

Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Organizzazione aziendale

**IL WELFARE AZIENDALE E LA  
CENTRALITÀ DEL LAVORATORE  
IL CASO LUXOTTICA SPA**

**Relatore**

**Prof. Luigi Moschera**

**Candidata**

**Chiara Ercolano**

**Matr. 226661**

Anno accademico: 2018-2019

# Sommario

INTRODUZIONE.....	4
1. LA SODDISFAZIONE E IL BENESSERE DEI LAVORATORI.....	8
1.1 IL WELFARE AZIENDALE.....	8
1.2 IL BENESSERE E MOTIVAZIONE IN AZIENDA .....	13
1.3 LE TEORIE MOTIVAZIONALI.....	19
2. L'ETICA E LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA .....	27
2.1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI ETICA.....	27
2.2 LA NASCITA DELL'IMPRESA ETICA E LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	32
2.3 LE POLITICHE DI CSR PER POTENZIARE IL CAPITALE UMANO .....	38
3. IL SISTEMA DI WELFARE DI UNA GRANDE AZIENDA: IL CASO LUXOTTICA .	44
3.1 LA LUXOTTICA SpA.....	44
3.2 LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN LUXOTTICA .....	47
3.3L'INNOVATIVITÀ DEL WELFARE IN LUXOTTICA.....	50
CONCLUSIONI .....	57
BIBLIOGRAFIA .....	60
SITOGRAFIA.....	64

*A mia madre, a mio fratello,  
ai miei nonni, a mia zia  
e mia cugina*

*“Riunirsi insieme significa iniziare; rimanere insieme  
significa progredire; lavorare insieme significa avere  
successo”*

*Henry Ford*

## INTRODUZIONE

L'evoluzione sociale porta con sé mutamenti che cambiano totalmente il modo di agire della collettività, ciò a dire che gli individui adattano le proprie necessità alla realtà che si trovano ad affrontare. Da sempre lo Stato sostiene la popolazione e cerca di soddisfare i suoi bisogni con i mezzi di cui dispone. Talvolta il suo intervento non è sufficiente ad offrire l'intero paniere di beni di cui la collettività necessita e questo comporta l'intervento di altri soggetti.

La mancanza di risorse da parte degli organismi pubblici porta infatti delle carenze nel sistema di *welfare* statale. Ciò comporta lo sviluppo del secondo *welfare*, il cui scopo è soddisfare le nuove necessità collettive e colmare le carenze del *welfare* pubblico.

Un ruolo cruciale nella società è pertanto svolto dalle imprese, che affiancano lo Stato nella tutela della collettività. Il supporto ad obiettivi pubblici da parte di organizzazioni private viene posto in essere in tempi recenti, in seguito a prolungati periodi di crisi.

I provvedimenti attuati dalle imprese per il benessere dei dipendenti rientrano nella sfera del *welfare* aziendale. Si riferisce a prestazioni monetarie e non, erogate per soddisfare necessità primarie riguardanti il lavoratore e la sua famiglia: maternità, infortuni, sicurezza sul posto di lavoro, infanzia, anzianità.

Il lavoratore è ulteriormente tutelato dal *work-life balance* perseguito dalle aziende, che gli consente di coltivare le proprie passioni e dedicare tempo alla famiglia bilanciando, così, le ore di lavoro e il tempo libero.

Le aziende, attraverso *focus group* e interviste, modellano pacchetti di *welfare* che mirano a tutelare e soddisfare le diverse esigenze dei singoli lavoratori.

L'impegno delle aziende nel prendere provvedimenti con l'obiettivo di favorire il benessere degli individui, ha come fine complementare quello di migliorare la produttività.

Il pacchetto di *welfare* implementato dalle Piccole e Medie Imprese (PMI) e da quelle di più grandi dimensioni, si differenzia poiché le prime erogano prestazioni in base all'andamento del ciclo produttivo, mentre le seconde hanno una disponibilità di risorse maggiore. In tal modo si creano disparità tra i lavoratori operanti all'interno delle due categorie di imprese. Attualmente sono nate delle sinergie tra PMI per la condivisione di risorse, che mirano ad offrire al dipendente un paniere più ampio di *benefit* ricollegati al *welfare*, in modo da ridurre le suddette differenze.

Di notevole importanza è anche il ruolo ricoperto da altri attori nel sostenimento del secondo *welfare*. I sindacati ad esempio si impegnano nell'osservare se i provvedimenti di *welfare* sono effettivamente perseguiti dalle imprese. Le associazioni dei datori di lavoro invece, tengono aggiornate le aziende sui nuovi provvedimenti da adottare. Un ruolo fondamentale è ricoperto dallo Stato che attraverso una serie di leggi ha favorito l'utilizzo di sistemi di *welfare* all'interno delle imprese, prestando particolare attenzione alle PMI.

Il benessere del lavoratore è al centro dell'attenzione delle imprese, poiché il *management* ha interiorizzato l'interesse per la soddisfazione degli individui e agisce in tal senso. In aggiunta le organizzazioni economiche prestano anche molta attenzione a scopi sociali, come il miglioramento delle condizioni in cui versa la collettività, l'attenzione per l'ambiente e quindi la riduzione delle emissioni, per cui si interessano di una moltitudine di *stakeholder* che ruotano intorno ad essa.

La motivazione di ciò è l'affermazione del concetto della *corporate social responsibility (CSR)*, concetto da sempre esistito ma che inizia a concretizzarsi solo dopo la cosiddetta Grande Depressione. Dopo questo evento nasce la consapevolezza che il fattore umano è la risorsa essenziale all'interno dell'azienda, per questo bisogna investire su di esso al fine della sua motivazione. Per di più la crescita della concorrenza sui mercati, porta ad un aumento della produzione da parte delle imprese, che per acquisire un vantaggio competitivo attuano strategie di differenziazione non solo basate sul prodotto. Per questo e sulla base del concetto della *CSR*, le imprese mettono in atto processi nel rispetto e nella tutela dei portatori di interesse e dell'ambiente.

Il fine principale delle imprese è però l'ottenimento del profitto e quindi la soddisfazione dei suoi *shareholder* (azionisti). Per questo è da sempre discussa l'implementazione del concetto di etica nei procedimenti aziendali, dato che l'impresa nasce dalla volontà di alcuni individui di investire risorse monetarie con lo scopo di guadagnare somme più elevate. Secondo tale definizione, chi gestisce l'impresa deve adempiere a questo compito e non deve perseguire alcuna responsabilità sociale. Però, dopo la nascita di nuovi bisogni e rischi sociali e data l'importanza delle imprese nella vita di ognuno, l'attenzione verso obiettivi non economici viene posta in essere anche dalle organizzazioni economiche.

Per quanto concerne il lavoratore bisogna utilizzare ricompense differenti da quelle monetarie, come ad esempio fornire dei *feedback*, avvalersi di pubblici elogi e condividere le performance raggiunte.

Nel secolo scorso sulla base del filone di pensiero Taylorista, i provvedimenti a favore del lavoratore per aumentare il suo benessere sono prettamente monetari. Infatti il dipendente viene programmato per svolgere lavori ripetitivi e pagato sulla base delle unità da lui prodotte (attraverso l'utilizzo del cottimo). Mayo osserva che il dialogo con i propri dipendenti e l'instaurazione di rapporti armoniosi conducono a risultati migliori e ad un aumento della produttività. Grazie al suo contributo il lavoratore inizia ad essere considerato come una persona e non più alla stregua di una macchina e viene valorizzato come tale.

Si susseguono una serie di teorie motivazionali che studiano principalmente quali sono i bisogni potenziali dei lavoratori e l'attenzione che il *management* deve rivolgere loro. Oggi, inoltre, nelle imprese viene lasciata al lavoratore maggiore possibilità di gestire delle situazioni e di prendere decisioni in modo tale da accrescere la sua competenza e responsabilità all'interno dell'azienda.

Nel contesto delle imprese che da sempre hanno posto particolare attenzione verso le necessità dei lavoratori, meritevole di considerazione è il caso Luxottica. Anche prima della diffusione del concetto di *welfare*, il Gruppo guidato da Leonardo Del Vecchio ha da sempre mostrato un forte interesse per le cause sociali, dedicando particolare attenzione nei confronti dei suoi dipendenti, della collettività e dell'ambiente.

Luxottica ha infatti ideato una serie di pacchetti di *welfare* variabili in funzione delle caratteristiche e necessità dei dipendenti dei vari Paesi in cui il Gruppo opera.

A partire dall'introduzione di tali pacchetti nel corso del 2009 vi sono stati molteplici benefici per il Gruppo, come ad esempio la diminuzione dell'assenteismo che ha portato ad un abbassamento dei costi grazie all'assenza di interruzioni nella produzione.

Nello specifico attraverso questo elaborato si andranno a studiare, nel primo capitolo, le motivazioni della nascita del *welfare* aziendale e i vari provvedimenti che vi rientrano. Grazie alla capacità di interpretare le necessità degli individui, si analizza l'efficacia delle imprese nel far fronte alla diffusione di nuovi bisogni sociali tramite pacchetti di *welfare* finalizzati al raggiungimento del benessere dell'individuo.

Si osserva inoltre l'evoluzione nel tempo dei provvedimenti adottati dalle imprese in relazione al *welfare*, anche grazie agli interventi normativi.

Partendo dalle condizioni disumane in cui versano i lavoratori durante la rivoluzione industriale, anche a causa della diffusione di correnti di pensiero quali il Taylorismo, si procede nell'elaborato con l'analisi degli interventi posti in essere per migliorare la condizione dei lavoratori.

Si esaminano dunque le principali teorie motivazionali attraverso le quali si prospetta un nuovo modo di lavorare improntato al benessere del lavoratore, da raggiungere in particolar modo attraverso ricompense non economiche col fine ultimo di migliorare la produttività.

Nel secondo capitolo si passa alla descrizione del concetto di etica ed alla sua applicazione al mondo dell'economia. In primo luogo viene analizzato il dibattito tra applicazione o non applicazione dell'etica nel mondo imprenditoriale. Tale dibattito può essere riassunto da due espressioni:

- *shareholder view*: visione secondo la quale l'impresa deve essere improntata alla massimizzazione del profitto, al fine di ripagare coloro che hanno investito nell'impresa stessa (cosiddetti *shareholders*).
- *stakeholder view*: visione secondo la quale l'impresa deve soddisfare le necessità di una pluralità di soggetti interni ed esterni ad essa.

Da questo dibattito trae origine il concetto di *corporate social responsibility*, manifestazione dell'internalizzazione da parte delle imprese del concetto di etica come parte integrante delle decisioni strategiche e di *business*.

Il terzo ed ultimo capitolo approfondisce il caso concreto di applicazione del *welfare* in azienda da parte di Luxottica, impresa modello nel porre attenzione verso i bisogni e le necessità dei propri dipendenti.

# 1. LA SODDISFAZIONE E IL BENESSERE DEI LAVORATORI

## 1.1 IL WELFARE AZIENDALE

Il processo di industrializzazione della società porta con sé cambiamenti considerevoli, che creano elevate differenze in molti ambiti e modificano irreversibilmente il funzionamento sociale e il modo di vivere della collettività.

Uno degli ambiti d'influenza è ciò che concerne i bisogni sociali, che evolvono a pari passo con le trasformazioni riguardanti il piano economico e sociale. Alcuni bisogni sono da sempre almeno in parte soddisfatti mediante programmi di *welfare* statale, come l'attenzione rivolta alla salute, all'istruzione, al lavoratore e alla sfera pensionistica. Con il verificarsi di eventi avversi quali periodi prolungati di crisi, le risorse dedicate alla copertura di tali bisogni iniziano a decrescere e ciò comporta la nascita di nuovi rischi sociali. Per questi motivi, sorge la necessità di un *welfare* integrativo con l'obiettivo di fronteggiare i nascenti bisogni e le carenze del *welfare* pubblico.

Per quanto riguarda l'ambito dei cambiamenti sociali che possono influenzare le necessità, si può fare riferimento ai mutamenti demografici. Secondo i dati ISTAT<sup>1</sup>, nel 2015 i soggetti con 65 anni rappresentano il 21,7 % della popolazione e quelli tra 0 e 14 il 13,8 %, per di più il numero delle nascite è attualmente in decrescita. Questo significa che, se nel decennio precedente bisognava stanziare più fondi con riferimento alla tutela dell'infanzia, in quello attuale il bisogno maggiore, in termini monetari, riguarda le cure mediche, il sistema pensionistico e i sostegni per quella categoria di anziani che non sono più autonomi nel provvedere a sé stessi.

Si sviluppa sempre più il secondo *welfare* in cui le imprese per varie motivazioni, che vanno dalla disponibilità di risorse all'attuazione della *CSR*<sup>2</sup>, hanno ricoperto il ruolo di protagoniste.<sup>3</sup> Un primo esempio in Italia di applicazione in azienda è proposto da Camillo Olivetti, il quale comprende tempestivamente la potenza della valorizzazione delle risorse umane unita ad un corretto utilizzo dei macchinari. Inizialmente viene

---

<sup>1</sup> Rapporto ISTAT, Popolazione e Famiglie: <http://www.istat.it/it/anziani/popolazione-e-famiglie>

<sup>2</sup> Il concetto di Corporate Social Responsibility, in senso ampio, si riferisce all'obiettivo di miglioramento del benessere della collettività da parte delle imprese. Per un approfondimento, si veda il primo paragrafo del secondo capitolo.

<sup>3</sup> Adriola M., Boscarì D., Fedele A., Pedronetto M., Selmi V., "Welfare Aziendale", Fondazione ISTUD, Varese, 2014

implementato un *welfare* improntato sulle esigenze del singolo. Successivamente le redini passano in mano al figlio, Adriano, che utilizza un sistema più strutturato, da egli definito “*welfare system*”, diretto al soddisfacimento di bisogni riguardanti l’infanzia, l’abitazione e la tutela delle lavoratrici.<sup>4</sup>

Il *welfare* aziendale è inteso come quella sfera di provvedimenti che le aziende attuano a favore dei propri dipendenti, per apportare miglioramenti nella loro vita privata e lavorativa. Si parla di benefici monetari e non, che riguardano la copertura di bisogni comuni, ovvero riguardanti la famiglia, la salute, l’abitazione e la tutela di rischi che potrebbero interessare chiunque, quali malattie, infortuni, invalidità, disoccupazione.<sup>5</sup>

Ad esempio per quanto concerne la famiglia, si adottano misure quali l’asilo nido aziendale o borse di studio per i figli. Altri benefici concernenti sport e cultura come convenzioni con palestre e biblioteche, sono rivolti alla tutela del tempo libero. L’insieme di tutti questi provvedimenti a favore del lavoratore, aumenta la soddisfazione, la sicurezza personale e mentale e amplifica la felicità sul posto di lavoro. Queste sensazioni positive, generano una maggiore fidelizzazione del lavoratore, con un conseguente aumento della produttività e una riduzione del *turnover* e dell’assenteismo.

In aggiunta al benessere sul posto di lavoro, tali provvedimenti influenzano anche la sfera privata del dipendente che riesce a gestire meglio i tempi e questo aspetto conduce alla conciliazione della vita privata e lavorativa. In merito a tale considerazione, si introducono rimedi quali congedi, orari flessibili, part-time, banca ore e telelavoro, che si riferiscono all’iniziativa di *work-life balance*<sup>6</sup>. Si vedono soddisfatti poi una moltitudine di bisogni molto differenti tra cui la mobilità, agevolata attraverso il pagamento di biglietti per l’utilizzo dei mezzi pubblici oppure

---

<sup>4</sup> Arrigo E., “Responsabilità aziendale in economia di scarsità: il caso Olivetti”, ISTEI, Milano, 2004

<sup>5</sup> Mallone G., “Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto”, Cento Einaudi, Torino, 2013

<sup>6</sup> Il concetto di *work life balance* riferisce a tutta una serie di provvedimenti attuati dalle imprese, per una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti (flessibilità dell’orario del lavoro, part-time). Vengono utilizzati per un aumento del benessere del dipendente. Per un approfondimento si veda il secondo paragrafo del primo capitolo.

tramite la concessione di auto da parte dell'azienda. Si utilizzano metodi quali *car pooling* o *car sharing*<sup>7</sup>, che si traducono in una riduzione dei costi relativi allo spostamento.<sup>8</sup>

Le aziende si sono distinte nel sostenimento del secondo *welfare* anche per la loro predisposizione nell'interpretare i bisogni personali, che si differenziano a seconda delle caratteristiche dell'individuo. I bisogni mutano in base alla fase del ciclo di vita del lavoratore, dalle caratteristiche familiari e dalle propensioni individuali dello stesso<sup>9</sup>. Attualmente molte imprese continuano a proporre dei sistemi di *welfare* standardizzati, con pacchetti molto generali che non si attengono alle specificità del lavoratore. La scarsa attenzione alle diversità potrebbe però creare malcontenti o insoddisfazione del lavoratore, che non vede soddisfatte delle esigenze da lui considerate estremamente fondamentali. Per questo le imprese possono utilizzare strumenti a loro disposizione quali interviste, questionari, *focus group*, per meglio comprendere le necessità personali di ognuno. Possono predisporre benefici personalizzati dando la possibilità al lavoratore di creare un piano di provvedimenti adatto alla sua persona.

Prendendo come esempio un dipendente con a carico figli e/o anziani ed un altro senza nucleo familiare, entrambi condideranno alcuni bisogni per i quali utilizzare provvedimenti come orari di lavoro flessibili, sostegno al reddito e *time saving*. Ovviamente il primo avrà ulteriori esigenze dovute alla sua sfera familiare che riferiscono a provvedimenti quali asilo nido aziendale, acquisto libri, consulenza di conciliazione lavoro-famiglia. Di conseguenza se venissero soddisfatte solo le necessità in comune, rimarrebbero escluse delle altre che per le caratteristiche di vita del primo, sono particolarmente importanti. La loro inadempienza porta la persona a sperimentare difficoltà familiari e di gestione dei tempi. Tali complicazioni causano ansia e stress andando ad influire sulle prestazioni sul posto di lavoro ed arrecando un peggioramento della qualità dei risultati conseguiti.

