponibili ai dipendenti servizi e prestazioni unicamente per volontà del datore di lavoro.

Considerando entrambe le fattispecie di welfare aziendale, gli obiettivi di quest'ultimo possono essere sia interni che esterni:

- Gli obiettivi *interni* sono quelli di aumentare la produttività e la soddisfazione dei lavoratori, migliorare il clima aziendale e, di conseguenza, l'*engagement*¹⁸ verso l'impresa.
- Gli obiettivi *esterni* riguardano aspetti come la reputazione e la possibilità di riuscire ad attrarre le risorse umane più promettenti.

Una ulteriore interessante suddivisione è quella che sussiste tra le varie tipologie di welfare aziendale. Esse sono welfare contrattuale, da conversione del premio di risultato, individuale, puro e premiale.

La prima tipologia ha origine da un accordo nazionale o territoriale da organizzazioni sindacali, obbligando le aziende di una categoria all'erogazione di un credito. L'esempio più conosciuto è l'importo di 200 euro che deve erogato alla categoria dei metalmeccanici e spendibile nei cosiddetti Flexible Benefit.

Il Welfare da conversione del premio di risultato ha origine da un accordo di secondo livello e rappresenta l'unico caso nel quale è il lavoratore a decidere se convertire il premio in credito welfare. I dati riportati nel Rapporto Welfare Index PMI riportano però che, tra le aziende a conoscenza della possibilità di concedere ai lavoratori di convertire il premio di risultato, solo il 29,1% ha utilizzato effettivamente questo strumento nel 2021¹⁹. Questo nonostante il fatto che attraverso la *welfarizzazione* del premio di risultato si possa sfruttare l'esenzione IVA, traendo così il massimo beneficio fiscale sia per i lavoratori che per le imprese.

La categoria del welfare individuale è così denominata in virtù del fatto che l'azienda può decidere di premiare i singoli lavoratori. In questo caso, però, il beneficiario del credito potrà

¹⁸ Con il termine *engagement*, nell'ambito della gestione delle risorse umane, si intende l'attaccamento dei membri di un'organizzazione al proprio ruolo lavorativo. Se vi è engagement, le persone si impegnano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro.

¹⁹ Welfare Index PMI — Rapporto 2021, p. 40. Disponibile su < <https://www.welfareindexpmi.it/>>

utilizzarlo solo attraverso la prenotazione di Fringe benefit, maggiormente conosciuti come buoni spesa o buoni carburante.

Il Welfare puro trova la sua fonte nella volontà dell'azienda di facilitare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti attraverso la sottoscrizione di un regolamento aziendale e, al contrario del precedente, non può essere erogato individualmente ma solamente a categorie omogenee di lavoratori.

L'ultima categoria è rappresentata dal Welfare premiale, il quale ha la peculiarità di collegare i risultati aziendali alle erogazioni. Se al termine delle scadenze previste dal regolamento non vengono raggiunti gli obiettivi prefissati, non avrà luogo alcuna erogazione.

Si può affermare che il Welfare aziendale, indipendentemente dalla fonte che lo origina, sia uno strumento ad ampio spettro, capace soddisfare un ventaglio consistente di richieste.

Infatti, le categorie di servizi accessibili attraverso il welfare aziendale sono varie e coprono la quasi totalità di prestazioni che possono assicurare un benessere sociale al lavoratore. Queste categorie sono individuate agli articoli 51 e 100 del Testo unico delle Imposte sul Reddito (TUIR). Alcuni esempi sono servizi riguardanti la previdenza complementare, l'assistenza ai familiari, l'educazione e l'assicurazione.

Ogni categoria di servizio è da intendersi sia a favore del lavoratore in prima persona che dei suoi familiari, puntualmente individuati all'articolo 12 del TUIR, al fine di assicurare il massimo beneficio possibile.

Quanto descritto finora viene messo in pratica dall'azienda avvalendosi dello strumento del *piano di welfare*, sia quest'ultimo strutturato internamente dall'azienda o fornito in outsourcing da un *provider* esterno. Il piano di welfare permette la programmazione analitica delle misure di benessere a sostegno del reddito familiare che l'azienda ha intenzione di attuare in un determinato periodo di tempo.

