



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Organizzazione Aziendale

**II BENESSERE ORGANIZZATIVO COME STRATEGIA  
D'IMPRESA: il caso ING Italia durante la pandemia**

---

Prof. Daniele Mascia  
Relatore

---

Matr. 232781  
Monica Proietti  
Candidata

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

*“Scegli un lavoro che ami,  
e non dovrai lavorare neppure un giorno in vita tua.”*  
*(Confucio)*

A mio Padre,  
che mi ha insegnato l'arte dell'amare il proprio lavoro.  
Spero che, da lassù, tu sia fiero di me.

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>1 IL BENESSERE ORGANIZZATIVO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Il benessere organizzativo come concetto .....	5
1.2 L'importanza strategica del benessere in un'impresa .....	7
1.3 Il benessere organizzativo lungo la linea gerarchica .....	10
<b>2 GESTIONE DEL BENESSERE NELL'IMPRESA: PIANI E CRITICITÀ</b> .....	<b>14</b>
2.1 Cultura aziendale .....	14
2.1.1 Cultura aziendale: il concetto .....	14
2.1.2 Google Inc.: un esempio della relazione esistente tra cultura, benessere e performance .....	15
2.1.3 Assenza di allineamento con la cultura del benessere .....	18
2.2 Strategie aziendali .....	19
2.2.1 Corporate Social Responsibility .....	19
2.2.2 Piani di Welfare aziendale.....	23
2.2.3 Empowerment .....	27
2.3 Modelli organizzativi e benessere .....	29
2.3.1 Modello meccanico.....	29
2.3.2 Modello organico.....	30
2.4 Criticità e conclusioni .....	31
<b>3 ANALISI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO DURANTE LA PANDEMIA: IL CASO ING ITALIA</b> .....	<b>34</b>
3.1 Una nuova sfida aziendale: benessere organizzativo e Covid-19.....	34
3.2 Il caso ING Italia .....	38
3.2.1 L'azienda nel suo complesso .....	38
3.2.2 Benessere organizzativo in ING Italia.....	41
3.2.3 Gestione del benessere organizzativo nel periodo del Covid-19.....	42
3.2.4 Difficoltà, risultati ed uno sguardo al futuro .....	44
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>48</b>
<b>APPENDICE DOMANDE INTERVISTA</b> .....	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>51</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	<b>54</b>

## INTRODUZIONE

L'obiettivo del mio elaborato è quello di dimostrare l'essenzialità per un'organizzazione di avere un alto grado di benessere organizzativo. Non è sufficiente che un'impresa abbia buone performance, ottenendo buoni rendimenti; se il capitale umano al suo interno non è in una condizione di benessere, significa che l'impresa non sta sfruttando al meglio le sue potenzialità. La maggior parte delle volte, il problema di un'organizzazione si riconduce a mancanza di risorse, problemi di gestione o di struttura; in molti casi non è questo il motivo, ma il problema può, infatti, derivare da una scarsa ottimizzazione delle potenzialità delle risorse umane.

Nel primo capitolo, presento il concetto di benessere in relazione all'impresa. Il benessere è una condizione spesso rapportata solamente all'individuo, in campo prettamente psicologico, ma con il tempo si è messo in luce il rapporto esistente tra benessere personale e organizzazione aziendale. A partire dagli anni Trenta, si è sviluppata una diversa concezione: si è rivelato necessario analizzare l'importanza che il benessere riveste all'interno delle aziende, al fine di garantire un maggiore livello dello stesso. Infatti, non è una condizione presente o assente a priori, ma la stessa va coltivata e trasmessa all'interno di tutta l'organizzazione.

Nel secondo paragrafo, viene esaminato il benessere come una variabile che apporta maggiore redditività all'impresa, seppur ancora nascosta e molto spesso non identificata. È presente ancora il fenomeno dei "manager miopi", ovvero la difficoltà riscontrata da parte dei vertici aziendali nel riconoscere il maggior valore che il benessere organizzativo apporta all'impresa.

Il benessere organizzativo non è una condizione oggettiva – come, ad esempio, la presenza o meno di risorse finanziarie –, al contrario, è un valore che deve essere trasmesso e garantito lungo tutta la linea gerarchica. È per questo che nel terzo paragrafo viene analizzato il processo attraverso il quale il benessere viene promosso da parte di ogni livello gerarchico, dal Top Management arrivando al Dipartimento delle Risorse Umane, il quale è specializzato nella valorizzazione del capitale umano in un'impresa.