Gli effetti complessivi che vengono apportati dai provvedimenti di *welfare* potrebbero essere però anche controproducenti, andando a sfavore di alcuni soggetti.

---

<sup>7</sup> Nel primo caso il veicolo diventa di proprietà di un dipendente, nel secondo viene preso in affitto da più persone.

<sup>8</sup> Adriola M., Boscarì D., Fedele A., Pedronetto M., Selmi V., *opp. cit.*

<sup>9</sup> Donati P., "La famiglia in Italia: sfide sociali e innovative nei servizi", Carocci, Roma, 2012

In primo luogo, accrescono le differenze tra outsiders and insiders aumentando di conseguenza quelle distributive e territoriali.

Per di più bisogna tener conto di quali benefici vengono erogati dalle imprese e chi sono i beneficiari. Dunque emergono differenze tra i lavoratori e differenze tra le aziende. Le piccole e medie imprese (PMI) implementano per lo più un *welfare* improntato sull'andamento del ciclo produttivo. Non erogano pertanto sempre lo stesso ammontare di benefici legati al piano di *welfare*. Le grandi imprese invece sono dotate di pacchetti più diversificati e godono di elevate economie di scala che le PMI non possono raggiungere<sup>10</sup>. L'erogazione dei benefici è tuttavia differenziata in base alla posizione che il dipendente occupa nella gerarchia aziendale. Quindi le PMI sono svantaggiate nella varietà dei benefici che possono mettere a disposizione dei dipendenti, andando a creare una disparità di trattamento rispetto a quelli che lavorano nella grande impresa. Invece per quest'ultima il problema si proporrà al suo interno dal momento che la disuguaglianza emergerà tra le varie "classi" di lavoratori.

Un ulteriore svantaggio riguarda la diversità che si viene a creare tra le imprese operanti al nord e quelle operanti al sud. In quest'ultime è poco diffusa l'implementazione del *welfare* e si preferisce la monetizzazione dei benefici, causando così un ulteriore aumento della disuguaglianza sul territorio italiano.<sup>11</sup>

Fin ad ora si è parlato del ruolo cruciale svolto dalle imprese nell'attuazione del secondo *welfare*. Esse però non sono le uniche attrici in Italia che hanno contribuito al suo sviluppo<sup>12</sup>. In primo piano troviamo anche i sindacati, che hanno il compito di osservare come le imprese introducono tali benefici nei contratti e la loro effettiva erogazione nei confronti dei lavoratori. In più vi sono le associazioni dei datori di lavoro, che tengono aggiornate le imprese su nuove norme e regolamenti riguardanti tale tema a devono attenersi. Vediamo poi società di consulenza e *provider*<sup>13</sup> che

---

<sup>10</sup> Ad esempio nella stipula di assicurazioni sanitarie.

<sup>11</sup> Jessoula M., "Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse", Ediesse, Roma, 2017

<sup>12</sup> Santoni V., "Welfare aziendale in Italia e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità", Centro Einaudi, Torino, 2017

<sup>13</sup> Soggetti che definiscono i benefici che un'impresa può erogare in base alle sue caratteristiche e alle risorse a disposizione.

hanno fatto del *welfare* aziendale una parte importante del loro *business*. Cercano di educare ed informare le imprese sui vantaggi che tali provvedimenti possono avere e le aiutano a capire come quest'ultimi dovranno essere strutturati e messi in atto.

Una maggiore influenza viene esercitata dallo Stato, che per far avvicinare le imprese al *welfare*, utilizza strumenti come la concessione di mezzi monetari in caso di implementazione.

La prima legge rivolta alla sensibilizzazione delle aziende su questo tema è la Legge 247 del 2007 emanata durante il secondo Governo Prodi. Attualmente due sono le norme principali che regolano il *welfare* aziendale, rappresentate dagli articoli 51 e 100 del Testo Unico Imposte Sui Redditi. Inoltre con le Leggi di stabilità 2016 e 2017 i programmi di *welfare* diventano oggetto di contrattazione tra gli esponenti dei lavoratori e dei datori di lavoro, andando ad eliminare la discrezionalità decisionale del *management*.

Un'altra novità apportata riguarda la maggiore attenzione rivolta alle PMI, che per la minore presenza di risorse rispetto ad imprese di grandi dimensioni si trovano in una situazione di svantaggio nell'implementazione di tali provvedimenti.

La soluzione adottata è l'utilizzo del *voucher* che viene rilasciato dal datore di lavoro ai dipendenti, con il quale questi ultimi possono acquistare beni o servizi ricompresi tra il paniere di quelli offerti dal sistema di *welfare* applicato nell'impresa. Attraverso questo meccanismo, l'impresa può rivolgersi a terze parti per l'erogazione dei servizi andando a far diminuire i costi di utilizzo di un piano di *welfare*. Dunque con il miglioramento della normativa si è fatto in modo che le imprese andassero a far fronte ai nuovi rischi sociali.

In ultima analisi, dato che l'utilizzo del *welfare* ha lo scopo di incrementare la produttività aziendale, il regolatore ha ben pensato di offrire dei premi di produttività alle imprese, proprio per spronare il *management* alla sua implementazione.

Quello italiano è un "*welfare* ad alta incidenza", diffuso in quei paesi in cui i Governi, in presenza di situazioni critiche quali crisi economiche, riducono le somme destinate alla protezione delle varie situazioni che riguardano la vita di un individuo.<sup>14</sup> Al contrario, in paesi come quelli scandinavi è implementato "un *welfare* a bassa incidenza", che sta ad indicare che lo Stato si fa carico della maggior parte delle spese

---

<sup>14</sup> Adriola M., Boscarì D., Fedele A., Pedronetto M., Selmi V., *opp. cit.*

che riguardano i bisogni della collettività. Le imprese si occupano solamente di aspetti più legati all'ambito lavorativo come la maggiore flessibilità degli orari lavorativi. In Olanda viene data la possibilità al lavoratore di accumulare una percentuale del proprio stipendio per poi utilizzarla nei periodi in cui si assenterà dal lavoro, sia per motivi familiari come la cura di un figlio, sia per periodi in cui decide di non lavorare e di dedicarsi ad altro. In Francia invece, per retribuire il lavoratore per straordinari o per ferie di cui non ha usufruito, viene ceduta un'indennità oppure concessa all'individuo una pausa dall'attività lavorativa.

Si può di conseguenza intuire che l'implementazione dei pacchetti di *welfare* nelle aziende differisce dalle esigenze che riguardano il territorio dei vari paesi. Vengono adoperati maggiormente in zone in cui la presenza di risorse economiche è pressoché scarsa e meno utilizzati in quelle in cui non ci sono situazioni di crisi accentuate o particolari scenari critici.

## 1.2 IL BENESSERE E MOTIVAZIONE IN AZIENDA

Per indurre un miglioramento nella vita delle persone è necessario un potenziamento della soddisfazione generale dell'individuo. Il punto di partenza è rappresentato dall'ottimizzazione delle condizioni lavorative. Successivamente il lavoratore, avendo una stabilità economica maggiore, riuscirà a raggiungere anche una stabilità mentale e fisica che migliorerà le sue condizioni di vita.

Il ragionamento proposto costituisce appunto la base di ciò che viene chiamato benessere o *welfare*. A tal proposito le imprese, implementano al proprio interno sistemi di *work life balance* per trovare un equilibrio virtuoso tra sfera privata e lavorativa e quindi agiscono con provvedimenti che hanno come oggetto tre categorie di riferimento, ovvero: denaro, servizi e tempo. Le prime due includono rispettivamente prestazioni monetarie e prestazioni rivolte alla tutela della famiglia. Per quanto riguarda la terza, il tempo dedicato da ognuno al proprio lavoro è notevole e questo tema riguarda indistintamente uomini e donne. Per tale motivazione si necessita sempre più dell'utilizzo di questi metodi.<sup>15</sup>

Per di più la ridefinizione dei tempi va ad influire su altri fattori quali:

---

<sup>15</sup> Santoni V., *opp. cit.*

- una maggiore parità tra donne e uomini, dato che i compiti e le responsabilità familiari vengono ugualmente bilanciate.
- l'aumento delle lavoratrici nel mercato del lavoro.

Più nello specifico, i provvedimenti riguardanti il *work life balance* si riferiscono all'ottimizzazione dei tempi lavorativi, in modo da poter facilmente far fronte anche alle esigenze estranee a quelle lavorative.<sup>16</sup>

In questo modo si raggiunge il suddetto benessere, che va oltre la mera soddisfazione economica ma che si rifà al concetto di *well-being*<sup>17</sup>, introdotto da Marshall<sup>18</sup> e poi ripreso da A. Sen<sup>19</sup>, con il quale ci si riferisce al soddisfacimento di bisogni con beni differenti. Sen parla di *well-being* e non di benessere visto che il termine da lui utilizzato comprende un'ulteriore sfaccettatura del benessere meramente personale, ovvero il piacere di aiutare gli altri e sentirsi appagato da ciò; utilizzerà da qui il termine *sympathies*<sup>20</sup>.

Le imprese tentano di gestire i problemi personali dei dipendenti, che influiscono sulla qualità del lavoro del dipendente stesso e sulle relazioni interpersonali in azienda. A questo proposito viene utilizzata la figura del *Counseling*, che cerca di far focalizzare l'individuo sull'accettazione del problema ripristinando il suo equilibrio interiore. L'obiettivo è quello di rendere il lavoratore più rilassato ed appagato, in modo da far aumentare benessere e motivazione e ridurre sensazioni negative, che conducono ad assenteismo e a legami lavorativi conflittuali.<sup>21</sup>

Secondo Lawrence e Nohira<sup>22</sup>, gli individui sono guidati da quattro bisogni di base:

---

<sup>16</sup> Bacchiddu E., Pasquino M., "L'università e il work-balance aspetti culturali, normativi e diversity management", Scosse edizioni, Roma, 2016

<sup>17</sup> Unione dei termini *welfare* e *sympathies*.

<sup>18</sup> Marshall A., "Critical Assessments", Croom Helm ltd, Londra, 1982

<sup>19</sup> Sen A., "The quality of life", Clarendon, Oxford, 1993

<sup>20</sup> Corrado F., Capacità e funzionamenti: definizioni, prospettive, strumenti e misurazioni, Università di Bergamo:

<http://www.data.unibg.it/dati/corsi/68049/60890-Corrado%20testo%20su%20A.%20SEN%20well-being.pdf>

<sup>21</sup> Reddy M., "Il counseling aziendale", Sovera, Roma, 1994

<sup>22</sup> Lawrence P. R., Nohria N., "How human nature shape our choices", Jossey-Bass, San Francisco, 2002

1. acquisire;
2. legare;
3. comprendere;
4. difendere.

Per quanto riguarda la necessità di acquisire, si fa riferimento al fatto che l'uomo vuole costantemente acquistare beni scarsi per appagare il proprio senso di *well-being*. Questo concetto richiama non solo i beni materiali, ma anche le esperienze ed in caso di mancata soddisfazione l'individuo verserà in uno stato di infelicità. Tale tematica è però relativa e in continuo cambiamento, giacché gli individui cercano di avere sempre di più e comparano i propri averi con quelli altrui. In una situazione aziendale questo si può riferire al fatto che i dipendenti sono attenti anche ai salari degli altri individui.

Il bisogno di stringere legami con altre persone da sempre caratterizza l'uomo, ma in quest'ambito si vuole alludere altresì a relazioni strette con organizzazioni e/o associazioni. L'individuo sperimenta una motivazione più accentuata nel lavorare per un'impresa per la quale va fiero.

Il concetto del comprendere significa che l'uomo ha bisogno di dare un senso a ciò che lo circonda e immagazzinare informazioni per poi risolvere ed affrontare le situazioni. Per quanto concerne la situazione lavorativa, ciò allude al fatto che i dipendenti sono stimolati nello svolgere dei lavori per i quali si presentano occasioni di crescita e per i quali si possono apprendere nuove conoscenze. Oggigiorno questo trova riscontro nel fatto che le imprese offrono sempre meno lavori monotoni e ripetitivi, differenti da quelli che si prospettavano ai tempi del *Fordismo*<sup>23</sup> e che conducevano alla totale disperazione ed insoddisfazione.

In ultima analisi il bisogno di difendere, oltre alla mera sfera della difesa personale, familiare e delle cose di proprio possesso, si riferisce alla difesa delle proprie idee ed opinioni. L'uomo ha necessità di sentirsi al sicuro e tale necessità influisce anche sull'essere contrario al cambiamento, perché questo potrebbe rimettere in gioco la propria posizione e minacciare la propria stabilità. Bisogna aver chiara l'importanza

---

<sup>23</sup> Il Fordismo nasce dal Taylorismo, studio condotto da F. Taylor che portò alla soppressione della libertà dei lavoratori, andando ad assegnare a ciascuno un unico compito, che doveva essere eseguito nei tempi prestabiliti, che venivano calcolati scientificamente.

Cassese S., "La rivoluzione del fordismo", Il Sole 24 Ore, Roma, 2016

della soddisfazione di questo bisogno, siccome l'impresa è un ambiente dinamico che affronta costantemente sfide e cambiamenti. Tale aspetto porta i dipendenti ad essere impauriti ed a sentirsi minacciati in caso di mancate certezze da parte dell'azienda.

Queste quattro necessità non hanno un ordine gerarchico per essere soddisfatte, pertanto il *management* dovrà far attenzione a non concentrarsi maggiormente su una a scapito di un'altra. I dirigenti devono fare molta attenzione alle necessità di ogni lavoratore, dato che tra tutte le risorse quella umana è quella che contraddistingue l'impresa, che riesce a farla competere in ambiti interazionali e che fa crescere di giorno in giorno il suo valore. Anche le altre risorse come macchine e capitale sono importanti per la sopravvivenza aziendale, ma la loro organizzazione è guidata dalla capacità umana senza la quale anche un'enorme somma di denaro e un insieme di macchinari all'avanguardia non basterebbero per produrre risultati. In questo senso l'impresa deve concentrarsi ed investire sul capitale umano, in modo da incrementare il proprio valore.

L'impresa sarà maggiormente competitiva se riuscirà ad attrarre al suo interno personale competente e altamente qualificato. Tali dipendenti saranno a loro volta alla ricerca di un'azienda che rispecchi il proprio valore personale e per la quale saranno felici di lavorare.<sup>24</sup> Per questa categoria di individui la concorrenza è elevata perciò, una volta assunti, bisogna riuscire a convincerli a rimanere. Il motore principale per persuadere la propria forza lavoro a non abbandonare l'impresa è la motivazione nello svolgere le mansioni, nell'essere fedele all'organizzazione e nell'allineare i propri obiettivi con quelli organizzativi.

Il termine "motivazione" proviene dal latino *movere* ed in azienda indica la volontà di indirizzare e spronare i dipendenti verso il lavoro, verso il raggiungimento di obiettivi personali e di gruppo e verso il soddisfacimento di proprie necessità.<sup>25</sup> Mitchell la definisce come: "*quei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie orientate verso un obiettivo*"<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Wirtz, C, Lovelock J., "Services Marketing: People Technology, Strategy", Word Scientific Publishing, 8<sup>th</sup> Edizione, Singapore, 2016

<sup>25</sup> Franco M., "Benessere e motivazione nei processi organizzativi", Napoli, 2013

In questo senso il *management* deve utilizzare metodi che inneschino tali processi, che possono riguardare sia benefici monetari che non. Il metodo che più porta ad alte performance, impegno e risultati è l'erogazione finanziaria, sotto forma di bonus e promozioni. La mera soddisfazione monetaria tuttavia, non basta a condurre il lavoratore ad una completa soddisfazione, dal momento che il denaro non può appagare alcuni aspetti più emozionali degli individui. Tenendo conto di questo fattore il *management* dispone anche di ulteriori ricompense che non possono essere ricondotte alla sfera monetaria come pubblici elogi, *feedback* sui risultati conseguiti e sviluppo personale.

Un altro valido metodo di motivazione del capitale umano consiste nell'instaurare relazioni positive tra i dipendenti e i loro supervisori. Bisogna che si instauri un rapporto di fiducia reciproca in modo tale da indirizzare i comportamenti dei lavoratori con gli obiettivi dei *leader* e pertanto con quelli organizzativi.<sup>27</sup>

Due ulteriori metodi che contribuiscono alla soddisfazione e di conseguenza a migliori performance lavorative da parte del lavoratore sono rappresentati dalla formazione e dall'*empowerment*.

Per quanto riguarda il primo, l'organizzazione deve fare in modo che il lavoratore incorpori alcuni valori che sono alla base del successo come lo spirito del lavoro di gruppo, l'onestà, la responsabilità. In secondo luogo, deve riuscire a fargli acquisire competenze interpersonali e tecniche. Infine, bisognerà proporre continui obiettivi di apprendimento e continua pratica.