Un piano di questo genere può essere attuato per varie ragioni, tra le quali rientrano finalità di *retention*, *employer branding* e incremento della produttività.

Il piano di welfare non è una costruzione standardizzata, infatti può essere creato ad hoc per incontrare le esigenze della popolazione aziendale di ogni impresa. Al fine di progettare un piano di welfare ci sono degli step da seguire²⁰, il primo dei quali consiste nella valutazione della situazione aziendale.

Questo primo step nella realtà operativa consiste nel:

²⁰ Massagli, E., Spattini, S., e Tiraboschi, M., 2018. "Fare Welfare in azienda". Milano: ADAPT University Press. Pagina 35.

- Capire le motivazioni alla base della scelta di avviare un piano di welfare aziendale e gli obiettivi specifici che si vogliono raggiungere come, ad esempio, un incremento della produttività oppure il raggiungimento della conciliazione della vita-lavoro dei dipendenti.
- Conoscere le iniziative a sostegno dei lavoratori già presenti nell'organizzazione.
- Individuare la fonte del welfare che verrà erogato, quindi la tipologia di quest'ultimo. Questo passaggio, oltre ad essere rilevante per la definizione della tipologia di servizi che verranno messi a disposizione dei lavoratori, è importante anche per la gestione degli eventuali residui presenti a fine del piano di welfare.
- Individuare l'ammontare di credito che l'impresa ha intenzione di elargire tenendo conto della strategia aziendale.
- Definire le categorie omogenee di lavoratori ai quali elargire il credito, se la tipologia di welfare ne richiede l'individuazione. Infatti, se la scelta dell'azienda non è stata quella di strutturare un piano di welfare individuale, quest'ultima ha anche la possibilità di definire le categorie di lavoratori e con quali modalità assoggettare il credito. L'unico limite imposto in questo senso è che si creino le cosiddette categorie omogenee, determinate secondo criteri oggettivi e non discriminatori, composte da un minimo di due persone. Non è possibile quindi elargire un credito ad personam. Degli esempi di categorie omogenee sono: l'inquadramento, la distanza casa-lavoro e il numero di figli.

Gli step successivi per la strutturazione di un piano di welfare sono l'analisi della popolazione aziendale, la progettazione vera e propria, l'attuazione e, infine, il monitoraggio dello stesso.

3.3 I diversi approcci al Welfare aziendale.

Fino ad ora si è evinto che il Welfare aziendale può avere varie sfaccettature con diverse ripercussioni sulla natura di ciò che può essere erogato ai lavoratori.

Il punto focale però di questa trattazione è però l'analisi di come le organizzazioni possano approcciarsi al tema. A questo riguardo verrà analizzato il report annuale redatto da Generali²¹ sull'andamento in Italia del welfare aziendale.

Welfare Index PMI è un rapporto redatto annualmente che punta a misurare e valutare il livello di benessere raggiunto nelle piccole e medie imprese italiane, pilastro basilare del tessuto economico nazionale²². Nel report dell'anno 2021, l'indice Welfare Index PMI è stato integrato rispetto alle precedenti edizioni, infatti, grazie all'arricchimento dei criteri di valutazione, si può utilizzare quest'ultimo come *proxy* dell'impatto sociale.

²¹ La più grande compagnia di assicurazioni in Italia, attualmente quotata in borsa.

²² Rapporto Welfare Index PMI 2021, p. 44. Disponibile su < <https://www.welfareindexpmi.it/>>

Nello specifico, i criteri di misurazione che sono stati aggiunti riguardano:

- *Il grado di iniziativa* e intensità dei progetti di welfare aziendale promossi dall'azienda;
- *La capacità gestionale*, la quale misura fattori come il coinvolgimento dei lavoratori e la conoscenza normativa in tema di welfare.
- *Il livello complessivo della performance*, il quale fa riferimento ad una valutazione a consuntivo delle iniziative intraprese dall'azienda. Alcuni esempi dei criteri utilizzati in questo indice sono il livello di turnover negativo dopo le iniziative di welfare e i servizi totali messi a disposizione dei lavoratori.