Nel secondo capitolo, analizzo tutte le variabili che garantiscono e facilitano l'implementazione del benessere organizzativo all'interno di un'impresa. La condizione essenziale per un rapido sviluppo del benessere è certamente la cultura aziendale, ovvero 'l'anima dell'azienda'. Quest'ultima caratterizza l'azienda come il carattere che descrive la personalità dell'essere umano. Nel momento in cui un'azienda ha una cultura ben radicata e cristallizzata al suo interno, sarà più semplice trasmettere i valori su cui l'impresa si fonda. Di conseguenza, una cultura volta al benessere sia individuale che

dell'organizzazione nel suo insieme, faciliterà l'implementazione di tutte le pratiche di *well-being*. È per questo che nel secondo paragrafo sono presentate tutte quelle strategie aziendali che il top management può mettere in atto al fine di formulare dei piani volti alla salvaguardia e allo sviluppo benessere organizzativo. Inoltre, è importante dare uno sguardo anche alla struttura organizzativa e analizzare come i vari modelli possano facilitare o meno l'implementazione delle strategie di benessere. Ma non è tutto così semplice; è per questo che, nell'ultimo paragrafo, vengono discusse le difficoltà che il manager può incontrare nel promuovere una politica volta al benessere organizzativo, come l'assenza di risorse finanziarie o alcuni ostacoli nella trasmissione e divulgazione del valore del benessere.

Nel terzo capitolo, presento un *case study* di un'azienda che si è contraddistinta nel garantire e diffondere la cultura del benessere lavorativo al proprio interno: ING Italia. È stato fondamentale, ai fini di questa ricerca, evidenziare la testimonianza di un caso reale, al fine di toccare con mano e meglio comprendere le modalità attraverso le quali le organizzazioni riescano a raggiungere elevati livelli di benessere lavorativo e, quindi, dell'organizzazione stessa. Inoltre, dopo aver analizzato nei precedenti capitoli le misure che possono essere adottate in situazioni di stabilità, è stato interessante analizzare anche cosa succede nel momento in cui le organizzazioni si trovano ad operare in condizioni di estrema instabilità, con mutamenti continui nell'ambiente che circonda loro. È per questo che viene analizzata la situazione delle aziende durante la pandemia da SARS-CoV-2, circostanza attuale e vicina a noi, e di come le stesse siano riuscite a rafforzare le loro politiche di benessere, grazie alle quali è stato possibile garantire la continuità operativa dell'azienda, anche nei periodi di *lockdown*.

# 1 IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

In questo capitolo verrà trattato il concetto di benessere organizzativo e come questo è declinato all'interno dell'ambito aziendale.

L'analisi partirà da ciò che più comunemente è definito "benessere organizzativo", facendo un piccolo excursus storico per tracciare il percorso che ha determinato l'importanza che oggi ricopre. Successivamente, l'analisi scende più in profondità con lo scopo di capire come il benessere organizzativo possa generare profitti e possa determinare un valore strategico per l'impresa. Infine, è importante capire come questo possa essere garantito nell'azienda attraverso ciascun dipendente della stessa. Quindi, verrà analizzato il valore aggiunto che ogni unità aziendale può fornire al benessere organizzativo.

## 1.1 Il benessere organizzativo come concetto

Il benessere, da *ben* – *essere*, ovvero "stare bene" o "esistere bene", è uno stato che coinvolge tutti gli aspetti dell'essere umano e caratterizza la qualità della vita di ogni singola persona all'interno di una comunità.

Contestualizzando questa prima definizione nell'ambiente lavorativo, possiamo parlare di benessere organizzativo come "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione".<sup>1</sup> Possiamo, quindi, usare il benessere organizzativo come sinonimo del benessere dei lavoratori.

Questa definizione è figlia di un processo storico che ha inizio negli anni '30, quando si inizia a considerare il benessere dei dipendenti sotto il profilo delle malattie e degli infortuni sul lavoro. Vengono, quindi, sviluppati strumenti di assistenza e istituiti diversi enti e comitati, al fine di sorvegliare e migliorare la sicurezza all'interno degli ambienti lavorativi.