Con il termine *empowerment* si intende l'assegnare maggiore libertà decisionale ai propri dipendenti. Questi ultimi sentendosi più responsabili, sono motivati nello svolgere le proprie mansioni, dando prova del loro valore personale. Inoltre, aumenta la produttività e si sperimenta una maggiore capacità del singolo per la risoluzione dei problemi, poiché si troverà a dover affrontare delle situazioni senza l'aiuto di nessuno e dunque ad agire con le proprie competenze.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Mitchell T. R., Motivation: "New direction for Theory", Research and Practice, Academy of Management, St Paul, Vol. 7, N. 1, 1982

<sup>27</sup> Ramlall S., "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations Sunil Ramlall", University of St. Thomas, St Paul, 2014

<sup>28</sup> Wirtz, C, Lovelock J., *opp. cit.*

I fattori che possono indurre il lavoratore ad essere motivato possono variare in base ad alcune caratteristiche come il genere, il livello di educazione e l'età. Gli uomini sono più interessati all'ottenimento di promozioni, mentre le donne sono più attratte da imprese che pongono maggiore attenzione ai loro diritti. Inoltre chi è in possesso di un titolo di laurea pone molta più attenzione a ricompense finanziarie rispetto agli individui che hanno seguito un corso di perfezionamento o dottorato di ricerca, che rivolgono maggiormente il loro interesse all'ambiente lavorativo ed alle promozioni. I lavoratori più giovani sono più motivati nel lavorare per imprese che offrono loro buoni salari, mentre coloro già all'interno nel mondo del lavoro da diversi anni, sono più orientati a voler una sicurezza lavorativa rispetto ad alte paghe.<sup>29</sup>

Da questo si evince che il *management* deve conoscere i propri dipendenti e in base alle loro necessità e caratteristiche deve proporre ricompense e benefici, evitando di creare situazioni in cui ci sono degli individui più motivati di altri, che possono creare forti tensioni interne e deterioramenti della performance aziendale generale.

La focalizzazione sull'essere umano è avvenuta purtroppo in tempi relativamente recenti, ovvero durante il secolo scorso, quando Mayo<sup>30</sup> inizia a comprendere che l'impostazione Taylorista deve essere superata e che l'aumento della produttività non è l'unico obiettivo da conseguire. Mayo si basa sugli esperimenti condotti da Hawthorne, attraverso i quali pone un gruppo di lavoratori sotto osservazione offrendo delle ricompense, di natura finanziaria e non.

Il risultato è che ogni qualvolta che ai dipendenti vengono offerti dei benefici o semplicemente per il fatto che gli individui sanno di essere osservati, la produttività cresce e continua a farlo anche a fine dell'esperimento, quando i ritmi lavorativi ritornano ad essere uguali a quelli precedenti. Questo viene definito "*effetto Hawthorne*"<sup>31</sup>, da cui si comprende necessità di considerare anche una moltitudine di

---

<sup>29</sup> Padua D., "Nuove strategie nella gestione delle risorse umane: dal mercato interno alla formazione", Morlacchi, Perugia, 2000

<sup>30</sup> Elton Mayo, fondò la corrente di pensiero denominata "*Human Relations Movement*", basandosi sugli esperimenti condotti da Hawthorne alla Western Electric Company

<sup>31</sup> Indica l'effetto inaspettato che le variabili utilizzate (non sperimentali) hanno apportato sul comportamento dei lavoratori.

altre variabili oltre quella economica che permettano al lavoratore di sentirsi partecipe e soprattutto considerato come un essere umano.<sup>32</sup>

Conseguenza diretta è l'incorporazione nella visione manageriale dell'importanza attribuita alla soddisfazione del dipendente nei confronti del suo ambiente lavorativo. Ha inizio la comprensione del valore aggiunto rappresentato dal fattore umano e della forza che quest'ultimo può avere se sfruttato in tutte le sue potenzialità. Si comincia dunque ad attribuirgli maggior rilevanza rispetto a tutte le altre risorse presenti in azienda.

### 1.3 LE TEORIE MOTIVAZIONALI

Le rivoluzioni industriali hanno cambiato l'organizzazione del lavoro all'interno delle imprese. Con l'affermazione del consumismo di massa necessita di essere adeguato il modo di produrre. Nasce così la produzione di massa, che per essere sostenuta richiede ritmi lavorativi più intensi.

Si diffonde il Taylorismo dal nome del suo fondatore Taylor, che applica le sue conoscenze ingegneristiche al lavoro, osservando che ogni mansione può essere svolta in un tempo determinato e il lavoratore deve essere spronato attraverso incentivi economici.

Taylor sostiene che il principale fattore motivazionale per i dipendenti sia il denaro. Si introduce così la produzione a cottimo, attraverso la quale il lavoratore viene pagato proporzionalmente al proprio lavoro. Inizia dunque, un processo di estraneazione del lavoratore al lavoro, venendo preparato per eseguire azioni ripetitive in tempi ben determinati. Senza possibilità di svolgere qualcosa di differente gli individui vengono trattati alla stregua di una macchina.

Taylor crede che un altro fattore motivazionale sia il dialogo tra dipendenti ed i loro supervisori, sostenendo che il dipendente debba aprirsi e parlare delle sue problematiche personali. Questo elemento motivante viene tuttavia messo in secondo piano rispetto a quello monetario.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Gillespie R., "Manufacturing Knowledge: A history of the Hawthorne experiments", Cambridge University, Cambridge, 1991

<sup>33</sup> Fontana F., "Il sistema organizzativo aziendale", Franco Angeli, Milano, 1989

Successivamente Mayo inizia a comprendere che i fattori che spingono l'uomo alla soddisfazione e alla motivazione sono ben diversi e comprendono soprattutto fattori non finanziari.

Inizia a susseguirsi una serie di teorie motivazionali che possono distinguersi in due categorie: quelle basate sui contenuti del lavoro e quelle basate sui processi.<sup>34</sup> Il primo gruppo definisce alcune caratteristiche dell'organizzazione che sono fondamentali per la motivazione dei dipendenti, tralasciando come questa viene modificata dai rapporti tra gli individui e il contesto lavorativo. Per questa carenza, subentra il secondo gruppo di teorie, con le quali si indica che le caratteristiche interne dell'organizzazione e le cognizioni, influiscono sulla motivazione.

Le prime comprendono: la teoria dei bisogni di Maslow<sup>35</sup>, attraverso la quale si afferma che l'individuo ha cinque bisogni principali che devono essere soddisfatti in un ordine gerarchico preciso e quando un bisogno viene appagato, si passa a quello successivo. Il primo è il bisogno di sopravvivenza, che comprende il poter disporre di beni necessari per vivere. Il secondo è il bisogno di sicurezza, cioè di sentirsi tutelato sia sul piano fisico che mentale. Il terzo è l'amore, che riguarda la necessità di provare dei sentimenti per qualcuno che sono ricambiati. Il quarto è il bisogno di stima, che si rifà al sentirsi apprezzato per le proprie competenze e l'essere sicuri di sé. Infine, all'apice della gerarchia, vi è il bisogno di autorealizzazione che riguarda appunto la necessità di affermarsi.

Il *management* deve soffermarsi sugli ultimi due, andando in questo modo ad accrescere le performance lavorative. Oltretutto bisogna tenere presente che una volta che una necessità viene appagata, questa può perdere il suo fattore motivazionale e per tale implicazione i manager devono continuamente utilizzare metodi per sostenere la soddisfazione del dipendente.

Rientra in tale categoria anche la teoria ERC di Alderfer<sup>36</sup>, che suddivide i bisogni di ogni individuo in tre categorie: Esistenziali, Relazionali e di Crescita. Il primo gruppo riguarda la necessità di vivere beneficiando di un sano stato fisico e mentale; il

---

<sup>34</sup> La maggior parte di queste teorie è stata ripresa da: A. Kinicki, R. Kreitner, "Comportamento organizzativo", Apogeo Education, Milano, 2013

<sup>35</sup> Maslow, *Motivation and Personality, Hierarchy of need*, 1943

<sup>36</sup> Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth theory*, 1969

secondo riguarda il riuscire ad avere rapporti positivi con altri individui ed il terzo, il riuscire ad esprimere al meglio le proprie competenze.

In questa teoria, i bisogni non hanno un ordine preciso di soddisfazione e può succedere che due bisogni vengano appagati simultaneamente. In più può accadere che un individuo non riesca ad esaudire una necessità di ordine superiore e riversa questa frustrazione su una di ordine inferiore. I manager devono tener conto di questo fattore, poiché gli individui potrebbero non apprezzare i rapporti stretti nell'ambiente lavorativo (bisogno relazionale) e richiedere in compenso dei benefici monetari superiori (bisogno esistenziale).

Infine, Alderfer sostenne che le necessità di un individuo, si modificano a seconda dello stadio del ciclo di vita che egli sta attraversando e pertanto il *management* deve improntare sulle caratteristiche del singolo i benefici che saranno erogati.

Anche la teoria dei bisogni di McClelland fa parte del primo gruppo di teorie e sostiene che alcuni individui hanno la necessità di realizzarsi più accentuata. Tale bisogno riguarda la capacità di arrivare ad obiettivi complessi, di avere ottime competenze e di riuscire a confrontarsi con altri e sentirsi qualcuno. Gli individui che sentono maggiormente questa necessità preferiscono svolgere mansioni non semplici, hanno volontà di risolvere situazioni attraverso le proprie competenze e si aspettano di ricevere un *feedback* sul loro operato. Questi individui sono adatti a ricoprire ruoli imprenditoriali. Invece altri sentono più accentuato il bisogno di affiliazione, ovvero preferiscono intrattenere legami positivi con le persone, senza sostenere idee contrarie o ricevere *feedback* sfavorevoli e di conseguenza non sono adatti ad occupare posizioni manageriali.

Al contrario McClelland<sup>37</sup> sostiene che chi sente un forte bisogno di potere è in grado di orientare e consigliare gli altri individui sulle modalità di svolgimento dei propri compiti ed è fortemente motivato nell'attuazione delle sue mansioni.

Per quanto riguarda le azioni che il *management* dovrà intraprendere, McClelland conclude che ogni impresa deve spronare l'individuo ad aumentare il proprio bisogno di realizzazione. Alcuni individui che hanno tale necessità particolarmente pronunciata, potrebbero voler riuscire ad arrivare in qualsiasi modo al loro scopo e

---

<sup>37</sup> McClelland, *Achievement and acquired needs theory*, 1961

delle volte utilizzano comportamenti scorretti. I manager devono tener conto delle diverse personalità per collocare al meglio il personale.

Infine, vi è la teoria dei fattori duali di Herzberg<sup>38</sup> che si sofferma su ciò che può condurre l'individuo ad essere soddisfatto o meno del proprio lavoro. La realizzazione, le responsabilità, l'ambiente lavorativo, le promozioni, sono tutti elementi che posso spingere l'individuo a sentirsi appagato e da Herzberg definiti fattori motivanti.

Ciò che spinge l'uomo a sentirsi infelice può riguardare i legami sul posto di lavoro, la retribuzione e il controllo interno, caratteristiche definite fattori igienici. Egli sostiene che l'assenza di quest'ultimi può condurre all'insoddisfazione e la loro presenza non necessariamente alla soddisfazione. Importanti per la motivazione del lavoratore, sono appunto i fattori motivanti.

I manager devono far in modo che nell'azienda coesistano entrambi e devono porre attenzione all'importanza dei *feedback* sull'operato del lavoratore, in particolare nei momenti in cui non possono essere distribuiti benefici monetari.

Invece la seconda categoria di teorie motivazionali include: la teoria dell'equità di Adams<sup>39</sup> che afferma che quello che gli individui cercano nei rapporti sociali, è di essere trattati in modo equo e giusto. Si sofferma sulla relazione che intercorre tra i dipendenti e i titolari, sostenendo che sia formata da due parti, ovvero input ed output. Gli input riguardano il contributo che il lavoratore, in base alle sue competenze ed alle sue caratteristiche, apporta in azienda e per il quale viene remunerato. Gli output riguardano i benefici monetari e non e la considerazione che l'organizzazione rivolge al lavoratore.

I dipendenti di un'impresa, confrontano la propria remunerazione con quella dei loro pari e sperimentano equità se il contributo da questi apportato all'organizzazione è coerente con ciò che ricevono. Viceversa l'iniquità negativa nasce dall'ottenimento per un collega di una remunerazione superiore, anche avendo apportato i medesimi input. Infine, si percepirà iniquità positiva se l'individuo otterrà output maggiori di un altro a parità di input.

---

<sup>38</sup> Herzberg, *Motivators and Hygiene factors theory*, 1959

<sup>39</sup> Adams, *Equity theory*, 1965

Questa teoria è stata ampliata introducendo il concetto di giustizia organizzativa, che riguarda la percezione del dipendente di essere trattato in modo equo all'interno dell'azienda e a sua volta si divide in tre categorie: giustizia distributiva, procedurale e internazionale. La prima riguarda l'approvazione degli individui sulle modalità attraverso cui vengono erogate le risorse da parte dell'impresa. La seconda riguarda l'equità dei procedimenti seguiti per deliberare l'erogazione delle risorse. Infine con il termine giustizia internazionale, si intende l'equa attuazione dei processi sui dipendenti.

In concreto il *management* deve verificare se effettivamente i lavoratori si sentono trattati equamente. Di conseguenza i leader dovranno includerli nelle decisioni che li riguardano e spiegare quanto più possibile la motivazione delle loro scelte. Dunque si consiglia di promuovere la cooperazione e utilizzare un comportamento neutrale nei confronti degli individui.

La teoria dell'aspettativa di Vroom<sup>40</sup>, sostiene che la motivazione dipende da quanto un individuo decide di impegnarsi nel raggiungimento di un suo obiettivo. Tale decisione è presa in relazione alla performance ottenibile attraverso un determinato livello di impegno (concetto di aspettativa) e dall'obiettivo ottenibile attraverso una data performance (concetto di strumentalità). Inoltre dipende anche dalla valenza che il soggetto assegna alla performance, che differisce in base alle caratteristiche individuali. Pertanto i tre concetti principali della teoria sono: aspettativa, strumentalità e valenza.

In base a tale teoria i manager possono sostenere i dipendenti nel raggiungimento dei risultati e devono erogare delle ricompense nel momento del raggiungimento dell'obiettivo.

Infine, la teoria del goal setting<sup>41</sup> spiega come la definizione degli obiettivi motivi all'azione per il raggiungimento di risultati. Dunque il soggetto che deve raggiungere un risultato definito, si concentra sulle azioni importanti e non su quelle superflue. Fondamentale è il livello dello sforzo e la definizione di strategie per l'azione.

---

<sup>40</sup> Vroom, *Work and Motivation, Expectancy and Valence theory*, 1964

<sup>41</sup> Locke, *Goal setting*, 1968

Ciò che si può dedurre dall'analisi di questa teoria è che, per una migliore probabilità di raggiungere elevate performance è preferibile che l'obiettivo sia misurabile. Bisogna oltretutto aumentare il livello di coinvolgimento del lavoratore.

Ulteriormente il *feedback* è utile a comprendere se quella che si sta percorrendo è la giusta direzione o bisogna apportare delle modifiche alla strategia adottata. Infine si evince che è indifferente per il raggiungimento di una data performance il modo in cui vengono definiti gli obiettivi, siano essi stabiliti dai singoli, dal gruppo o dal *management*.

Sul tema della motivazione, ci si sofferma anche Barnard<sup>42</sup>, che inizia la sua analisi partendo dal capire cosa spinga gli individui ad allineare i propri interessi ed obiettivi con quelli dell'organizzazione. Definisce l'efficacia come l'attitudine di giungere ai fini istituzionali e l'efficienza, come il soddisfacimento di scopi individuali. Quindi se l'individuo è soddisfatto del risultato del proprio lavoro continua ad impegnarsi e ciò aumenta la possibilità del conseguimento dei fini aziendali. In aggiunta egli sostiene che bisogna remunerare i dipendenti dei propri sforzi, anche gratificandoli del loro operato. Infine, sottolinea che sia più proficuo comunicare le proprie idee ai dipendenti anziché impartire ordini, anche se questo procedimento è più difficile del trasmettere un comando.

Altri autori come Black e Mouton<sup>43</sup> sostengono questo concetto concentrando la loro analisi sulla tipologia di stile manageriale da adoperare in azienda. Affermano che ci sono due tipologie di *leader*, uno rivolto ai lavoratori ed una alla produzione. La prima categoria ha un comportamento più razionale ed equilibrato, fornisce indicazioni generali lasciando molta autonomia ai dipendenti. La seconda è più inflessibile, antidemocratico e dà ordini agli individui.

Gli autori concludono affermando che nelle organizzazioni è positivo se vengono implementate entrambe le tecniche manageriali. Questo perchè ci sono alcune situazioni in cui sarà più adeguata la prima, come la necessità di aumento della produzione, ed in altre la seconda, come ad esempio in caso di effettuazione di licenziamenti.

---

<sup>42</sup> Barnard C., "The Functions of the executive", Harvard University Press, Cambridge, 1938

<sup>43</sup> Bernardin H. J., Alvares K. M., "The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness", Sage Publications, New York, Vol. 21, N. 1, 1976

Un studioso che tratta tale tema distinguendosi, è McGregor<sup>44</sup>, che sostiene due teorie riguardanti il pensiero del *management*. La teoria X indica che i manager assumono uno stile di leadership autoritario. Credono che i dipendenti non abbiano voglia di svolgere le loro mansioni, che bisogna imporgli di lavorare e che necessitano di essere controllarli. La teoria Y assume che i manager utilizzano invece tecniche più partecipative. Credono che i dipendenti si relazionino in modo positivo con il proprio lavoro, siccome lo ritengono qualcosa di necessario alla sopravvivenza e di conseguenza svolgono i loro compiti in maniera autonoma.

Egli anche se in assenza di prove sosteneva l'utilizzo della seconda e aggiungeva che potevano essere implementati entrambi gli stili dirigenziali, ma uno in maniera prevalente rispetto all'altro. Infine, la teoria X si applica quando in azienda i dipendenti non sono particolarmente motivati ed in cui le performance sono giudicate solo alla fine. Mentre la seconda si utilizza in presenza di un personale più motivato, di rapporti tra *management* e dipendenti più amichevoli, di individui che non necessitano di un'elevata sorveglianza e che vengono considerati il fattore più importante all'interno dell'azienda.<sup>45</sup>

Anche Argyris<sup>46</sup> si sofferma sul tema del comportamento che dovrebbe assumere il *management* per spronare l'individuo al lavoro. Egli sostiene che l'individuo cerca di bilanciare le proprie caratteristiche e quelle dell'ambiente che lo circonda. Pertanto se si trova in un ambiente lavorativo stressante, con capi molto autoritari, versa in una condizione di frustrazione rifiutandosi di svolgere le proprie mansioni oppure non applica al massimo le proprie competenze. Per questo le conclusioni di Argyris si avvicinano molto a quelle di McGregor, sostenendo che bisognerebbe implementare uno stile di leadership partecipativo che sostenga e motivi i dipendenti.