Tenendo conto solo dei primi due tra i sopra citati criteri, si sono individuati quattro approcci che le imprese possono adottare durante l'implementazione delle misure di welfare, ognuno di essi con una diversa implicazione sull'impatto sociale potenzialmente raggiungibile. La ricerca si è concentrata su un campione di 5961 imprese con un numero di lavoratori inferiore a mille, il quale, per le caratteristiche che presenta, è rappresentativo delle 660 mila PMI presenti in Italia.

Nella categoria meno coinvolta nel welfare aziendale, ovvero quella che considera quest'ultimo come un *ambito secondario*, vi rientra il 28,5% delle imprese intervistate. Incrociando anche i dati raccolti sul livello complessivo della performance di queste organizzazioni, si evince che quasi la totalità di queste ultime registra un'efficacia delle iniziative di welfare medio bassa.

La classe successiva è formata dalle imprese che considerano il welfare come *funzionale al raggiungimento di obiettivi di produttività*, cioè come componente del sistema premiante.

La quota rappresentativa di questa categoria è del 27,1% e le imprese facenti parte di quest'ultima hanno registrato un livello di performance medio-alta.

La terza categoria è caratterizzata da una *buona consapevolezza sul tema* ma da un'attività ancora limitata. In questa tipologia vengono ricomprese tutte le aziende che presentano un ambiente organizzativo molto proattivo rispetto alle iniziative di welfare, ma queste ultime non sono ancora state completamente implementate.

Nelle aziende facenti parte l'ultima categoria, ovvero la più virtuosa, si è osservato l'ambiente organizzativo più fertile per l'implementazione delle iniziative di welfare. In questo caso le imprese, infatti, hanno un approccio al tema come *driver strategico* dello sviluppo sostenibile.

La caratteristica che si è contraddistinta in questa tipologia è il fatto che il vertice aziendale segue direttamente le politiche e le iniziative da attuare, sottolineando quindi l'importanza centrale affidata al welfare e ai suoi impatti sui lavoratori. Per quanto riguarda la performance, l'89,9% delle imprese appartenenti a quest'ultima categoria hanno raggiunto il più alto livello possibile. A conferma di questo, le imprese che adottano un approccio al welfare aziendale come leva strategica dello sviluppo hanno registrato nell'anno 2020 contemporaneamente un

maggior numero di nuove assunzioni e una minore mole di turnover negativo rispetto alla media nazionale²³, raggiungendo quindi simultaneamente le finalità di attrarre nuove risorse e di trattenere i lavoratori già assunti.

Il ruolo che gioca il welfare aziendale nelle pratiche di *retention* e *attraction* delle risorse umane non può essere sostituito agevolmente da altre tipologie di iniziative²⁴. Questo perché le esigenze dei lavoratori cambiano a seconda di vari fattori come, ad esempio, età e genere.

Considerando che all'interno dell'organizzazione ci sono individui con preferenze eterogenee, il welfare aziendale è in grado di offrire servizi diversificati che riescono a rispondere alla maggior parte delle richieste.

Nelle stesse aziende dove si è evinto quanto appena riportato si è registrata, rispetto al resto delle organizzazioni, anche una marcata presenza femminile, la quale può essere valutata in base a quante donne riescono ad entrare nella C-Suite o in posizioni che comportino responsabilità. La media complessiva della presenza femminile in posizioni con responsabilità è del 33,2%, ma si è osservato solo un 26,9% nelle imprese dove il welfare è considerato come un ambito secondario, fino ad arrivare ad un 38,3% in quelle dove è considerato come un driver strategico per la sostenibilità²⁵.

In luce di quanto appena riportato, l'ultima categoria rappresenta in modo lampante la definizione stessa di sostenibilità sociale: riuscire a garantire ai lavoratori condizioni di sicurezza, equità e benessere.