Nel 1933 è Elthon Mayo ad inaugurare un nuovo scenario: nasce il movimento delle relazioni umane. Si inizia a porre enfasi, quindi, alla figura del lavoratore, visto come essere umano esposto al rischio di possibili danni al suo benessere a causa della routinizzazione del lavoro. Vengono, inoltre, individuate le possibili cause dei disagi lavorativi, quali mancanza di motivazione, alienazione e fenomeni di gruppo, che possono manifestarsi nei luoghi di lavoro.

Nei vent'anni successivi viene studiato in maniera sempre più approfondita il soggetto lavoratore. Vengono portati avanti studi chiamati "*Early ergonomics*", i quali evidenziano legami sempre più

---

<sup>1</sup> Avallone F., Bonaretti M. (2003) *Benessere Organizzativo: per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore.

rilevanti tra la sicurezza e la salute con il *job design*, la formazione e la selezione dei dipendenti. È il momento in cui, oltre a porre attenzione alla cura del dipendente, questa viene legata ad aspetti psichici.

Negli Stati Uniti degli anni '70, iniziano i primi studi sugli aspetti psicosociali del lavoro, parallelamente a quelli fatti in Europa da Gardell e Levi. Si mette, quindi, a punto la sicurezza nei posti di lavoro.

La grande svolta si ha nel passaggio dagli anni '70 agli anni '80, momento in cui il focus passa dalla cura alla prevenzione. Vengono approfonditi studi e tecniche al fine di migliorare la qualità della sicurezza negli ambienti lavorativi (*Health protection*). È in questi anni che, sulla base dell'importanza ottenuta dalla sicurezza sui luoghi di lavoro, inizia la partecipazione attiva di tutti gli attori per accrescere il benessere psicofisico delle persone negli ambienti lavorativi.

Negli anni '80 viene introdotto il concetto di *Wellness e Occupational Health Promotion* (Glasgow e Terborg, 1988). Terborg (1989) introduce una distinzione tra *Health Protection e Health Promotion*. La prima consiste nel proteggere quante più persone possibili dalle minacce alla loro salute – questo attraverso il *job design* –; la seconda, invece, consiste nell'incentivare le persone a fare scelte ragionate che migliorino la loro salute fisica e mentale – attraverso le tecniche di motivazione –.

Un altro passo avanti in questo periodo è lo spostamento del focus dalla prevenzione della malattia alla conservazione attiva della salute. Prima di questo passo, la salute era definita come assenza di invalidità o di malattia, mentre è proprio in questo momento storico che prende forma una nuova visione di salute. Essa è definita come l'altro estremo di un continuum al centro del quale si trova l'assenza di invalidità o di malattia. Le persone vengono considerate come precursori primari della salute e l'attività, nei piani di intervento ispirati al wellness, si concentra sul comportamento delle persone. Si pone quindi attenzione a cambiare i comportamenti dannosi alla salute ed a sostituirli con comportamenti salutari, oppure ad instaurare ex novo comportamenti salutari, offrendo anche ai dipendenti un feedback specifico.

È nel 1986 che si inizia a sottolineare l'importanza per la salute nelle organizzazioni di aspetti quali il clima e la cultura organizzativa con Rosen.

Nel 1990 Rymond, Wood e Patrick introducono il termine *Occupational Health Psychology (OHP)*, definita come nuova materia nata dal convergere tra la psicologia della salute e la salute pubblica negli ambienti lavorativi. L'emergere di questo approccio è legato agli studi sullo stress nel mondo lavorativo, all'importanza dei fattori psicosociali nella determinazione dei problemi legati alla sicurezza occupazionale, ai mutamenti avvenuti nell'organizzazione del lavoro. L'OHP applica la psicologia nei setting organizzativi per il miglioramento della vita lavorativa, la protezione e la sicurezza dei lavoratori e la promozione della salute sui luoghi di lavoro. Secondo gli autori, gli

ambienti di lavoro sani sono caratterizzati da: alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso turn over e assenza di violenza. L'OHP interviene su tre dimensioni chiave: ambiente di lavoro, individuo e rapporto lavoro/famiglia. Questa nuova materia ingloba il concetto di sicurezza sul lavoro nel concetto di salute nell'organizzazione. Si inizia, quindi, a parlare di salute dell'organizzazione.