Un'ultima riflessione è giusto dedicarla a due differenti tecniche per l'aumento della motivazione dei dipendenti, ovvero l'approccio top-down e bottom-up. Nella prima categoria rientra l'approccio seguito da Taylor e precedentemente illustrato, che si

---

<sup>44</sup> McGregor, *X theory and Y theory*, 1960

<sup>45</sup> Masino G., "Gli approcci teorici alla motivazione", Università degli studi di Ferrara, Ferrara, 2017

<sup>46</sup> Argyris C., "Executive Leadership. An appraisal of a manager in action", Harper e Brothers, New York, 1953

basa sulla ripetizione di singole mansioni assegnate a singoli dipendenti, offrendo loro degli incentivi monetari. Tale tecnica è indicata con il nome di *scientific management*. Sin da quando si è iniziato a riconoscere il ruolo fondamentale ricoperto dalle risorse umane nell'organizzazione, si è compreso che bisogna abolire tale stile di produzione e implementarne un altro più interattivo, attraverso il quale concedere un livello accettabile di autonomia al dipendente. Sono state sperimentate così svariate tecniche:

- *job enlargement*: attraverso il quale si permetteva ai lavoratori di aumentare il numero di compiti da esso svolti;
- *job rotation*: attraverso cui i dipendenti si muovevano da una posizione lavorativa ad un'altra, permettendo di aumentare le proprie capacità oltre la loro motivazione;
- *job enrichment*: con il quale si dà la possibilità agli individui di ottenere delle promozioni e di svolgere compiti in maniera più autonoma e responsabile.

Nell'ambito dell'approccio top-down un ruolo fondamentale viene giocato anche dal modello incentrato sulle caratteristiche del lavoro, teorizzato da Hackman e Oldham<sup>47</sup>. Questi due studiosi introducono il concetto della motivazione intrinseca che si riferisce a quando un individuo è volontariamente spinto nel portare a termine il suo lavoro. Tale stimolo motivazionale è interiore e non proviene dall'ambiente esterno.

Le caratteristiche del lavoro di cui parlano riguardano le capacità che un individuo deve avere per lo svolgimento di un determinato compito, il grado in cui il soggetto porta autonomamente a termine il suo lavoro e l'importanza che tali attività hanno sulla vita del lavoratore. Bisogna ulteriormente considerare la misura in cui l'individuo è libero di prendere decisioni con la propria testa per il raggiungimento degli obiettivi e assegnare una valutazione all'operato del lavoratore (*feedback*).

In un lavoro non è però importante che coesistano tutte le caratteristiche, ma si può far leva su di esse se i manager vogliono avere effetti positivi sulla soddisfazione del lavoratore e successivamente sui risultati.

Al giorno d'oggi l'implementazione di questo approccio è stata superata dallo sviluppo di tecniche che presuppongono un coinvolgimento attivo dei lavoratori, che direttamente prendono parte alla modifica delle loro attività.

---

<sup>47</sup> Hackman e Oldham, Teoria della soddisfazione al lavoro, 1976. Ripresa da: A. Kinicki, R. Kreitner, *opp. cit.*

Attraverso il *job crafting* i lavoratori stessi pensano a come poter arricchire e migliorare il proprio lavoro, ad esempio svolgendo compiti significativamente potenziati, mansioni aggiuntive o perfezionando le relazioni lavorative. Oltre a ciò sempre più diffusi, sono gli accordi che vengono definiti direttamente tra datori di lavoro e dipendenti e che riguardano svariati aspetti, dall'orario di lavoro, alla possibilità di ottenere promozioni.<sup>48</sup>

Concludendo si può facilmente intuire che l'approccio bottom-up tiene maggiormente in considerazione le necessità del lavoratore. Per questo è molto più flessibile, aumenta la percezione dell'uomo di essere trattato come tale e conseguentemente anche la sua motivazione al lavoro.

## **2. L'ETICA E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**

### **2.1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI ETICA**

Per essere considerati in modo positivo dagli altri bisogna agire nel loro rispetto, riflettendo sulle conseguenze delle proprie azioni. Dunque l'uomo agisce secondo una serie di principi morali che non sono regolamentati, ma sono divenuti delle consuetudini.<sup>49</sup>

Questo concetto si ricollega a quello dell'etica termine che nasce dal greco *ēthos* (ἦθος), che indica qualcosa di abituale. In realtà il termine etica ha più significati. In generale indica il fatto che l'uomo agisce con volontà.

Nel parlato sta ad indicare l'insieme di valori che guidano il comportamento degli individui. Questo secondo significato si può scindere a sua volta in due categorie: etica personale e professionale, che si riferiscono ai principi seguiti rispettivamente dalle persone e dai professionisti nel loro agire.

Inoltre vi è una suddivisione tra etica soggettiva ed oggettiva, dove la prima si riferisce alla morale e la seconda al diritto. Entrambe spingono l'individuo a

---

<sup>48</sup> A. Kinicki, R. Kreitner, *opp. cit.*

<sup>49</sup> Ciappei C., Ninci D., "Etica di impresa", Università di Firenze, Firenze, 2006

comportarsi in un determinato modo, ma la decisione di come agire sarà unicamente del singolo.

Bisogna precisare che l'etica non deve essere interpretata come una teoria, ma come qualcosa che ogni individuo percepisce, che condiziona la sua vita e il suo modo di pensare. L'uomo perciò ragiona su un'azione e decide se è giusto o sbagliato compierla. Per giungere a questa decisione l'individuo esamina le proprie ragioni, si chiede perché deve agire in quel modo e su cosa accade se invece agisse contrariamente. Infine, nella maggior parte dei casi, l'individuo è motivato all'azione attenendosi ai principi etici.

Le persone sono spinte ad agire anche per la soddisfazione dei propri bisogni personali che riguardano la sfera economica e quella privata, tenendo conto anche delle necessità degli altri individui. Si modella così un aspetto sociale del concetto di etica. Questo ragionamento si può ricondurre a cinque diverse teorie.

La teoria della scelta razionale<sup>50</sup> sostiene che l'uomo può raggiungere i propri obiettivi etici attraverso la collaborazione con altri individui.

La teoria dell'utilitarismo<sup>51</sup> ritiene che l'individuo agisca anche per soddisfare le necessità degli altri e quindi cerca di massimizzare il numero di interessi appagati, sia che riguardino se stesso che altri individui.

Per di più ci sono alcuni individui che consapevoli del fatto che anche gli altri hanno delle necessità, agiscono per il soddisfacimento degli interessi propri e altrui, alla stregua dell'individuo prudente che agisce in risposta alle situazioni che gli si presentano. Tale ragionamento si riconduce alla teoria razionalistica<sup>52</sup>, per la quale la persona morale ragiona in direzione della soddisfazione dei bisogni di altri individui.

Oltretutto una giustificazione della volontà di appagare necessità altrui da parte dell'individuo, può essere ritrovata nella teoria del sentimentalismo<sup>53</sup>, secondo la quale l'individuo ha il bisogno di intrattenere legami di vario tipo con altri e per questo è spinto a volere il benessere anche delle altre persone che lo circondano.

---

<sup>50</sup> Risalente al XIX, si rifà al pensiero di alcuni economisti come Smith e Ricardo.

<sup>51</sup> I primi cenni di questa corrente di pensiero risalgono al XVIII e i primi a parlarne furono Mill e Bentham.

<sup>52</sup> Il razionalismo nacque nel corso del 1600 grazie al contributo di Hobbes, Cartesio e Galilei, ma ebbe la sua maggiore diffusione tra il XVII e il XVIII.

<sup>53</sup> Il sentimentalismo nato nel corso del XVIII, può essere attribuito alla figura del filosofo Hume.

Infine, l'individuo può compiere azioni buone che si rifanno all'etica e alla morale per il semplice fatto che questo modo di agire fa parte del suo carattere, concetto espresso dalla teoria della virtù.

Si può aggiungere che ogni individuo prende le sue scelte etiche anche in base alle sue caratteristiche personali, alle sue esperienze e all'ambiente che lo circonda. Pertanto ciascuno ha una propria etica individuale, che si sostanzia nell'appagare maggiormente i propri bisogni rispetto a quelli altrui; un'etica personale che riguarda l'intrattenere relazioni basate sul rispetto e un'etica ambientale, che si riferisce all'attenzione posta dall'uomo alla natura e agli spazi comuni.

In contrapposizione vi è l'etica sociale che svolge funzioni mirate ad assicurare una vita sicura e responsabile alla collettività in ogni ambito della propria realtà. Ha come obiettivo quello di modificare il modo di agire individuale, personale ed ambientale verso un comportamento etico e sostenibile.

.

Per dare una conclusione a questo ragionamento si afferma che l'individuo è un insieme di emozioni, stimoli, sentimenti, idee e vissuto e tenderà a conformarsi ai principi etici vigenti, giacché tiene alla sua reputazione e ambisce ad intrattenere buone relazioni con altri. Egli segue una serie di principi etici e li adatterà alle proprie caratteristiche. A volte compie anche delle azioni contro la propria volontà per attenersi alla scala di valori etici seguiti dalla collettività. In più tali valori possono differire in base al luogo in cui si nasce o meglio in cui si cresce.

I principi etici iniziano a legare con la sfera economica al tempo di Aristotele<sup>54</sup>, secondo cui l'economia è rivolta al soddisfacimento dei bisogni collettivi. Infatti egli sostiene che il principale obiettivo economico sia quello dell'aumento del benessere individuale o meglio collettivo.

Inizia perciò ad affermarsi il concetto dell'agire in base a valori etici, seguendo una logica di soddisfazione non soltanto dei propri interessi. Ovviamente queste considerazioni sono troppo lontane dai nostri giorni e il legame intercorrente tra la sfera economia ed etica viene interpretato in modo molto differente.

Già Smith nel 1776 nella sua opera *“La ricchezza delle nazioni”*, inizia a considerare la separazione di questi due concetti, sottolineando che il benessere comune può

---

<sup>54</sup> Etica Nicomachea IV secolo a.C.

essere raggiunto dall'economia solamente attraverso il raggiungimento dei fini individuali, che riferiscono al raggiungimento del profitto. Pertanto nel suo pensiero non vi è connessione tra mercato ed etica e da qui inizia l'allontanamento delle due dottrine.

Si può però far riferimento alla cosiddetta etica economica che si riferisce all'applicazione dei valori etici alle imprese. Tale branca di studi si scinde in tre categorie che riguardano l'applicazione dei valori etici e morali alle organizzazioni, alle imprese e ai comportamenti attuati dagli imprenditori all'interno dell'azienda e sono rispettivamente la macroetica, mesoetica e microetica.

Assume particolare importanza lo studio del funzionamento delle imprese. Quest'ultime sono le cellule che condizionano il funzionamento della società e che incidono sulla vita di tutti gli individui, che per vivere hanno bisogno di acquistare i beni prodotti. La conseguenza di tale considerazione è che, tra le tre categorie dell'etica economica, particolare interesse viene rivolto alla mesoetica.

Sen<sup>55</sup> sostiene l'esistenza del distacco tra questi due concetti e lo ritiene una possibile causa della riduzione della produttività. Egli non afferma che l'economia non funziona senza l'applicazione dei valori etici, ma che sicuramente andando a modificare il pensiero imprenditoriale basato solamente su un interesse economico ed indirizzandolo al rispetto di principi morali, si raggiungono delle performance più elevate.<sup>56</sup> Dunque l'impresa si può definire etica, quando svolge processi in funzione della soddisfazione delle necessità dei propri portatori di interesse.

Oggigiorno le imprese hanno incorporato nel loro modo di agire il rispetto per gli *stakeholder*, diventando sempre più diffuso l'utilizzo della *stakeholder view*<sup>57</sup>. Quindi l'etica inizia ad esser vista anche attraverso una prospettiva economica, contribuendo al raggiungimento degli scopi imprenditoriali. In precedenza l'impresa viene vista solamente come un organizzazione di capitale, macchinari e forza lavoro, che ha

---

<sup>55</sup> Sen A., "Tra economia ed etica", Laterza, Roma, 1987

<sup>56</sup> Ciappei C., Ninci D., *opp. cit.*

<sup>57</sup> La *stakeholder view* rappresenta l'agire dell'impresa tenendo conto delle necessità dei portatori di interesse. Per un approfondimento si veda il primo paragrafo del secondo capitolo.

l'obiettivo di soddisfare i bisogni della collettività ed il raggiungimento della massimizzazione del profitto.

Con il passare del tempo e l'evolversi delle società, l'etica inizia a condizionare lo svolgimento dei processi nelle aziende e si afferma la cosiddetta *business ethics*, che si riferisce appunto all'applicazione di principi etici al funzionamento delle organizzazioni.

Questo cambiamento è dovuto al modificarsi dei bisogni sociali e della concezione della persona all'interno delle imprese. Per queste motivazioni il legame tra le organizzazioni economiche e gli individui si è modificato e si è diffusa sempre più una visione aziendale basata sulla *CSR*, concetto da sempre esistito ma che inizia ad essere preso in considerazione dopo la cosiddetta Grande Depressione del '29.<sup>58</sup>

L'imprenditore per venir considerato eticamente responsabile, deve cercare di prendere le proprie decisioni orientandole verso obiettivi sociali. Ulteriormente dato che le imprese operano in un ambiente globalizzato, non possono sottovalutare le necessità dei propri portatori di interesse, poiché dovranno intrattenere buone relazioni con quest'ultimi se tengono alla loro prolungata sopravvivenza.

Questo concetto è espresso dalla teoria dell'auto-interesse illuminato<sup>59</sup>. Più nello specifico l'assunzione principale di questa teoria è che le imprese devono attenersi a principi etici e morali per difendere la continuità del *business*, utilizzandoli alla stregua di una strategia aziendale.<sup>60</sup>

Concludendo la dottrina economica e quella etica al giorno d'oggi, non vengono più considerate in modo separato e la maggior parte degli imprenditori cerca di orientare le proprie scelte attenendosi a tali principi.

Ma il punto che emerge osservando più nel dettaglio la relazione intercorrente tra questi due concetti è se l'etica venga osservata per pura volontà dell'imprenditore di attenersi a principi morali o solamente per riuscire ad ottenere maggiori profitti.

Un tema questo ancora molto discusso ed in continua evoluzione ma che comunque porta ad un trattamento più umano del lavoratore all'interno dell'azienda, ad una

---

<sup>58</sup> Martino A., "Responsabilità sociale e Stakeholder view", Università degli studi di Milano, Milano, 2008

<sup>59</sup> La *enlightened self-interest theory* nasce dalla corrente dell'utilitarismo sociale che si basava sull'affermazione "*good ethics is good business*".

<sup>60</sup> Zamagni S., "L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI", Università di Bologna, Bologna, 2004

maggior attenzione per l'ambiente da parte delle organizzazioni ed a molteplici benefici per l'intera collettività.

## 2.2 LA NASCITA DELL'IMPRESA ETICA E LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Per molti decenni si è sostenuto che le imprese avessero come fine principale quello della massimizzazione del profitto. Di conseguenza tutti gli sforzi organizzativi vengono rivolti alla soddisfazione di coloro che investono del denaro nell'azienda, andando ad incrementare i loro guadagni. Si ritiene che questo sia corretto anche nei confronti della collettività, dal momento che ottenere elevati ritorni significa un corretto investimento delle risorse e anche un aumento della richiesta della forza lavoro, per il raggiungimento della piena occupazione. Quella appena analizzata rappresenta la visione di Smith<sup>61</sup>, per cui l'impresa deve essere lasciata libera di operare senza alcun intervento statale.<sup>62</sup> Tale impostazione si può ricondurre alla cosiddetta *shareholders view* che collega il concetto di etica al soddisfacimento del benessere degli azionisti (*shareholder*).<sup>63</sup>

Tale prospettiva è stata superata innanzitutto perché attualmente l'intervento dello Stato nei processi economici è fondamentale per assicurare un corretto svolgimento del gioco concorrenziale e una distribuzione giusta delle risorse (*welfare state*). Poi è sempre più diffusa l'idea che le organizzazioni hanno un impatto sempre crescente sul territorio e quindi, sulla vita della collettività. Per questo è necessario porre attenzione non solo alle necessità degli azionisti, ma anche a quelle di un'ampia moltitudine di soggetti che sono interessati alla continuità aziendale (*stakeholder*).

Questa idea si può ricondurre alla *stakeholder view* per cui il concetto di etica si rivolge alla soddisfazione delle necessità della pluralità di soggetti interconnessi con l'impresa. Si può facilmente intuire come differisce il concetto di etica nell'impresa secondo la visione di questi filoni di pensiero.

---

<sup>61</sup> Vedi nota 55

<sup>62</sup> Zamagni S., *opp. cit.*

<sup>63</sup> D'Orazio E., Responsabilità sociale ed etica d'impresa, *Notizie di Politeia*, Vol.19, N.72, Torino, 2003

Per il primo bisogna mirare solo all'aumento del profitto per sostenere i diritti di coloro che hanno investito il proprio denaro. Una volta soddisfatta tale categoria di attori il mercato appaga il benessere della collettività. Viceversa per il secondo, l'organizzazione non può assumere delle decisioni senza considerare tutte le categorie di portatori d'interesse, poiché le conseguenze delle scelte avranno effetti anche su di esse.