3.4 Il ruolo del Welfare durante la pandemia.

Nel biennio 2020-2022 le imprese hanno dovuto affrontare un periodo particolarmente difficoltoso come, del resto, tutto il mondo. Per quanto riguarda la società, le conseguenze sulla pandemia hanno portato alla luce molte delle criticità presenti in Italia come, ad esempio, il fatto che 8,4 milioni di famiglie sono costituite da una sola persona.

Dal lato delle imprese, invece, si è dovuto cambiare il focus in pochissimo, concentrandosi all'improvviso nel cercare di garantire la salute dei lavoratori per consentire la continuità della produzione. “Grazie” all'emergenza sanitaria, quindi, l'attenzione al welfare aziendale è aumentata perché ora il benessere del lavoratore è diventata la variabile più importante per garantire il consueto proseguimento dell'attività economica.

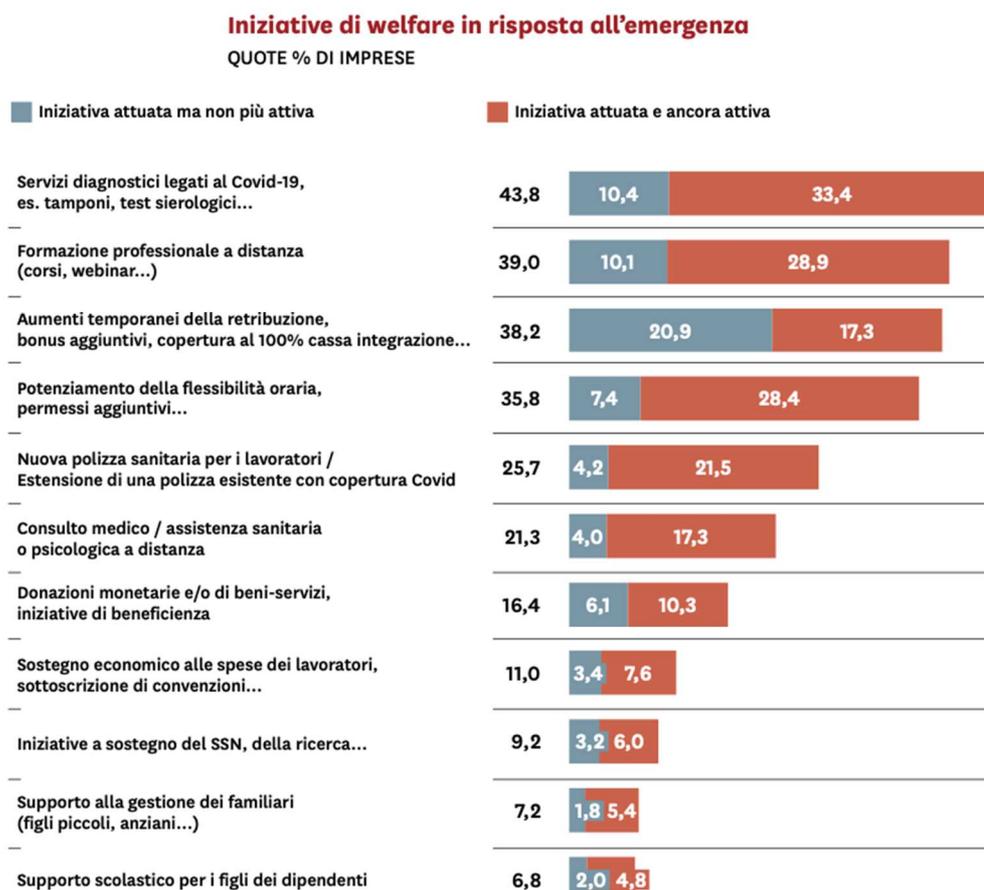
²³ Rapporto Welfare Index PMI 2021, p. 51. Disponibile su < <https://www.welfareindexpmi.it/>>

²⁴ Di Nardo, F., a cura di., 2017. “Un Welfare Aziendale per le Donne, strumenti a sostegno della conciliazione vita-lavoro”. Milano: GueriniNext. Pagine 88-89.

²⁵ Rapporto Welfare Index PMI 2021, p. 56. Disponibile su < <https://www.welfareindexpmi.it/>>

Le aziende hanno attivato una molteplicità di iniziative a sostegno dei lavoratori, alcune delle quali sono ancora in essere, altre invece hanno avuto solo carattere temporaneo.