Fiorelli è il primo a introdurre nella letteratura, nel 1998, uno strumento di valutazione della salute nell'organizzazione basato su degli indici. Sono stati identificati cinque indici in base a due criteri: caratteristica temporale degli indicatori e facilità e disponibilità della raccolta di dati. L'obiettivo è quello di stabilire un indice con componenti che includano misure di eventi passati (turnover, burnout), situazioni attuali e situazioni future. Ad ognuno è assegnato un peso: a quelli di pre-visione (*leading*) il 33%, ai retrospettivi (*trailing*) il 27% e agli attuali (*current*) il 40%. Lo strumento presentato (*Organizational Health Report*) consente di stabilire una soglia dello stato di salute di un'organizzazione, al di sotto della quale viene sollecitato un intervento "riparatore".

Lyden e Klengle, nel 2000, considerano la salute organizzativa come quadro generale nel quale confluiscono gli studi precedenti, tra cui quelli sulla cultura aziendale e sullo stress organizzativo. L'approccio metodologico individua degli indici di "malessere" organizzativo (*symptoms*), come la diminuzione dei profitti, il decrescere della produttività e l'assenteismo. Supervisionare lo stato di salute di un'azienda non vuol dire solo controllare gli indici, ma anche monitorare alcune dimensioni come la percezione del luogo di lavoro come ambiente favorevole da parte del dipendente o la reputazione che l'azienda ha nei confronti dell'ambiente esterno e tra le unità organizzative interne delle aziende.

Possiamo concludere che dal XX secolo ad oggi, gli studi relativi al benessere sui luoghi di lavoro si sono focalizzati particolarmente sulla sicurezza, ponendo enfasi sulla salute fisica e psicologica dell'individuo, come ad esempio lo studio dello stress.

Ad oggi, il benessere organizzativo è un tema centrale che viene analizzato da molte aziende e, in alcune, posto all'interno dei valori aziendali perseguiti. Come vedremo nel secondo capitolo, un'azienda ha a disposizione molteplici misure per garantirlo, come i piani di Welfare Aziendale, la Corporate Social Responsibility e l'Empowerment.

## **1.2 L'importanza strategica del benessere in un'impresa**

Ora analizziamo il benessere organizzativo non come un fenomeno a sé, ma considerando la sua influenza all'interno di un'organizzazione. Infatti, non possiamo considerarlo come un fenomeno isolato ma, essendo presente all'interno dell'organizzazione, influisce sulle performance della stessa.



Dato che non vi è una spiegazione univoca, innanzitutto bisogna identificare cosa intendiamo per “lavoro”. Se il lavoro viene inteso come una merce, ad esempio, il suo valore è determinato solamente dal rapporto tra il costo per il lavoratore e il beneficio che se ne trae. È per questo che nella tradizione del taylorismo per spingere un lavoratore ad aumentare il suo impegno, si riteneva necessario aumentare gli incentivi estrinseci, come la remunerazione materiale, di un ammontare sufficiente a compensare il maggior costo.

Questa tradizione è ancora oggi presente nella teoria dei contratti ottimali o del “principale-agente”, la quale afferma che la motivazione del dipendente nel lavorare nel miglior interesse del datore di lavoro si ha quando si fornisce uno stipendio pari al salario di riserva del lavoratore (il minimo necessario purché il lavoratore accetti il salario) più un eventuale bonus legato al risultato.

Con il passare degli anni, però, ci si è discostati sempre di più dalla visione tradizionale del taylorismo che definiva il lavoro come merce e le misure motivazionali a disposizione delle organizzazioni.

Ci si è avvicinati, quindi, a valutare come mezzi per motivare il dipendente da motivazioni estrinseche a quelle intrinseche, spiegando così il rapporto esistente tra benessere dei lavoratori e valore dell'impresa.