Celebre è il dibattito tra due giuristi, Berle e Dodd<sup>64</sup>. Il primo sostiene che le organizzazioni debbano aspirare solamente alla soddisfazione degli interessi degli shareholder il secondo, invece, anche se d'accordo con la tesi del primo è convinto del fatto che l'impresa abbia delle responsabilità nei confronti di diversi soggetti. Per di più sostiene che grazie alla separazione tra proprietà e controllo, i manager hanno rivolto una particolare attenzione alle necessità della collettività e non a quelle degli azionisti.

Le stesse opinioni sono promosse da Barnard, secondo cui il manager doveva sostenere un insieme di valori etici e fare gli interessi di più soggetti.

Negli anni 50' grazie al contributo di Bowen<sup>65</sup>, si afferma il concetto di *Corporate Social Responsibility* alla quale vengono date svariate definizioni, che possono sintetizzarsi nella responsabilità aziendale rivolta verso molteplici categorie di soggetti.

Una delle più celebri interpretazioni si deve a Carroll<sup>66</sup>, che presuppone che la CSR sia composta da quattro variabili che dovevano essere tenute simultaneamente in considerazione. In primis si riferisce alla responsabilità economica, rivolta allo scopo di ottenere profitto ed a quella giuridica, ovvero all'essere rispettosi della legge. Sottolinea poi la presenza della responsabilità etica, che riguarda lo svolgimento di compiti da parte dell'organizzazione che non sono imposti da regolamenti o da leggi, ma che è giusto portare a termine nel rispetto della collettività. Infine parla di responsabilità discrezionali che non sono previste da regole né tanto meno dall'etica,

---

<sup>64</sup> Dibattito sul dovere fiduciario dei manager avvenuto durante la Grande Depressione. Per un approfondimento si veda il riferimento inserito nella nota 64

<sup>65</sup> Bowen, *Social Responsibilities of Businessman*, 1953

<sup>66</sup> Carroll, *Modello a quattro stadi*, 1979

ma che devono essere assolte spontaneamente perché inclini con quanto ricercato dai cittadini.

Contrariamente alla tesi di Carroll si può sostenere che non vi è nessuna legge o regolamento che obbliga le imprese ad attenersi a principi etici, per questo nasce il concetto di *Corporate Social Responsiveness*. Quest'ultimo riguarda il fatto che l'impresa più che attenersi a principi morali, dovrebbe essere in grado di capire i cambiamenti dell'ambiente e di soddisfare le necessità nascenti.

Però tale teoria mancando di valori etici ha dato vita ad un ulteriore concetto. Prende forma la *Corporate Social Performance*<sup>67</sup>, secondo cui incorporare in una visione d'insieme principi, procedimenti e performance ed osservare quanto le procedure utilizzate sono rivolte al sociale e perciò quanto i risultati rispecchiano le necessità della collettività. Tale ultimo concetto riunisce i precedenti.

Anche se queste definizioni si differenziano su alcuni aspetti, sono accomunate dall'idea che l'impresa non può solo incentrare i propri obiettivi sugli interessi interni ma deve rivolgere i suoi sforzi a quelli di un più ampio insieme di soggetti.

Essendo un tema molto discusso la *CSR* riceve anche delle critiche. Friedman<sup>68</sup> ha un'idea completamente opposta a quella che l'azienda deve assolvere ad obblighi morali facendo fronte ai bisogni della collettività. Egli sostiene che l'impresa nasce grazie ad un insieme di individui che si associano per investire il proprio denaro, con lo scopo di ottenere dei flussi di ricavi più elevati della somma inizialmente investita. Quindi non nasce per perseguire interessi diversi da quelli economici. Mentre per quanto riguarda la separazione tra proprietà e management, egli assume che i manager devono avere obiettivi in linea con quelli degli azionisti e questo è legalmente obbligatorio, al contrario della persecuzione di obiettivi etici.<sup>69</sup>

Oltre a ciò nello scenario competitivo troviamo imprese che utilizzano metodi scorretti, altre invece che sono davvero propense all'utilizzo, nello svolgimento dei loro compiti, di procedimenti basati sulla moralità e sull'etica.

---

<sup>67</sup> Wood D., "Corporate Social Performance Revisited", Academy of management, New York, 1991

<sup>68</sup> Friedman M., "Il valore etico della crescita: sviluppo economico e progresso civile", Università Bocconi Editore, Milano, 2013

<sup>69</sup> D'Orazio E., *opp. cit.*

Per migliorare la loro posizione competitiva, le prime, possono iniziare a comportarsi in maniera simile o migliore delle seconde e una volta arrivate al loro scopo ritornare al comportamento d'origine. Pertanto può succedere che le organizzazioni non rispettino l'individuo come tale e non diano peso ai suoi diritti e nel momento in cui devono remunerarli del proprio operato, concedono elevate paghe. Questo non ha assolutamente a che fare con la responsabilità sociale, ma anzi in quest'ottica si ritorna a considerare il lavoratore al pari di un oggetto, calpestando i valori etici.

Si può riscontrare che l'uso di pratiche orientate al sociale è utilizzato soprattutto nelle PMI. Prima di tutto perché il personale è più ridotto e questo comporta relazioni più strette con il datore di lavoro. La piccola impresa per di più nasce su base familiare pertanto da parte dei suoi membri si genera anche una forma di affezione alla continuità aziendale. Infine, l'imprenditore farà parte di una piccola realtà per cui sarà orgoglioso di apportare miglioramenti sul piano del benessere.

Nelle imprese di grandi dimensioni, per la separazione tra imprenditori e gestori dell'azienda e per il fatto che non ci sia alcuna certezza di un rapporto a vita tra le due categorie, si punterà maggiormente sugli obiettivi monetari e meno su quelli personali, finendo per trascurare completamente i valori etici.

Un rimedio a tale problema è rappresentato dall'utilizzo della *social accountability*. Vengono utilizzati dei prospetti come fonte di dialogo con alcune categorie di soggetti, come i dipendenti, i manager, i clienti. Tali attori possono essere informati dei costi e dei ricavi sociali, delle relazioni con gli stakeholder, della *vision*<sup>70</sup> ed altre informazioni utili per aumentare la loro fiducia.<sup>71</sup>

Analizzando l'espressione responsabilità aziendale, si può intendere che essa riferisce all'insieme di azioni svolte dall'impresa e rivolte ad un insieme di attori. Questi ultimi possono essere sia interni, come i dipendenti, ad esempio per aumentare la loro motivazione, che esterni, come clienti, fornitori, per rafforzare l'immagine aziendale e creare rapporti di fiducia.

Perciò, utilizzare il termine sociale sarebbe solamente un'aggiunta, perché si presuppone che l'impresa metta in atto processi che sono già rivolti alla società. In più

---

<sup>70</sup> La *vision* riferisce in senso ampio alle prospettive dell'imprenditore e la posizione che egli vuole che l'organizzazione raggiunga nel futuro, quindi riguarda gli obiettivi aziendali e le decisioni per raggiungerli.

<sup>71</sup> Del Baldo M., "Corporate Social Responsibility e Corporate Governance: quale nesso nelle PMI?", Rivista piccola impresa, Editrice Montefeltro, Urbino, 2009

potrebbe confondere, visto che può richiamare tutto un insieme di compiti e responsabilità che non sono previste dallo svolgimento dell'attività aziendale.

Drucker<sup>72</sup> propone di utilizzare questo concetto in modo profittevole quindi sostenendo delle uscite per poi ottenere entrate più rilevanti, andando a creare una fusione tra affari e morale. Di conseguenza l'impresa sarà maggiormente responsabile allocando al meglio le proprie risorse e garantendo la sua sopravvivenza ai propri *stakeholder* interni ed esterni.

Bisogna però porsi un interrogativo, ovvero chiedersi il perché della nascita della *CSR*. Facendo un passo indietro si possono ricordare le condizioni in cui versavano gli individui nelle fabbriche al tempo di Taylor. Trattati alla stregua di macchinari, svolgevano lavori stremanti fisicamente e mentalmente, venendo privati della loro creatività e dell'utilizzo delle loro competenze.

Con l'affermarsi della rivoluzione industriale inizia a cambiare lo scenario, perché la concorrenza aumenta e di conseguenza anche i beni a disposizione. In questo modo inizia ad esservi un eccesso di offerta e le imprese devono trovare delle soluzioni per vendere i propri prodotti. Gli imprenditori più svegli, cominciano a capire che bisogna considerare anche altri obiettivi oltre quelli economici, come ad esempio la soddisfazione del lavoratore, il benessere della comunità in cui sono inseriti, migliori relazioni con i propri fornitori. Per questo le organizzazioni cominciano ad inglobare nella propria attività processi più orientati al sociale come strategia per battere la concorrenza.

Contemporaneamente si afferma anche il modello dell'impresa transnazionale, cioè organizzazioni che vendono in tutto il mondo ciò che apparentemente non producono in nessun luogo. Perciò si interfacciano con realtà più ampie, con una moltitudine di attori più vasta rispetto alla tradizionale impresa insediata in uno specifico territorio e non si poteva far altrimenti che porre attenzione alle loro necessità.

Così le imprese utilizzano il concetto di responsabilità aziendale per raggiungere il loro obiettivo primario della creazione di profitto. Inoltre incorporano nelle proprie strategie anche attività etiche per rafforzare i legami con i propri clienti o con i propri dipendenti, ma sempre al fine di un ritorno economico.

Oggi questo diventa un bisogno per le aziende, giacché si trovano ad operare in un mercato dove il numero dei propri *competitors* è in aumento e la facilità con cui i

---

<sup>72</sup> Drucker P. F., "The Responsibilities of Management", Harper's Magazine, 1954

consumatori possono modificare le proprie preferenze di acquisto in relazione all'impresa da scegliere è crescente. Questo discorso vale anche per i propri dipendenti, soprattutto quelli più qualificati, che possono decidere da un momento all'altro di lasciare l'impresa e di lavorare per un'altra che offre migliori condizioni.

Purtroppo le imprese avendo raggiunto dimensioni elevate e di conseguenza essendo sempre più difficile la comunicazione con tutti i propri *stakeholder*, potrebbero anche diffondere informazioni non veritiere sulle loro attività per attrarre domanda ingiustamente.<sup>73</sup>

In contrapposizione all'opportunismo vi sono anche numerose imprese ed organizzazioni di vario tipo che sono fermamente convinte dell'integrazione dell'etica nella loro visione. Molte di queste si sono unite e hanno dato vita al progetto Q-RES, attraverso il quale sostengono la responsabilità etica dell'impresa nei confronti dei soggetti con i quali entrano in contatto. Tale proposta si basa sul concetto di reputazione, che consente all'impresa di rafforzare la sua immagine, di accrescere il suo valore e quindi di instaurare relazioni migliori con i suoi *stakeholder*.

Oltre a ciò dato che le imprese sono in contatto con una moltitudine di soggetti, che hanno idee e necessità differenti e con cui si possono instaurare anche relazioni conflittuali, molto importante è il contratto sociale. Non si tratta di un contratto previsto dalla legge, ma è uno strumento per trovare un punto d'incontro tra i bisogni delle varie categorie di portatori di interesse. Così facendo l'impresa ha un rapporto più contiguo con questi soggetti, che a loro volta possono valutare meglio ciò che realmente è l'impresa.

Importante è il livello della reputazione percepito, poiché gli *stakeholder* mostrano devozione e si impegnano ad essere collaborativi e fedeli all'impresa solo se questo è abbastanza elevato. Pertanto deve essere possibile per i portatori di interesse valutare quanto effettivamente le organizzazioni dedichino tempo e denaro a fini sociali e morali. Rendere pubbliche tali informazioni può esser fatto ad esempio tramite l'utilizzo del Codice etico aziendale e l'effettiva applicazione di esso all'interno dell'azienda. La conseguenza ultima è quella della fidelizzazione di tali categorie di soggetti e di un aumento della reputazione. Si innesca anche un effetto a catena in cui un numero più elevato di imprese si concentra in direzione di questi obiettivi.

---

<sup>73</sup> Arrigo E., "Responsabilità sociale in un'economia di scarsità. Il caso Olivetti", ISTEI, Milano, 2004

Per Codice etico si intende una serie di principi etici e morali che l'impresa attuerà nei confronti dei suoi *stakeholder* interni ed esterni. Per una sua migliore attuazione l'impresa dovrà educare anche i dipendenti a pensare in modo etico e in modo da prevedere se le proprie azioni e decisioni abbiano risultati che sono moralmente legittimi. Ulteriormente bisogna implementare dei sistemi di controllo per la misurazione delle performance etiche e per il miglioramento dei risultati.<sup>74</sup>

Si può concludere che è necessario, per improntare i processi e le azioni dell'azienda verso il sociale, che l'imprenditore abbia di per sé una coscienza etica rivolta ad apportare miglioramenti alla collettività.

Come secondo *step* è fondamentale instaurare un elevato livello di comunicazione con i propri dipendenti, andando a far capire loro i benefici che una cultura etica può apportare all'impresa. Fondamentale in questa fase è il linguaggio utilizzato che deve essere semplice e comprensibile, per permettere al lavoratore di interiorizzare un definito modo di pensare. Infine, questo processo provoca la fidelizzazione del dipendente e genera un aumento del valore dell'organizzazione.

### **2.3 LE POLITICHE DI CSR PER POTENZIARE IL CAPITALE UMANO**

L'attenzione al lavoratore, inizia ad essere realmente messa in primo piano durante il periodo del miracolo economico italiano verificatosi alla fine degli anni '60. Si focalizza l'attenzione sulla *CSR* e si inizia a diffondere tra le imprese una cultura improntata sulle necessita dei lavoratori che mira al loro benessere e motivazione.

Parte fondamentale della *CSR* è il *welfare* aziendale. Attualmente questo tema è ritenuto di fondamentale importanza e le imprese dedicano sempre più tempo e risorse alla cura del benessere dei propri dipendenti, prevedendo una serie di provvedimenti sempre più sofisticati e mirati alle esigenze del singolo.

Oltre alla protezione dei dipendenti, le società quotate in Borsa hanno dedicanol'1% dei loro guadagni alla tutela di coloro che non hanno un lavoro e più in generale alla tutela della collettività.

---

<sup>74</sup> Sacconi L., de Colle S., Baldin E., "Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa", LUIC, Varese, 2001

Attraverso una ricerca condotta dalla Luiss *Business School*<sup>75</sup> è emerso che le imprese rivolgono parte delle loro risorse soprattutto alla tutela ambientale e della cultura, al sostenimento delle attività di ricerca e quindi ad organizzazioni senza scopo di lucro, all'aumento della sicurezza lavorativa e al miglioramento delle capacità dei lavoratori. Inoltre si interessano di temi come la tutela dei minori e degli studenti, l'osservazione dei diritti rivolti alla persona, la promozione dello sviluppo tecnologico, l'attenzione al sociale e l'organizzazione dei processi aziendali secondo principi etici.

Grazie al progetto della rete Giunca<sup>76</sup>, realizzato in provincia di Varese, le imprese si sono unite per ottenere maggior possibilità di miglioramento della vita dei dipendenti e l'aumento delle loro competenze, utilizzando programmi di *welfare* e attraverso il *training* per i dipendenti. Lo scopo di questa rete è la creazione di sinergie e pertanto la condivisione di risorse per l'aumento del benessere del dipendente, per spronare la sua motivazione al lavoro e la sua soddisfazione ed anche per migliorare la competitività delle imprese sul mercato. Oltretutto tale progetto ha un risultato positivo sia nel caso in cui le imprese aderenti hanno uno stesso approccio alla *CSR*, sia se vi rivolgono differenti gradi di attenzione. Infatti le imprese anche se vedono limitato il proprio campo di azione possono godere di ampi vantaggi interni, come una migliore implementazione del concetto di *CSR* ed esterni, come l'aumento della forza contrattuale.

Un altro progetto che mira ad implementare un sistema di *welfare* più articolato nelle PMI è stato messo in atto a Prato dove una molteplicità di imprese, in accordo con i sindacati dei lavoratori, offrono dei benefici ai dipendenti assimilabili a quelli offerti dalle imprese di grandi dimensioni.

Ai dipendenti viene inserita nella loro busta paga una somma aggiuntiva, che può essere spesa nell'acquisto di beni come ad esempio libri scolastici e servizi, come il pagamento di baby-sitter. Inoltre a beneficiarne sono anche i datori di lavoro, che grazie alla normativa fiscale sosterranno un costo minore alla somma effettivamente erogata. In questo modo il lavoratore disporrà di mezzi monetari in più per sostenere

---

<sup>75</sup> Nicoletti P., "Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate", Luiss University Press, Roma, 2012

<sup>76</sup> Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente.

alcune spese che altrimenti avrebbe dovuto affrontare con il suo regolare stipendio, si ha perciò anche un aumento dei consumi.