Figura 2: Le iniziative di welfare aziendale attuate in risposta all'emergenza sanitaria.



Fonte: Rapporto Welfare Index PMI 2021, p. 12. Disponibile su <https://www.welfareindexpmi.it/>

Come si evince dalla Figura 2, più del 40% delle imprese hanno scelto di rendere disponibili ai lavoratori servizi diagnostici legati al COVID-19. Il 38% delle imprese ha invece concesso aumenti temporanei alle retribuzioni dei lavoratori e/o bonus aggiuntivi.

È evidente che, data la quantità di iniziative ancora in atto dopo due anni dallo scoppio dell'emergenza, le imprese abbiano aumentato il loro interesse verso il benessere dei dipendenti in modo strutturale. Infatti, il 42,7% delle imprese che ha aumentato l'impegno in risposta alla crisi pandemica, ha compiuto la scelta di rendere strutturali le iniziative implementate.

Per portare degli esempi concreti sulle misure adottate dalle imprese in risposta all'emergenza, si può fare riferimento ad alcuni dei vincitori del premio Welfare Index PMI 2021.

Per esempio, il gruppo AMAG, con sede in Piemonte e facente parte del settore dei servizi, ha adottato diverse misure per fornire supporto ai lavoratori durante la pandemia. Innanzitutto è stato introdotto, ove possibile, lo strumento dello smart working, il quale è stato definito dal legislatore come: “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilità mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”²⁶. Inoltre, altre iniziative introdotte dall’azienda sono state la messa a disposizione delle auto aziendali con il fine di far evitare contatti sui mezzi pubblici ai lavoratori e 3083 ore di congedo parentale.

Tra gli altri vincitori troviamo l’introduzione di misure come la messa a disposizione di un importo welfare per far fronte alle spese scolastiche dei figli, visite mediche specialistiche e buoni pasto.

3.5 Welfare e sostegno alle famiglie: due casi pratici.

Al fine di avvalorare la tesi che le iniziative di welfare hanno la facoltà di portare a significativi risultati in termini di clima aziendale e motivazione, verranno di seguito descritti due business case derivanti dalla mia personale esperienza di lavoro nel settore della consulenza in tema di welfare aziendale.

Il primo business case riguarda un’impresa con sede a Cittadella, un comune in provincia di Padova, specializzata nella produzione di accessori e componenti per il mobilio, nella quale viene da anni implementato un progetto a sostegno delle famiglie. L’impresa conta attualmente 180 lavoratori e, per ognuno di essi, oltre al welfare aziendale elargito ogni anno a partire dal 2019, è stata prevista una misura integrativa di sostegno al reddito a decorrere dall’anno 2020. L’iniziativa, denominata “*Bonus Lieto Evento*”, ha il fine di sostenere i lavoratori durante i momenti più importanti della loro vita personale: il matrimonio o unione civile e la nascita o adozione di un/una figlio/a.

Nel caso di nascita di un/una figlio/a, oltre al bonus iniziale per l’evento stesso, ne verranno elargiti ulteriori per i primi due compleanni del/della bambino/a e, nel caso di gemelli, verrà raddoppiata ogni erogazione.

Nella pratica, il Bonus Lieto Evento consiste nel mettere a disposizione del lavoratore un importo di credito utilizzabile per usufruire dei servizi previsti dagli artt. 51 e 100 del TUIR.

²⁶ Legge 22 maggio 2017, n. 81.

La valutazione della situazione personale dei lavoratori viene effettuata ad ogni apertura di un nuovo piano di welfare e, se è sopravvenuta nell'anno precedente una delle fattispecie previste da regolamento, il dipendente matura il diritto al credito.

Per l'azienda in questione è chiaro che il benessere dei propri collaboratori deve essere messo in primo piano al fine di raggiungere quest'ultimo anche all'interno dell'ambiente lavorativo e avendo, quindi, effetti migliorativi anche su produttività e motivazione.