Partendo dalla definizione del Nobel George Akerlof che afferma “il rapporto di lavoro è uno scambio parziale di doni”, possiamo derivare che se l'impresa fa qualcosa in più del “necessario”, di conseguenza i lavoratori tenderanno a rispondere a questa eccedenza in maniera reciproca, mostrando più impegno e più entusiasmo nell'accrescere la produttività. Allo stesso modo, l'impresa deve fare attenzione affinché questo “scambio di doni” avvenga: essa, infatti, ha il dovere di utilizzare le leve motivazionali in modo tale che l'aumento della produttività conseguente all'uso di queste misure sia visto come una conseguenza dell'efficacia delle stesse e non il movente principale.

Un altro fattore che spiega il rapporto tra benessere dei lavoratori e valore di impresa riguarda il turnover dei lavoratori e i processi di soluzione. Infatti, sostituire un operaio in un processo taylorista non crea difficoltà. Invece, sostituire un lavoratore in un'impresa *knowledge-based* può essere problematico. Questo perché un lavoratore porta con sé anni di esperienza, la conoscenza tacita acquisita, il rapporto con i colleghi e la cultura dell'impresa.

La visione non è solo dal lato dell'impresa, ma anche da quella del lavoratore: dipendenti soddisfatti riducono il turnover e sono i principali testimonial aziendali nei confronti dei nuovi lavoratori. Avere dei lavoratori soddisfatti, che forniscono informazioni a nuovi aspiranti lavoratori, rappresenta un vantaggio competitivo non indifferente nell'attrarre i migliori talenti presenti nel mondo del lavoro.

“Il dilemma di Costco’s: essere gentili coi propri lavoratori o con Wall Street?”<sup>2</sup> mette in evidenza quella visione di lavoro e lavoratore secondo cui le imprese massimizzano i loro profitti pagando i lavoratori il minimo indispensabile confrontato con la migliore alternativa esistente sul mercato, in quanto investire sul benessere dei lavoratori ridurrebbe il valore di mercato delle imprese a causa dei maggiori costi da sostenere.

Se lavoratori soddisfatti fossero un valore per l’impresa, secondo la teoria dei mercati efficienti, questo dovrebbe riflettersi nel valore delle azioni di quell’impresa. Prendendo in considerazione la teoria dei mercati efficienti, la quale afferma che un mercato può essere definito tale quando tutti gli investitori hanno le stesse informazioni e quindi i prezzi dei titoli quotati rispecchiano perfettamente le informazioni disponibili, dobbiamo far riferimento a 3 presupposti: la razionalità degli agenti, la non correlazione dei loro errori e la possibilità di arbitraggio.

La finanza comportamentale ha messo in discussione tutti e tre questi assunti dimostrando che in talune situazioni, in modo sistematico e persistente, il valore di certi titoli viene sottovalutato o sopravvalutato.

È proprio a questo che facciamo riferimento in merito al benessere dei lavoratori e la sua correlazione con il valore dei titoli. Infatti, l’evidenza sembra mostrare che quelle imprese che si sono mostrate capaci di garantire migliori condizioni di lavoro e di investire nella soddisfazione dei loro lavoratori, abbiano rendimenti costantemente migliori rispetto a imprese del tutto simili, pur non riflettendosi sul valore del mercato delle imprese stesse.

Un’evidenza è stata portata alla luce da Alex Edmans nel 2011, esperto di finanza della *London Business School*. Egli ha raccolto, per il periodo che va dal 1984 al 2011, i dati delle imprese che figurano ai primi posti della classifica delle “migliori 100 imprese per cui lavorare” e i loro rendimenti azionari. Le imprese costantemente presenti in classifica, per tutto il periodo preso in considerazione, hanno mostrato un rendimento superiore rispetto ad imprese simili non incluse, di un fattore compreso tra il 2,3 e il 3,8 per cento. Un fattore che cumulativamente, negli anni, ha determinato una differenza di rendimento compresa tra l’89 e il 184 per cento.

La spiegazione a tale correlazione può essere la presenza di un nesso causale tra maggiore soddisfazione dei lavoratori e migliori rendimenti azionari che il mercato non è in grado di “vedere” e, quindi, non incorpora nel valore delle azioni.

Secondo una fiorente letteratura, la spiegazione a questo evento è l’incapacità dei mercati finanziari di assegnare il giusto valore a fattori della produzione di natura intangibile, come, appunto la

---

<sup>2</sup> Zimmermann A. (2004) *Costco's Dilemma: Be Kind To Its Workers, or Wall Street*. The Wall Street Journal.

soddisfazione dei lavoratori e il loro benessere, e incorporare poi il valore di questi beni intangibili all'interno degli strumenti utilizzati dagli analisti finanziari.