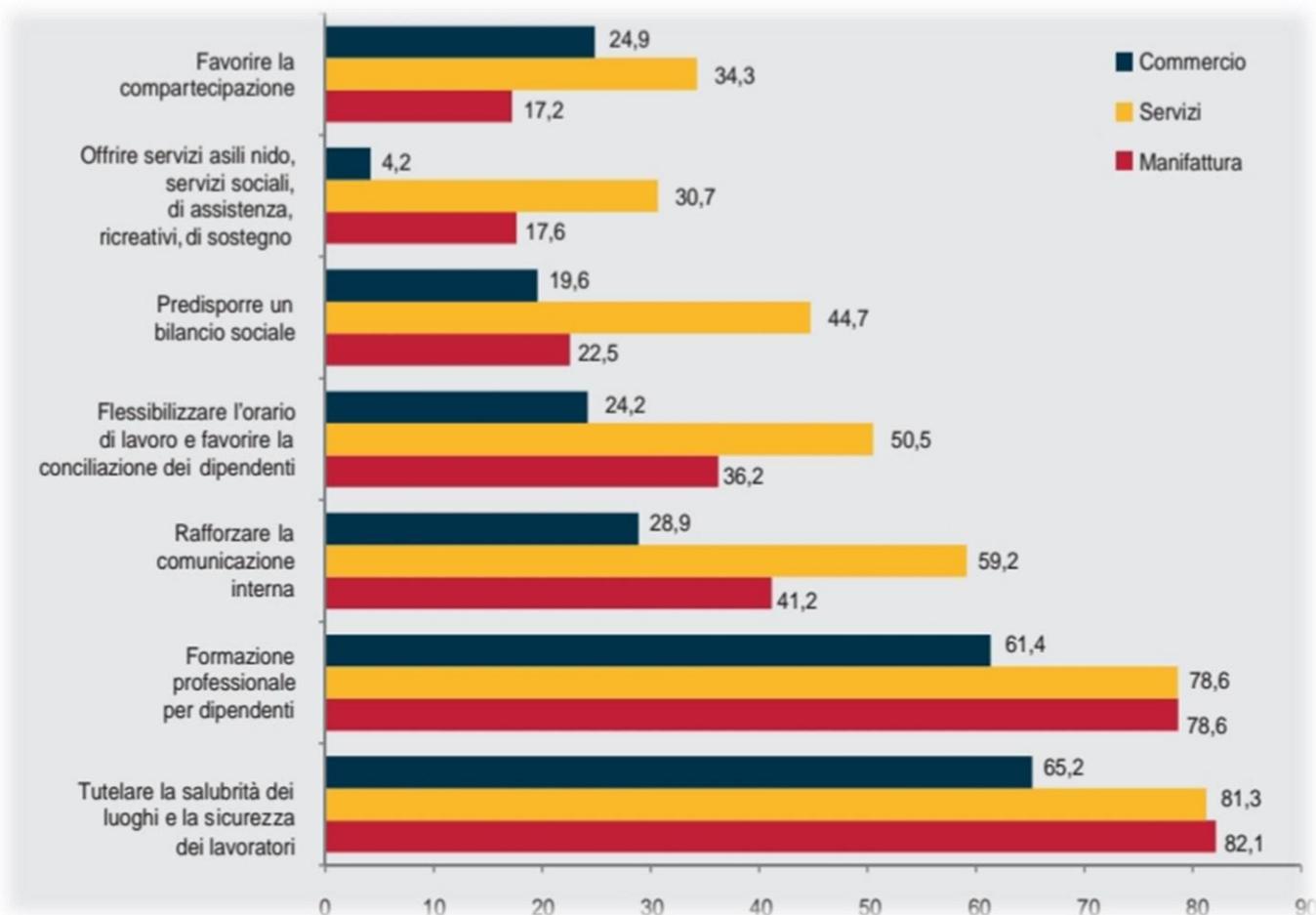
Un'analisi dell'ISTAT afferma che le aziende in tal modo vanno ad incrementare non solo il benessere dei lavoratori, ma anche quello della società in cui sono inserite e che le organizzazioni economiche dedicano la maggior parte delle loro risorse alla sicurezza del lavoratore e allo svolgimento di corsi di formazione dei dipendenti.

Più nello specifico si può osservare dalla figura1, che le imprese operanti nel settore dei servizi sono complessivamente più attente all'erogazione di tali *benefit* rispetto alle imprese operanti nella manifattura e a quelle commerciali. Più del 40% delle imprese inserite nel terziario, sono propense alla redazione del bilancio sociale per fornire un'informazione più dettagliata ai propri *stakeholder* e all'incirca la metà delle imprese manifatturiere e commerciali segue questa pratica. Per quanto riguarda i progetti propriamente di *welfare*, come l'erogazione di servizi di asilo nido, *benefit* sociali e di assistenza oppure come l'attenzione all'utilizzo di orari flessibili, complessivamente vengono meno utilizzati da tutte le categorie di imprese, ma si vedono comunque spiccare le imprese che offrono servizi. Oltre a ciò molto elevata è la percentuale del rafforzamento della comunicazione interna per tutte le tipologie di aziende.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Rapporto annuale 2015: la situazione del Paese, ISTAT, Roma, 2015:  
<https://www.istat.it/it/files/2015/05/Rapporto-Annuale-2015.pdf>

Figura n. 1: Imprese che hanno adottato iniziative di *welfare* aziendale per macrosettore



Fonte: ISTAT, indagini sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere e dei servizi, 2014

Il personale è sempre più la risorsa centrale delle imprese e la componente fondamentale della *CSR*. Infatti non si può parlare di *CSR* se l'impresa non focalizza la sua attenzione sul capitale umano. Dunque le aziende devono predisporre sistemi di *welfare*, informare i propri dipendenti circa il concetto di *CSR* e creare programmi di potenziamento delle loro competenze.

L'attenzione verso il benessere e la motivazione del dipendente non è del tutto nuova all'interno delle organizzazioni italiane ma in questo ultimo decennio, a causa della crisi economica, le imprese hanno dovuto potenziarla per aumentare la loro competitività.

Per di più le attività di formazione del dipendente non sono più solamente rivolte all'aumento delle proprie competenze, ma sono processi che tengono conto anche dei bisogni dell'individuo e che riguardano conoscenze più ampie che vanno al di là

della mera disciplina e che conducono il dipendente alla soddisfazione e alla motivazione.<sup>78</sup>

Un'attenta ricerca condotta dall'ISFOL<sup>79</sup>, ha evidenziato l'impegno delle aziende sulle modalità di formazione dei dipendenti. Si osserva che le attività rivolte all'apprendimento dei dipendenti, possono variare a seconda della grandezza delle aziende e alcune volte possono riguardare solo i vertici aziendali e non la totalità dei dipendenti. Oltre a ciò alcune imprese comunicano ai dipendenti i campi della *CSR* sui quali si concentreranno altre invece, oltre che informarli, tendono alla loro sensibilizzazione su tali temi. Infine vi è anche una categoria di imprese che offre al dipendente la possibilità di prendere parte alle decisioni che l'impresa dovrà impugnarne.

Nelle grandi aziende si strutturano dei programmi di formazione, mentre nelle piccole imprese il più delle volte il processo di apprendimento dell'individuo avviene attraverso l'aiuto di altri lavoratori o in maniera indipendente. Il più delle volte il potenziamento delle conoscenze del lavoratore, avviene senza che le imprese attuino azioni volontarie. Di conseguenza i risultati che possono essere ricondotti all'applicazione della *CSR* in modo passivo, non vengono resi pubblici mediante gli appositi documenti.

Oltretutto da tale ricerca è emerso che le iniziative di *welfare* sono state messe in atto da tutte le imprese sia di grande che di medio-piccole dimensioni. Analizzando la figura 2 si evince l'importanza prestata alla gestione dei tempi lavorativi per evitare di trascurare la vita privata. Si può osservare che la totalità delle imprese del campione preso in esame, utilizza svariate pratiche per assolvere a questa necessità. In più molto comune è anche il servizio di mensa aziendale, mentre ancora poco sviluppato è l'utilizzo del telelavoro.<sup>80</sup>

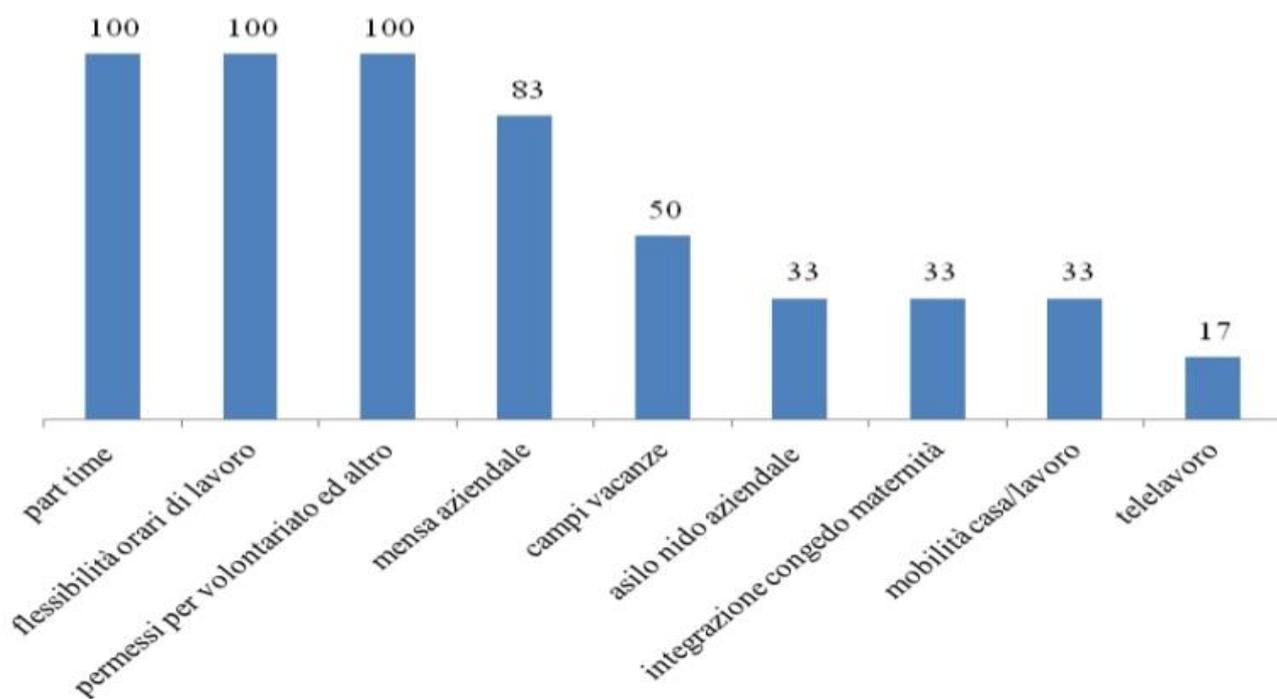
---

<sup>78</sup> Nicoletti P., "Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa", Osservatorio Isfol, Roma, 2015

<sup>79</sup> Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei dipendenti.

<sup>80</sup> XV Rapporto sulla formazione continua, ISFOL, 2014: <http://www.isfol.it/primo-piano/pubblicato-il-xv-rapporto-sulla-formazione-continua>

Figura n.2: Le specifiche iniziative aziendali per la conciliazione tra lavoro e famiglia



Fonte: Elaborazioni ISFOL, 2014

Tali provvedimenti sono solo una parte di tutti i *benefit* che l'impresa mette a disposizione dei dipendenti, poiché sono anche molto attente alla salute, offrendo la possibilità di effettuare visite mediche, all'istruzione, dando la possibilità di ottenere borse di studio per i figli e viene data anche rilevanza a problematiche come la disabilità e l'anzianità.

L'ambito della *CSR* e tutto ciò che concerne la sua attuazione, riguarda un processo in evoluzione che viene seguito da un numero sempre crescente di imprese.

Al giorno d'oggi è un tema molto importante ed apporta molteplici benefici non solo sugli *stakeholder* interni dell'azienda ma anche sulla totalità della collettività, aumentando ad esempio l'occupazione e perciò il benessere sociale.

### 3. IL SISTEMA DI WELFARE DI UNA GRANDE AZIENDA: IL CASO LUXOTTICA

#### 3.1 LA LUXOTTICA SpA

Luxottica<sup>81</sup> è al giorno d'oggi una delle imprese manifatturiere più importanti in Italia e infatti, secondo una classifica riportata da Panorama<sup>82</sup>, si trova in decima posizione con un fatturato di 9.1 miliardi e circa 85 mila dipendenti. Nasce in un contesto molto semplice, compiendo varie tappe che la porteranno ad un grande sviluppo, andando a rappresentare ad oggi un modello per molti imprenditori.

Viene fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio ad Agordo e sorge come un piccolo laboratorio produttore di singole parti dell'occhiale. Mentre lavora presso una bottega per la stampa di medaglie, Del Vecchio pratica anche un corso di disegno e incisione presso l'Accademia di Brera. Da sempre però il suo sogno è quello di aprire una sua attività e così grazie alle sue spiccate doti e al suo vigoroso impegno inizia la sua scalata verso il successo.

Al principio Luxottica sorge come un'impresa che rifornisce altre aziende di alcune componenti dell'intero prodotto, ma l'aspirazione di Del Vecchio è la produzione dell'occhiale intero che vedrà la sua realizzazione nel 1971.

Luxottica partecipa ad una fiera in cui iniziano ad essere richiesti i primi modelli e si iniziano ad avere le prime vere certezze. Il secondo step è l'inizio della distribuzione di prodotti in modo indipendente sul mercato siccome Del Vecchio sa che questo è di fondamentale importanza per comprendere l'andamento economico, i bisogni della clientela e per avanzare verso il suo obiettivo. Così nel 1974 acquista uno dei più famosi distributori in Italia e nel 1981 l'azienda inizia ad essere presente nel commercio internazionale vendendo i propri prodotti in Germania e negli Stati Uniti.

Ciò che da sempre ha contraddistinto l'azienda è il suo modello di *business* orientato all'integrazione verticale, unito alla costante attenzione al progresso tecnologico e al processo di ricerca e sviluppo.

Nel 1988 si registra un altro grande passo in avanti per Luxottica dopo che il suo leader riesce ad interpretare un bisogno latente che accomuna l'intera popolazione, ovvero quello di fare in modo che gli occhiali da vista divenissero di tendenza e

---

<sup>81</sup> Luxottica, "La nostra storia": <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/storia>

<sup>82</sup> Morici M., "Le 20 imprese italiane più grandi", Panorama, Mondadori, Milano, 2017

potessero essere portati con piacere. In questo frangente stipula un accordo con Armani andando a produrre una linea di occhiali con l'utilizzo del suo *brand*.

Negli anni '90 Del Vecchio decide di quotare la sua azienda nella Borsa di New York per aumentare la propria popolarità e aumentare la sua diffusione su scala globale e nel 2000 viene quotata anche nella Borsa di Milano.

Tra il 1990 e il 2000 Luxottica stipula una serie di accordi con vari marchi, ma l'acquisizione più importante riguarda il marchio americano Ray-Ban, diffuso sia tra il ceto medio che tra le persone più ricche. Del Vecchio, notando questo *trend*, intuisce di poter arrivare a differenti target producendo occhiali con tale *brand* e puntando sulla sua ulteriore espansione. In quegli stessi anni l'azienda acquista una catena di negozi di ottica in America, in modo tale da avere un contatto più diretto con i propri clienti ed instaurare migliori relazioni per la comprensione delle proprie necessità.

Entra a far parte dell'azienda anche un'associazione che porta avanti una campagna per l'assistenza oculistica. Tale organizzazione si impegna a tutelare tutti gli individui che versano in una situazione economica non favorevole e che hanno bisogno di controlli o cure oculistiche. Luxottica la sostiene attraverso risorse monetarie ma anche attraverso un aiuto di tempo e di forza lavoro messi a disposizione dell'azienda. Già da questo pezzo della sua storia, si può intuire la dedizione e l'impegno che Luxottica mostra nei confronti dei suoi dipendenti e della comunità.

Durante i primi anni del 2000 Luxottica acquisisce nuove catene di negozi e acquisisce nuovi marchi come ad esempio Sunglass Hut e Oakley ed inizia l'espansione in nuovi mercati e la vendita del prodotto in nuove *location*.

Luxottica presta da sempre attenzione allo sviluppo sociale e ai cambiamenti che la tecnologia ha apportato alla nostra società, adeguandosi alle nuove tendenze e riuscendo a precedere la nascita di nuovi bisogni, attraverso idee imprenditoriali sempre molto innovative e a passo con i tempi. Infatti nel 2016 in collaborazione con Google e Intel, sviluppa una categoria di occhiali utili per gli sportivi, che aiutano l'individuo a seguire un allenamento personalizzato e possono essere attivati attraverso un controllo vocale.

Luxottica da sempre punta sull'espansione in nuovi mercati, soprattutto quelli in via di sviluppo e cerca di intrattenere relazioni molto strette con la propria clientela per capire appieno i propri bisogni e sviluppare soluzioni innovative.

Per questo un passo molto importante compiuto da Del Vecchio è stato quello di insediarsi nel mercato asiatico, visto come una grande opportunità di crescita per l'impresa. Lo scorso novembre l'azienda ha festeggiato vent'anni di presenza sul mercato cinese, con una creazione di quasi la metà della produzione totale.

Con l'avvio della produzione in questi mercati, Luxottica ha avuto la necessità di apportare delle modifiche ai propri prodotti per adattarli alle caratteristiche fisiche della popolazione. Una novità importante è la scoperta di un materiale, l'Ultem, che si differenzia per la sua flessibilità e che viene usato anche per la produzione destinata ad altri Paesi.

Quindi un'altra strategia utilizzata dall'impresa è quella di apprendere novità in alcuni mercati, includendole nel proprio piano d'azione.<sup>83</sup>

La forma di *business* di Luxottica ha da sempre contraddistinto l'impresa.<sup>84</sup> Nello specifico è un'impresa verticalmente integrata, ovvero che include al suo interno tutte le fasi che conducono all'ottenimento del prodotto finito, dal design alla distribuzione. In questo modo si ottengono elevati livelli qualitativi e una maggiore soddisfazione del consumatore.

Il design riveste un ruolo primario nell'azienda e attraverso personale altamente specializzato vengono prodotti più di due mila modelli diversi di occhiali ogni anno. Luxottica è da sempre proiettata nell'uso di nuovi materiali, colori, forme e alla continua ricerca della perfetta ergonomia delle montature.

Per quanto riguarda la produzione, l'impresa è orientata all'utilizzo e all'implementazione di soluzioni tecnologiche innovative. Utilizza in tutti i suoi stabilimenti un sistema di produzione snella che ha come obiettivo quello del contenimento degli sprechi.