Il secondo business case riguarda invece l'azienda vicentina CB Trafilati Acciai SPA²⁷, una delle quattro facenti parte del gruppo SteelGroup, appartenente al settore siderurgico e specializzata nella produzione di grandi infrastrutture.

L'azienda conta attualmente 98 lavoratori all'attivo, per i quali è previsto già un piano di welfare aziendale dal 2019, il quale viene erogato attraverso la piattaforma del provider "Trecuori".

Oltre alle misure di welfare poste già in essere, l'azienda ha deciso di erogare un ulteriore bonus a tutti i lavoratori per contrastare gli effetti negativi sul reddito familiare causati dal caro-energia registrato nei primi mesi dell'anno 2022, fornendo un ulteriore esempio su come il welfare aziendale sia uno strumento flessibile in grado di rispondere ad ogni esigenza delle imprese e del loro organico. Oltre a questo, l'azienda CB Trafilati ha previsto ulteriori iniziative a sostegno dei lavoratori per il triennio 2022-2024, tra le quali è degna di nota la concessione di 104 ore in più di congedo parentale rispetto a quanto previsto dalla normativa.

3.6 Conclusioni.

L'obiettivo di questo capitolo era quello di porre l'attenzione sul tema del welfare aziendale e soprattutto portare alcuni esempi pratici di come le imprese, indipendentemente dal settore di appartenenza o dalla dimensione aziendale, possano incidere sul benessere dei lavoratori.

²⁷ Pederiva, A., 29-01-2022. "Caro bollette. L'azienda che produce l'energia da sola e la "regala anche ai dipendenti". Il Gazzettino [online]. Disponibile su <https://www.ilgazzettino.it/nordest/vicenza_bassano/caro_bollette_azienza_bonus_dipendenti_cb_trafilati_acci_ai_spa-6470018.html> [Data di accesso: 09/02/2022]

Riferimenti bibliografici

Libri e articoli scientifici

Costa, G., e Gianecchini, M., 2019. “Risorse umane persone, relazioni e valore”, quarta edizione. Milano: McGrawHill.

Costa, G., Gubitta, P., e Pittino D, 2014. “Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni”. Milano: McGraw-Hill Education,

Deegan, C., 2002. “The legitimising effect of social and environmental disclosure, a theoretical foundation”. MCB UP Ltd.

Di Nardo, F., a cura di., 2017. “Un Welfare Aziendale per le Donne, strumenti a sostegno della conciliazione vita-lavoro”. Milano: GueriniNext.

Massagli, E., Spattini, S., e Tiraboschi, M., 2018. “Fare Welfare in azienda”. Milano: ADAPT University Press.

Sandhu, S., e Kulik C., 2019. “Shaping and being shaped: how organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles”. SC Johnson College of Business.

Report di ricerca e fonti giornalistiche

Gubitta, P., giugno 2021. “L’impresa della sostenibilità”. Research Report, CUOA Business School.

Pederiva, A., 29-01-2022. “Caro bollette. L’azienda che produce l’energia da sola e la “regala anche ai dipendenti”. Il Gazzettino [online]. Disponibile su <https://www.ilmazzettino.it/nordest/vicenza_bassano/caro_bollette_azienza_bonus_dipendenti_cb_trafilati_acciai_spa-6470018.html> [Data di accesso: 09/02/2022].

Rapporto Welfare Index PMI 2021, p. 12. Disponibile su < <https://www.welfareindexpmi.it/>>

Sitografia e risorse online

Baglieri, E., e Fiorillo V., a cura di., 2014. “Indicatori di performance per la sostenibilità” [online]. Milano: Bocconi School of Management, p.11. Disponibile su <<https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>>. [Data di accesso: 25/01/2022].

Moncler, Piano di sostenibilità. Disponibile su <<https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/strategia/piano-di-sostenibilita>>. [Data di accesso 18/01/2022].

Pedrini, M., e Zaccone, M., 2019. “Le aziende diventano sostenibili” [online]. Pearson. Disponibile su <<https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/aziende-diventano-sostenibili.html>>. [Data di accesso: 10/01/2022].

Pubblicazioni legali

Legge 22 maggio 2017, n. 81.