Quindi, per concludere, possiamo dire che la qualità dell'esperienza esistenziale dei lavoratori è associata positivamente al valore dell'impresa che, però, non risulta pienamente riconosciuto dal mercato. Quest'incapacità di riconoscere il valore aggiunto dell'implementazione di politiche a garanzia del benessere dei lavoratori, dipende, dunque, in parte dalla natura degli strumenti teorici che abitualmente vengono utilizzati dagli analisti per stimare il valore delle imprese e, in parte, dall'atteggiamento miope del management. Questo spiega perché i manager tendono a investire risorse insufficienti sul benessere dei lavoratori, un elemento che, essendo intangibile, sarà poco visibile attraverso gli strumenti di analisi standard da parte del contesto esterno e, quindi, non avrà effetti sulle valutazioni di mercato.

Questa limitazione del mercato può, però, avere anche dei lati positivi. Secondo l'approccio tradizionale, privilegiare, nelle proprie scelte di portafoglio, le imprese che rispettano alti standard di responsabilità sociale, può avere effetti negativi sul rendimento degli investimenti perché restringe artificialmente le opzioni di scelta e quindi la diversificazione. Se tra i criteri di valutazione inseriamo la soddisfazione dei lavoratori, però, alla luce dell'evidenza disponibile, vediamo che il rischio connesso alla mancata diversificazione viene più che compensato dai maggiori rendimenti di quelle imprese che hanno saputo valorizzare la dimensione intangibile ma molto reale della soddisfazione dei loro lavoratori. Abbiamo, in definitiva, un panorama nel quale alcune imprese scelgono per ragioni non strumentali di investire nella qualità dell'esperienza esistenziale dei loro lavoratori. Queste imprese producono rendimenti mediamente superiori rispetto ai benchmark delle altre imprese comparabili. Il mercato non riesce a vedere questa tendenza perché valuta le imprese non tenendo conto degli elementi intangibili del loro successo.

### **1.3 Il benessere organizzativo lungo la linea gerarchica**

Come rilevato dall'exkursus storico iniziale, notiamo un cambiamento incrementale lungo gli ultimi anni che ha portato la letteratura da una considerazione delle persone meramente "strategica", ad una più "umana". Questo passaggio ha coinvolto non solo l'idea del singolo lavoratore, ma anche le strategie e gli equilibri all'interno dell'azienda.

È per questo che ritengo importante andare ad esaminare gli attori coinvolti in questo processo di valorizzazione del benessere organizzativo.

Partendo dal vertice, indubbiamente consideriamo il *top management* come il punto focale di questo processo. Come abbiamo visto nel percorso storico attraversato dalla concezione del benessere sul posto di lavoro, il manager ha dovuto cambiare la sua visione: oggi è richiesta un'attenzione

particolare al benessere dei dipendenti e dell'azienda stessa e, quindi, l'incorporazione di quei valori che favoriscono e garantiscono il suo sviluppo.

È in questo livello gerarchico, infatti, che vengono definiti la visione, la missione e i valori aziendali; vengono stabiliti i pilastri su cui l'azienda cresce e, di conseguenza, viene formata la sua cultura aziendale. Come "cultura aziendale" intendiamo il riferimento a valori condivisi, norme, credenze e comportamenti all'interno di un'organizzazione<sup>3</sup>.

Solo una *leadership* forte riesce a trasmettere i valori su cui l'azienda si basa e, quindi, permettere la loro diffusione attraverso i dipendenti stessi. Questo è un elemento fondamentale per quanto riguarda il benessere organizzativo, in quanto solo un'azienda con dei dipendenti consapevoli dei valori che trasmettono è in grado di conseguire un alto livello di benessere degli stessi. Inoltre, un'azienda con dei valori ben radicati e condivisi da tutto l'ambiente lavorativo permette di ottenere migliori performance: se il dipendente si sente responsabile e in dovere verso la sua azienda, la quale gli garantisce un buon lavoro e il benessere all'interno dell'ambiente aziendale, allora sarà motivato a lavorare meglio.