Anche per quanto riguarda la logistica, l'impresa ha sperimentato una serie di innovazioni come ad esempio l'introduzione di robot che prendono i prodotti da una rulliera e li trasportano alla fase di etichettatura. Questo sistema permette di effettuare le operazioni in tempi ridotti ed evita uno sforzo eccessivo da parte dei lavoratori,

---

<sup>83</sup> De Luca P., "Le relazioni tra innovazione e internalizzazione: Percorsi di ricerca e casi aziendali", EUTE, Trieste, 2015

<sup>84</sup> Luxottica, "Come operiamo: modello di business": <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/operiamo/modello-business>

limitandone gli infortuni. Utilizza uno stile di logistica modulare, che riesce a modificare i tempi di consegna in base ai differenti bisogni dei consumatori.

Infine, per quanto riguarda il servizio al cliente, l'impresa punta enormemente su programmi volti alla formazione del personale dei negozi, sia per i proprietari che per i dipendenti, per aumentare la loro specializzazione e le loro competenze e per offrire al cliente un'esperienza di acquisto unica con l'obiettivo che verrà ripetuta.

Un importante investimento è anche la creazione di piattaforme elettroniche in cui il cliente può personalizzare il proprio paio di occhiali in base alle sue preferenze e di piattaforme in cui il consumatore può virtualmente provare vari modelli.

Ciò che contraddistingue Luxottica da molte imprese, è un insieme di passione, determinazione, competenza e ambizione che le consente di apportare frequenti miglioramenti alla sua produzione e di essere apprezzata dai suoi consumatori.

### **3.2 LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN LUXOTTICA**

Luxottica è un'impresa molto apprezzata per l'elevata attenzione rivolta al lavoratore, che prima di esser visto come dipendente viene considerato come uomo<sup>85</sup>. L'impresa ha l'obiettivo di far sentire il lavoratore parte integrante di una comunità, caratterizzata da una forte cultura e da sani valori. Dunque pone particolarmente rilievo al benessere dei suoi lavoratori, inteso come benessere fisico e mentale.

Alle persone che lavorano nell'azienda viene data la possibilità di essere ambiziose potendo intraprendere percorsi di crescita nella propria carriera e raggiungere i propri obiettivi. L'impresa è sempre in cerca di personale talentuoso e investe risorse per accrescere le competenze di chi già opera in azienda, ad esempio attraverso corsi di formazione.

Un punto di forza è rappresentato dalla giovane età della forza lavoro dato che i lavoratori al di sotto dei 30 anni rappresentano il 45% del totale e poi al secondo posto, vi sono quelli di età compresa tra i 30 e i 50. Inoltre, vi è una grande presenza di lavoratrici che sono distribuite in vari stabilimenti e costituiscono il 63% del totale; l'azienda dedica attenzione al personale femminile e ne protegge i diritti.

---

<sup>85</sup> Luxottica, Social impact: <http://www.luxottica.com/it/social-impact-persone-vera-forza-luxottica>

Per quanto riguarda le forme contrattuali utilizzate, prevalgono quelle a tempo indeterminato. Importante è un meccanismo per cui vengono utilizzati contratti part-time per i lavoratori che raggiungono una certa età, senza intaccare la retribuzione pensionistica, per dare la possibilità ai più giovani di entrare a lavorare in azienda.

Luxottica punta al coinvolgimento del proprio personale, andando ad informarlo sulla situazione aziendale e sulle decisioni da prendere. In più condivide con loro gli obiettivi del Gruppo, facendo anche presente i problemi che si trova ad affrontare. Questo fa sì che i dipendenti lavorino molto volentieri per l'impresa perché sviluppino un senso di appartenenza, sentendosi anche più responsabili per i risultati che devono raggiungere. Inoltre tutti i dipendenti non soltanto quelli più meritevoli verranno ricompensati delle loro performance. In tal modo l'organizzazione vuole rendere noto che tutti i lavoratori sono fondamentali ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

Oltre la cura per il lavoratore Luxottica, rivolge particolare attenzione anche all'ambiente e ad altri soggetti<sup>86</sup>. Infatti, la sua *mission* è: “migliorare il benessere e la soddisfazione dei propri clienti, creando nel contempo valore per i dipendenti e le comunità in cui opera; ogni collezione, ogni paio di occhiali è il risultato di un continuo processo di ricerca e sviluppo, il cui obiettivo consiste nell'anticipare e interpretare le necessità, i desideri e le aspirazioni dei consumatori in tutto il mondo”. Quindi l'azienda ha l'obiettivo di operare nel rispetto della comunità che la circonda e per far questo deve necessariamente avere un occhio di riguardo per l'ambiente. In tal senso l'impresa è da sempre spinta ad aumentare la propria produzione riducendo le emissioni, ad esempio utilizzando una quantità minore di materiale per la creazione del bene, attraverso l'uso di prodotti poco inquinanti e potenziando la gestione dei rifiuti.

Uno dei provvedimenti adottati dal Gruppo è il cosiddetto piano *Zero Waste* formulato da una società terza, che ha analizzato come la produzione dell'impresa impatta sul territorio. E' stato analizzato l'intero ciclo di produzione del prodotto osservando le emissioni rilasciate durante tutto il processo ed infine, sono state esaminate le informazioni ottenute. La conclusione è stata che il maggior inquinamento prodotto è quello atmosferico.

---

<sup>86</sup> Barella A., Bruno A., Gallina C., Nocera A., “Corporate Social Responsibility”, ISTUD, Baveno, 2016

Le decisioni prese riguardano il contenimento delle emissioni fino al 30%, la definizione di strategie rivolte ad una crescente attenzione all'ambiente e la sensibilizzazione del personale in merito a questi temi. Per il raggiungimento di questi scopi, sono stati predisposti due differenti gruppi.

Uno dei gruppi è formato da persone specializzate con cui, attraverso la pianificazione di varie strategie, cerca di ridurre le emissioni in base alle caratteristiche dei vari stabilimenti e di promuovere l'avvio di varie iniziative come ad esempio la riduzione degli imballaggi.

L'altro è invece formato da dipendenti, che non agiscono secondo un fine utilitaristico, ma che hanno un atteggiamento rispettoso dell'ambiente che finiscono per trasmettere anche agli altri lavoratori. Essi cercano di sensibilizzare gli individui invogliandoli a compiere alcune semplici azioni, come ridurre la carta utilizzata per stampare, spegnere la luce nei momenti in cui non serve per ridurre lo spreco di energia e premono sull'implementazione della raccolta differenziata dei rifiuti. Attraverso le attività e la volontà degli individui che hanno aiutato Luxottica in questa operazione è stato possibile raggiungere gli obiettivi prefissati.

Ovviamente i risultati raggiunti sono stati certificati e resi noti a tutti gli *stakeholder* dell'azienda. Quest'ultima ha ricevuto molteplici benefici dopo aver attuato tale progetto, poiché non solo si è avuta una diminuzione dei costi ma si è avuto un miglioramento della reputazione dell'impresa dal punto di vista dei consumatori, pertanto maggior efficienza non solo economica ma anche competitiva.

L'impresa cerca continuamente di perfezionare l'immagine dell'azienda con decisioni che puntano ad aumentare il benessere delle comunità dei luoghi di produzione e a rafforzare la loro fiducia. Ad esempio, recentemente ha destinato una grossa somma di denaro per soddisfare alcuni bisogni delle collettività in cui operano due rilevanti punti di produzione, creando un asilo nido e riservando una percentuale della capienza totale per i figli dei dipendenti. Realizza pertanto una moltitudine di azioni in beneficio sociale, fra cui la preservazione del patrimonio culturale, la concessione di sussidi per gli studenti di optometria, il sostegno alle popolazioni colpite da calamità naturali e molteplici altri progetti rivolti alla collettività.

Il rispetto di Luxottica per il personale e l'ambiente, viene confermato da alcuni dati che riferiscono alla percentuale di valore economico che viene generato dall'impresa che viene indirizzato verso tali categorie di soggetti. Nel 2016 vengono utilizzati più

di 2 milioni e 600 mila euro per la remunerazione e la concessione di benefici ai dipendenti, una cifra che rappresenta il 33% del valore economico che è stato redistribuito. Nel 2017 questa percentuale è rimasta pressoché la stessa, ma la somma corrisposta ai dipendenti è aumentata più dell'1,5%. Per di più la parte di valore economico che viene destinata per fini sociali e culturali e quindi rivolta alla comunità, ammonta a più di 10 mila euro, con una crescita maggiore del 22% nell'anno successivo.<sup>87</sup> Perciò la *CSR* che viene attuata dal Gruppo è rivolta specialmente ai suoi dipendenti, all'ambiente, alla clientela e alla comunità.

Luxottica utilizza la responsabilità sociale come impostazione strategica e come metodo per aumentare la sua competitività, perché grazie alla posizione dominante nel mercato le sue azioni rivolte al sociale diventano di pubblico interesse, creando un'opinione positiva nella mente dei consumatori effettivi e potenziali.

Si sono riscontrati risultati consistenti dovuti all'attuazione di tali principi, ad esempio si è ridotta la percentuale dei lavoratori che si assentano durante le ore di lavoro, il numero degli infortuni in azienda, portando così ad un incremento della produttività.

### 3.3 L'INNOVATIVITÀ DEL WELFARE IN LUXOTTICA

Luxottica è particolarmente conosciuta per l'implementazione di un sistema di *welfare* differente da quello di altre imprese. L'obiettivo del suo utilizzo è quello di migliorare la situazione economica della categoria dei lavoratori con un reddito molto basso, in modo da far fronte alle loro necessità primarie. Infatti l'idea è quella di offrire delle prestazioni non monetarie affiancandole a quelle monetarie.

L'ammontare dedicato all'erogazione dei benefici ricompresi nel *welfare* viene calcolato in base all'andamento della produzione, secondo uno specifico indicatore.<sup>88</sup>

Quest'ultimo è l'indice *IQC*<sup>89</sup> (*Internal Quality Cost*) ed è composto da:

---

<sup>87</sup> Luxottica, Social Impact: <http://www.luxottica.com/it/social-impact-creazione-ridistribuzione-valore-economico>

<sup>88</sup> Ferrera M., Maino F., "Primo Rapporto sul Secondo Welfare", Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi, 2013

- consumi extra di materie prime, consumi e manodopera;
- attività prive di valore aggiunto riconducibili a problemi qualitativi di prodotto o di sistema;
- personale addetto ad attività per la qualità.

Il suo valore è migliorato nel tempo, infatti le risorse destinate al *welfare* sono aumentate nel 2017 del 22% rispetto al 2016.

Luxottica ha da sempre dimostrato l'attenzione per i suoi *stakeholder* e in primis per i suoi dipendenti. Nel 2009 l'azienda insieme ai sindacati effettua un'indagine basata sulla situazione economica dei lavoratori e sul loro potere d'acquisto.<sup>90</sup>

Per la definizione della tipologia di *welfare* da implementare in azienda e per la sua strutturazione viene istituito il Comitato di Governance, organo composto da lavoratori e datori di lavoro, affiancato anche da un *team* di persone esperte. Tale comitato si impegna poi a mettere in atto procedure per ottenere performance qualitative elevate.

Anche i lavoratori sono incoraggiati a fare del loro meglio al fine di ottenere una riduzione dei costi e utilizzare le risorse guadagnate per finanziare il programma di *welfare*.

Il pacchetto di *welfare* implementato dal Gruppo include benefici riguardanti tre differenti categorie:

- il carrello della spesa rivolto a tutti i dipendenti che possono spendere una determinata somma in alimenti; viene attuato grazie alla collaborazione con supermercati operanti nella zona.
- La polizza sanitaria comprendente visite mediche e anche provvedimenti attuati in caso di maternità, siccome la stragrande maggioranza della forza lavoro è rappresentata da donne.
- Il rimborso della spesa per i libri di testo per i figli dei dipendenti che frequentano scuole e università. In caso di ottimi risultati conseguiti dallo studente vengono erogate anche borse di studio.

---

<sup>89</sup> Italiano M.P., *Welfare aziendale e contrattazione collettiva in Luxottica*, Modena, 2012: <https://www.fmb.unimore.it/wp-content/uploads/2017/10/8587Luxottica.pdf>

<sup>90</sup> Bandera L., "Luxottica: siglato il nuovo accordo sul welfare aziendale", *Percorsi di Secondo Welfare*, Centro Einaudi, Torino, 2013

Nel 2011 sono stati migliorati i provvedimenti rivolti alla tutela del lavoratore ma che non rientrano nel piano di *welfare*. Queste misure riguardano il concetto di *work life balance* e sono ad esempio la banca ore, attraverso la quale i dipendenti possono cedere parte delle loro ferie aggiuntive ad altri colleghi che versano in momenti di particolare bisogno (maternità). Un altro provvedimento è l'utilizzo del part-time, che consente ai lavoratori di dedicarsi maggiormente alla vita sociale (es. prendersi cura di anziani che non sono più autosufficienti). Di particolare rilevanza è anche l'utilizzo del *job sharing* familiare che consente al dipendente di essere sostituito da un parente in caso di necessità; concede ai figli l'apprendimento del mestiere.<sup>91</sup>

L'impresa prende molti altri provvedimenti: nello stabilimento di Milano sono stati messi a disposizione dei dipendenti alcuni rimedi per il miglioramento della gestione dei tempi vita-lavoro. Questi accorgimenti soddisfano le necessità dei dipendenti che emergono dai questionari.

È importante menzionare anche altre azioni compiute dal Gruppo e non ricomprese nel pacchetto del *welfare*, ma che fanno intuire l'attenzione che Luxottica riserva al coinvolgimento del lavoratore nell'attività aziendale.

Per il suo cinquantesimo anniversario ha distribuito delle azioni tra i dipendenti, in base al numero di anni di lavoro prestati in azienda. L'impresa ha fondato altresì un'associazione per la valorizzazione del lavoro femminile nelle aziende che in Italia viene sottovalutato.<sup>92</sup>

Nel 2013 è stato revisionato il precedente accordo e sono state apportate delle modifiche data l'apparizione di nuovi rischi sociali. Luxottica ha ritenuto fondamentale intervenire su diversi fronti. Ha concentrato la sua attenzione sui ragazzi, ad esempio, aiutandoli a capire quale potrebbe essere un adeguato lavoro per il futuro. Ha raddoppiato le borse di studio erogate e ha dato la possibilità di seguire dei corsi di recupero. Per di più ha offerto ai giovani l'opportunità di viaggiare, soggiornando presso le famiglie dei dipendenti del Gruppo risiedenti in altre nazioni.

Per migliorare il benessere fisico e mentale del dipendente Luxottica, ha incrementato le risorse destinate alle assicurazioni sanitarie e ha predisposto il servizio di

---

<sup>91</sup> Bandera L., *opp. cit.*

<sup>92</sup> Mallone G., "La storia del 'modello Luxottica': come nasce e cosa prevede", Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi, Torino, 2011

*counseling* aziendale per far in modo che il dipendente possa rilassarsi in momenti particolarmente stressanti. Concede anche aiuti finanziari agli individui che non possono chiedere finanziamenti per spese particolarmente importanti.<sup>93</sup>

L'utilizzo del *welfare* in Luxottica si è avuto in primis per la volontà di Del Vecchio di aiutare i lavoratori che versano in condizioni economiche problematiche, ma anche perché aumentando la motivazione del lavoratore, viene innescato un processo che ha come conseguenza ultima quella di migliorare l'andamento aziendale. L'obiettivo generale è quello della conciliazione di una maggiore flessibilità lavorativa, del miglioramento continuo delle competenze dei lavoratori e della soddisfazione dei loro bisogni.

Nel 2009 Luxottica ha ricevuto in premio il prestigioso successo dell'attuazione di tale sistema, che ha contribuito ad aumentare il reddito reale dei dipendenti e la loro soddisfazione attraverso la corresponsione di *benefit* non monetari. Tale riconoscimento le è stato assegnato da una giuria composta da professori provenienti da varie università italiane per l'attenzione rivolta alla *CSR*.<sup>94</sup> Luxottica ha mostrato il suo rispetto per le persone e per l'ambiente anche in territori diversi da quello italiano. Ad esempio molto importante è il contributo che ha apportato in Cina collaborando allo sviluppo locale.<sup>95</sup>

Notevole è la sua capacità di conformarsi alle diversità e di modellare il proprio approccio in base alle differenti caratteristiche territoriali.

Nel 2000 in Cina vengono utilizzati i primi provvedimenti collegati alla sfera del *welfare*. Viene data la possibilità ad alcuni lavoratori di pernottare nel luogo di lavoro. Nel 2014 il paniere di benefici relativi al *welfare* viene allargato. Nella mensa dell'azienda vengono proposte settimanalmente delle pietanze tipiche delle diverse zone del Paese. Viene data ai dipendenti la possibilità di avere un posto letto e in alcuni casi anche alle loro famiglie in alloggi limitrofi al posto di lavoro. Inoltre l'azienda offre la possibilità di avere un'assicurazione sanitaria, mette a disposizione una clinica all'interno dell'azienda e servizi di *counseling*. Il pacchetto di *welfare* si

---

<sup>93</sup> Bandera L., *opp. cit.*

<sup>94</sup> Luxottica, A Luxottica il premio etica e impresa 2009, 2015: <http://www.luxottica.com/it/luxottica-premio-etica-impresa-2009>

<sup>95</sup> Luxottica, Il *welfare* in Cina. La qualità della vita e la qualità del lavoro, 2018: <http://www.luxottica.com/it/welfare-cina-qualita-vita-qualita-lavoro>

estende anche all'offerta di servizi per la mobilità, ad esempio attraverso accordi con aziende che offrono servizi di trasporto pubblico.

In Brasile data la difficoltà di ricevere un servizio sanitario di qualità, l'azienda si concentra nell'offrire ai dipendenti assicurazioni sulla vita e assicurazioni sanitarie. In più finanzia l'acquisto di medicinali stipulando accordi con le farmacie locali. Cerca di promuovere uno stile di vita salutare attraverso la predisposizione di palestre nel sito produttivo e di mense in cui vengono cucinati cibi salutari. Infine assiste le famiglie ad esempio acquistando il materiale scolastico per i loro figli.<sup>96</sup>

Per quanto riguarda i risultati apportati dal programma di *welfare*, notevole importanza hanno avuto gli effetti sull'assenteismo, sul *turnover* e sulla produttività dei lavoratori, disposti anche a lavorare durante il sabato. Ha migliorato anche la sensazione per i dipendenti di sentirsi parte dell'organizzazione e la loro fedeltà verso di essa.