Seguendo la linea gerarchica, un altro livello coinvolto in questo processo è il *middle management*, fondamentale anello di congiunzione tra chi progetta le strategie e i cambiamenti aziendali (top management) e chi deve metterli in atto (dipendenti a livelli inferiori). La figura del middle management è una figura nascente, al centro di continue ricerche da parte di studiosi della materia. È stata evidenziata la loro importanza all'interno dell'azienda in quanto essi hanno la possibilità di unire l'accesso alle informazioni e alle decisioni del top management con la loro capacità di operare a livelli inferiori: questo permette loro di lavorare come mediatori tra la strategia aziendale e le operazioni giornaliere (Nonaka, 1994). È proprio questa funzione da loro ricoperta che li rende fondamentali nel cercare di garantire il benessere dei dipendenti. Il middle manager è in grado di mediare tra la strategia di benessere elaborata dal manager e le esigenze dei dipendenti, facilitando così la comunicazione e la realizzazione di ciò che è necessario per migliorare l'ambiente lavorativo.

Infine, lo *Human Resource Management* è il dipartimento aziendale che si occupa interamente delle risorse umane, quindi dei dipendenti.

Possiamo definire la gestione delle risorse umane come l'insieme di politiche, programmi e sistemi volti alla gestione e alla valorizzazione del personale aziendale. Questo è, quindi, l'ambito più vicino al nostro tema: i programmi a disposizione dell'azienda per favorire il benessere organizzativo, che verranno analizzati nel prossimo capitolo, vengono elaborati dal dipartimento delle Risorse Umane. Secondo Browne, nel 2000, tutte le pratiche messe in atto dal Dipartimento di Risorse umane, come la comunicazione tra i dipendenti, le opportunità di crescita interna e gli incentivi messi a disposizione

---

<sup>3</sup> Schur, Kruse, Black. 2005.

dei lavoratori, siano positivamente correlati con la soddisfazione dei dipendenti, e quindi un maggior benessere degli stessi, mentre sono negativamente correlati allo stress.

Prendendo in considerazione le ricerche portate avanti nel Regno Unito, gli studiosi si sono basati sui dati ottenuti da un'indagine sulle relazioni con i dipendenti della forza lavoro (*Workforce Employee Relations Survey, WERS*) fatta nel 1998.

Ramsay, nel 2000, ha utilizzato questi dati al fine di costruire degli indicatori di lavoro e di sforzo lavorativo. Il risultato ottenuto è stato una correlazione positiva tra i modelli di organizzazione ad alta performance (*High performance work system, HPWS*), ovvero l'insieme di modalità di lavoro e di organizzazione del lavoro che rispondono ai nuovi modelli di business, e gli indicatori positivi di benessere organizzativo, inclusi le relazioni tra i dipendenti, la soddisfazione dello stipendio e la percezione di essere in un ambiente lavorativo sicuro.

Un'altra ricerca è stata condotta da Green nel 2004, il quale, utilizzando gli stessi dati, ha analizzato se le azioni delle risorse umane al fine di generare un maggior coinvolgimento e impegno dei lavoratori avesse fatto sì che il lavoro si fosse intensificato nei luoghi di lavoro del Regno Unito. Egli ha trovato un certo riscontro positivo, sebbene gli effetti si siano verificati irregolari in quanto erano stati osservati solo in organizzazioni piccole.

Macky e Boxall, nel 2007, hanno esteso i precedenti studi rilevando un collegamento positivo a livello individuale tra i modelli di organizzazione ad alta performance e la soddisfazione del lavoro, in un campione di lavoratori in Nuova Zelanda.

Inoltre, Van de Voorde ha portato avanti uno studio composto da 36 ricerche quantitative differenziando tre costrutti di benessere in base alla: felicità, relazioni tra i dipendenti e salute. Sono state rilevate associazioni positive per quanto riguarda la felicità e le relazioni, mentre per la salute sono stati riscontrati anche effetti negativi. Van de Voorde ha, quindi, concluso che per quanto riguarda il benessere in tema di salute sul posto del lavoro, gli effetti delle azioni del Dipartimento di Risorse Umane possono avere anche degli effetti negativi, come lo stress all'intensificarsi del lavoro. Questo, però, non porta a considerare le azioni promosse dal Dipartimento di Risorse Umane inefficaci ma, al contrario, come suggerisce la ricerca di Jenson (2012), si ritiene necessario adottare pratiche più mirate come programmi di assistenza ai dipendenti.