Già nei primi due anni della sua introduzione, il *welfare*, ha evidenziato i suoi benefici.

Infatti, come emerge dalla figura 3, già nel primo biennio il tasso medio dei lavoratori che si assentavano sul posto di lavoro è diminuito dell'1,1%.<sup>97</sup>

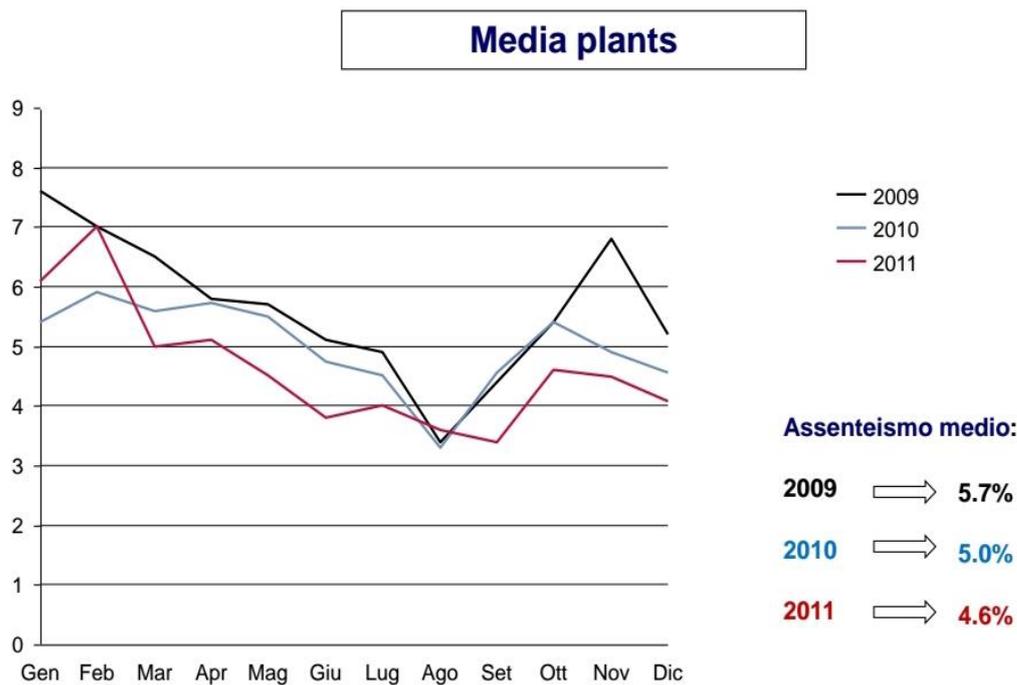
Questo comporta una riduzione dei costi per l'azienda, poiché quando il dipendente manca durante il suo turno lavorativo, l'impresa subisce una perdita in termini di produttività e deve sostenere delle spese per sostituire il lavoratore assente.

---

<sup>96</sup> Luxottica, Viaggio nel mondo del welfare: le iniziative in Brasile, 2018:  
<http://www.luxottica.com/it/viaggio-mondo-welfare-iniziative-brasile>

<sup>97</sup> Italiano M.P., *opp. cit.*

Figura n.3: risultati del sistema di *welfare*: riduzione dell'assenteismo (malattia + infortunio)



Fonte: presentazione Luxottica, 2012: <http://www.fmb.unimore.it/>

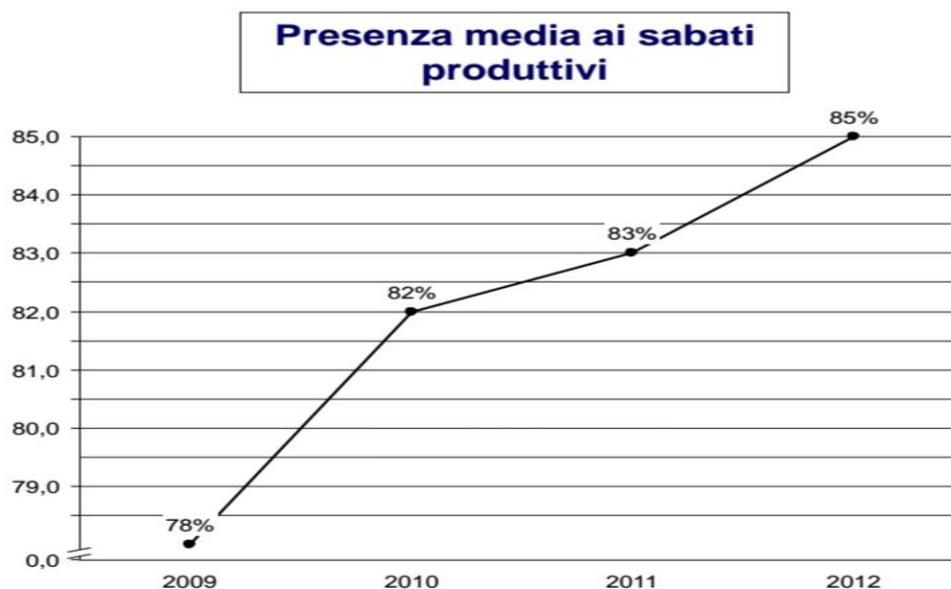
Per di più nel 2016 con la stipula del nuovo accordo tra sindacati dei lavoratori e datori di lavoro, si è deciso che i lavoratori che non cumulano assenze hanno diritto ad un bonus di 500 euro. Questo per diminuire sempre più la percentuale dell'assenteismo, premiando la costanza del lavoratore.<sup>98</sup>

L'azienda inoltre dà la possibilità ai lavoratori di avere più giorni di ferie e più ponti, chiedendo di recuperare le ore lavorative non effettuate al sabato.<sup>99</sup> Dato il clima di serenità in azienda e il senso di appartenenza sentito dai lavoratori, anche la percentuale dei lavoratori presenti in queste giornate aumenta. Difatti dalla figura 4, si può vedere come in soli tre anni dall'introduzione del *welfare*, tale valore è aumentato del 7%, arrivando a rappresentare l'85% della forza lavoro.

<sup>98</sup> Mezzacasa M., "In Luxottica ora si premia l'efficienza di stabilimento", Il Gazzettino, 2016: <https://www.cislveneto.it/Rassegna-stampa-Veneto/In-Luxottica-ora-si-premia-l-efficienza-di-stabilimento>

<sup>99</sup> Italiano M.P., *opp. cit.*

Figura 4: Risultati del sistema di *welfare*: aumento dei dipendenti che prestano lavoro durante il sabato



Fonte: presentazione Luxottica, 2012

Concludendo la maggior parte delle aziende dovrebbe osservare il modello di *welfare* implementato da Luxottica, poiché ha soddisfatto molteplici necessità dei suoi *stakeholder*, arrecando loro notevoli benefici. La soddisfazione dei suoi portatori di interesse è ciò che connota il successo del sistema di *welfare* adottato dal Gruppo.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è quello di rilevare l'importanza del capitale umano all'interno delle imprese.

Si è voluto dare evidenza dell'evoluzione nel corso del tempo dei diritti riconosciuti ai lavoratori, considerati nei primi anni del secolo scorso alla stregua di macchine da sfruttare al fine di aumentare la produttività e massimizzare il profitto.

Con l'evolversi del mercato e l'emergere di nuovi bisogni sociali, si è assistito ad un'inversione di rotta nel pensiero imprenditoriale.

L'obiettivo di impresa non può essere più finalizzato al mero raggiungimento di performance economiche, ma deve tener altresì conto delle necessità dei dipendenti. Il capitale umano diventa la vera fonte di ricchezza per le imprese, perché è grazie alle competenze e all'impegno dei lavoratori che queste possono accrescere il proprio valore.

Le competenze e l'impegno dei lavoratori sono tuttavia peculiarità che le imprese possono ottenere con più facilità prestando attenzione ai bisogni dei lavoratori stessi.

Risulta di particolare importanza per le imprese soddisfare anche le necessità dei dipendenti che vanno oltre la sfera lavorativa, concentrandosi sul concetto di *work life balance*, ad indicare un equilibrio tra i tempi di lavoro e quelli da dedicare alla vita privata.

Queste sono le motivazioni alla base della scelta di illustrare il caso Luxottica, Gruppo che rappresenta, nel mercato nazionale ed internazionale, uno dei migliori casi di *best practice* nell'applicazione dei principi di *welfare* aziendale.

L'azienda mette a disposizione dei dipendenti una molteplicità di benefici che rientrano nella sfera del *welfare*.

Conferisce al lavoratore un ammontare di denaro spendibile in prodotti alimentari, elargisce polizze sanitarie e dà la possibilità di effettuare specifiche visite in caso di maternità, poiché la stragrande maggioranza dei lavoratori è rappresentata da donne. Per di più l'azienda è molto interessata alla tutela dei giovani e alla loro formazione, favorendo la loro mobilità con l'offerta di alloggio presso abitazioni di dipendenti

stranieri, rimborsando le famiglie della spesa per i libri di testo e concedendo borse di studio agli studenti più meritevoli.

Il Gruppo si distingue nell'applicazione del *welfare* poiché non ricorre esclusivamente a benefici standardizzati a favore dei dipendenti, ma cerca anche di conciliare tali benefici con le esigenze della collettività. A tal proposito l'azienda modula il piano strategico attraverso il quale struttura i provvedimenti di *welfare*, in base alle caratteristiche dei territori in cui sono situati i suoi stabilimenti.

Ad esempio in Cina viene data la possibilità ai dipendenti di pernottare in alloggi nei pressi del posto di lavoro, nella mensa aziendale vengono cucinate ogni giorno pietanze originarie di differenti zone del Paese e viene messa a disposizione dei dipendenti una clinica all'interno dell'azienda.

Invece in Brasile, Luxottica, pone maggiore attenzione alla salute del dipendente date le scarse condizioni sanitarie in cui versa il Paese. Offre differenti polizze sanitarie e la possibilità di acquistare medicine, stipulando accordi con farmacie locali.

Due effetti positivi che Luxottica è riuscita ad ottenere attraverso l'utilizzo del *welfare* aziendale sono:

- La riduzione del *turnover* che comporta una notevole riduzione dei costi perché l'azienda non subisce interruzioni nella produzione e non deve pagare altri lavoratori che sostituiscono quelli assenti.
- La percentuale dei lavoratori che partecipano al sabato lavorativo è aumentata attraverso un meccanismo con cui l'azienda chiede al lavoratore di essere presente sul lavoro il sabato, concedendogli, in cambio, un maggior numero di giorni feriali.

Lo spirito pionieristico ha sempre spinto Del Vecchio a comprendere le necessità del mercato e ad assecondarle, ottenendo spesso un grande vantaggio competitivo che consegue con un'attenzione speciale al contatto con il cliente, anche potenziale, per strutturare al meglio la produzione.

Un altro segno distintivo dell'azienda è il suo modello di *business*, rappresentato dall'integrazione verticale, ovvero la focalizzazione su tutte le fasi di produzione del bene, dall'acquisto delle materie prime fino all'ottenimento del prodotto finito.

L'impresa favorisce il processo di apprendimento continuo per i suoi dipendenti e anche per la forza di vendita all'interno dei punti di distribuzione al dettaglio, in modo da offrire ai clienti un prodotto di primissima qualità e un'esperienza di acquisto piacevole.

Infine, si può sottolineare anche l'attenzione rivolta dall'azienda all'ambiente. Ha applicato numerosi provvedimenti per la riduzione delle emissioni e per il miglioramento dei sistemi di smaltimento. Con l'aiuto di esperti ha strutturato interventi per la diminuzione dell'inquinamento e ha definito obiettivi che sono stati raggiunti con successo.

Il Gruppo Luxottica è orientato verso il cambiamento e l'utilizzo di nuove tecnologie che apportano continui miglioramenti alla produttività, cercando di conciliare il fine economico con principi etici per aumentare la fiducia e la consapevolezza dei suoi portatori di interesse.

## **BIBLIOGRAFIA**

Adriola M., Boscarì D., Fedele A., Pedronetto M., Selmi V., “Welfare Aziendale”, Fondazione ISTUD, Varese, 2014

Argyris C., “Executive Leadership. An appraisal of a manager in action”, Harper e Brothers, New York, 1953

Arrigo E., “Responsabilità aziendale in economia di scarsità: il caso Olivetti”, ISTEI, Milano, 2004

Bacchiddu E., Pasquino M., “L’università e il work-balance aspetti culturali, normativi e diversity management”, Scosse edizioni, Roma, 2016

Bandera L., “Luxottica: siglato il nuovo accordo sul welfare aziendale”, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi, Torino, 2013

Barella A., Bruno A., Gallina C., Nocera A., “Corporate Social Responsibility”, ISTUD, Baveno, 2016

Barnard C., “The Functions of the executive”, Harvard University Press, Cambridge, 1938

Bernardin H. J., Alvares K. M., “The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness”, Sage Publications, New York, Vol. 21, N. 1, 1976

Ciappei C., Ninci D., “Etica di impresa”, Università di Firenze, Firenze, 2006

D’Orazio E., “Responsabilità sociale ed etica d’impresa”, Notizie di Politeia, Vol.19, N.72, Torino, 2003

De Luca P., “Le relazioni tra innovazione e internalizzazione: Percorsi di ricerca e casi aziendali”, EUTE, Trieste, 2015

Del Baldo M., “Corporate Social Responsibility e Corporate Governance: quale nesso nelle PMI?”, Rivista piccola impresa, Editrice Montefeltro, Urbino, 2009

Donati P., “La famiglia in Italia: sfide sociali e innovative nei servizi”, Carocci, Roma, 2012

Drucker P. F., “The Responsibilities of Management”, Harper’s Magazine, 1954

Ferrera M., Maino F., “Primo Rapporto sul Secondo Welfare”, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi, 2013

Franco M., “Benessere e motivazione nei processi organizzativi”, Napoli, 2013

Friedman M., “Il valore etico della crescita: sviluppo economico e progresso civile”, Università Bocconi Editore, Milano, 2013

Fontana F., “Il sistema organizzativo aziendale”, Franco Angeli, Milano, 1989

Gillespie R., “Manufacturing Knowledge: A history of the Hawthorne experiments”, Cambridge University, Cambridge, 1991

Jessoula M., “Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse”, Ediesse, Roma, 2017

Kinicki A., Kreitner R., “Comportamento organizzativo”, Apogeo Education, Milano, 2013

Lawrence P. R., Nohria N., “How human nature shape our choices”, Jossey-Bass, San Francisco, 2002

Mallone G., “Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto”, Centro Einaudi, Torino, 2013

Mallone G., “La storia del ‘modello Luxottica’: come nasce e cosa prevede”, Percorsi di Secondo Welfare, Centro Einaudi, Torino, 2011

Marshall A., “Critical Assessments”, Croom Helm ltd, Londra, 1982

Martino A., “Responsabilità sociale e Stakeholder view”, Università degli studi di Milano, Milano, 2008

Masino G., “Gli approcci teorici alla motivazione”, Università degli studi di Ferrara, Ferrara, 2017

Mitchell T. R., Motivation: “New direction for Theory”, Research and Practice, Academy of Management, St Paul, Vol. 7, N. 1, 1982

Morici M., “Le 20 imprese italiane più grandi”, Panorama, Mondadori, Milano, 2017

Nicoletti P., “Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d’Impresa”, Osservatorio Isfol, Roma, 2015

Nicoletti P., “Impresa e responsabilità. L’esperienza delle società quotate”, Luiss University Press, Roma, 2012

Padua D., “Nuove strategie nella gestione delle risorse umane: dal mercato interno alla formazione”, Morlacchi, Perugia, 2000

Ramlall S., “A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations Sunil Ramlall”, University of St. Thomas, St Paul, 2014

Reddy M., “Il counseling aziendale”, Sovera, Roma, 1994

Sacconi L., de Colle S., Baldin E., “Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d’impresa”, LUIC, Varese, 2001

Santoni V., “Welfare aziendale in Italia e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità”, Centro Einaudi, Torino, 2017

Sen A., “The quality of life”, Clarendon, Oxford, 1993

Sen A., “Tra economia ed etica”, Laterza, Roma, 1987

Wirtz J., Lovelock C., “Services Marketing: People Technology, Strategy”, Word Scientific Publishing, 8<sup>th</sup> Edizione, Singapore, 2016

Wood D., “Corporate Social Performance Revisited”, Academy of management, New York, 1991

Zamagni S., “L’ancoraggio etico della responsabilità sociale d’impresa e la critica alla RSI”, Università di Bologna, Bologna, 2004

## SITOGRAFIA

<https://www.cislveneto.it/Rassegna-stampa-Veneto/In-Luxottica-ora-si-premia-l-efficienza-di-stabilimento>

<http://www.data.unibg.it/dati/corsi/68049/60890-Corrado%20testo%20su%20A.%20SEN%20well-being.pdf>

<https://www.fmb.unimore.it/wp-content/uploads/2017/10/8587Luxottica.pdf>

<https://www.istat.it/it/files/2015/05/Rapporto-Annuale-2015.pdf>

<http://www.isfol.it/primo-piano/pubblicato-il-xv-rapporto-sulla-formazione-continua>

<http://www.luxottica.com/it/luxottica-premio-etica-impresa-2009>

<http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/operiamo/modello-business>

<http://www.luxottica.com/it/social-impact-creazione-ridistribuzione-valore-economico>

<http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/storia>

<http://www.luxottica.com/it/viaggio-mondo-welfare-iniziative-brasile>

<http://www.luxottica.com/it/welfare-cina-qualita-vita-qualita-lavoro>