A fronte di queste numerose ricerche, si è arrivati alla conclusione che i dipendenti più soddisfatti sono quelli che lavorano in luoghi dove vi è una rilevante interazione tra il Dipartimento delle Risorse Umane e i dipendenti stessi. Questo perché vi è un'attenzione maggiore alla promozione di atteggiamenti favorevoli nei confronti dei lavoratori nell'ambiente organizzativo.

A conclusione di questo primo capitolo, possiamo sintetizzare il contenuto affermando che il benessere organizzativo apporta un valore aggiunto all'impresa, sia in termini di risorse umane che

di performance. Questo garantisce una maggiore soddisfazione personale dei lavoratori e la massimizzazione dei profitti aziendali, grazie alla relazione direttamente proporzionale tra le due dimensioni. Inoltre, abbiamo visto come il benessere organizzativo viene garantito in maniera pratica dall'organizzazione: partendo dal Top Management il quale definisce le strategie, arrivando al Dipartimento delle Risorse Umane che si occupa nello specifico del conseguimento del benessere dei singoli dipendenti.

Il benessere organizzativo è un elemento necessario e presente all'interno di ogni organizzazione, il quale ha necessità di essere posto in risalto per massimizzare la sua efficienza all'interno della stessa.

## **2 GESTIONE DEL BENESSERE NELL'IMPRESA: PIANI E CRITICITÀ**

Il management del benessere è composto da una varietà di fattori, i quali hanno lo scopo di facilitare la gestione dello stesso all'interno di un'organizzazione. Infatti, un'azienda è in grado di garantire il benessere organizzativo attraverso la creazione di una cultura aziendale forte, oppure attraverso l'implementazione di specifiche strategie organizzative, o ancora attraverso la formulazione di modelli organizzativi quanto più adatti possibile. Certamente, questi fattori possono essere implementati congiuntamente, ed è consigliato farlo, in modo da creare un'organizzazione che riesca ad arrivare al più alto grado di benessere organizzativo.

### **2.1 Cultura aziendale**

Dopo aver dato una definizione del benessere organizzativo e aver visto come questo è rapportato all'organizzazione, in questo capitolo verranno esposte le varie strategie e azioni attraverso le quali un'organizzazione riesce a garantire il benessere organizzativo. L'analisi tratterà di tutte le leve e gli strumenti a disposizione di un'azienda, per poi arrivare ad analizzare gli ostacoli che la stessa può incontrare.

L'esposizione inizierà dalla cultura aziendale, in quanto è ciò che più caratterizza un'azienda, è infatti definita proprio come "l'anima dell'azienda".

#### **2.1.1 Cultura aziendale: il concetto**

La cultura organizzativa è la dimensione che distingue e contraddistingue ogni impresa. Più nel dettaglio, utilizzando una definizione fornita da Schein nel 1999, intendiamo "cultura organizzativa" l'insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi di percepire, gli schemi di pensiero ed i valori; la cultura organizzativa in particolare è ciò che determina strategie, obiettivi e modi di agire. Inoltre, Schein, nell'analizzare ciò che rappresenta la cultura, ha trovato che la stessa si articola su 3 livelli di profondità:

1. Al primo livello, quindi il più superficiale, vi sono gli artefatti. Essi sono i costrutti dell'ambiente fisico e sociale, ciò che può essere immediatamente osservato, ovvero gli spazi fisici, il linguaggio scritto e parlato e il comportamento che caratterizza i gruppi di persone.
2. Al secondo livello si trovano i valori espliciti dell'organizzazione. L'apprendimento culturale rappresenta i valori di qualcuno, del manager in molti casi. Le soluzioni su come affrontare nuove sfide o problemi si basano su convinzioni già affermate. Quando una soluzione

funziona, si trasforma in convinzione, la quale a lungo andare diventa parte del processo concettuale attraverso il quale i gruppi giustificano azioni e comportamenti.

3. Al terzo livello, ovvero quello più profondo, troviamo le assunzioni di base. Quando una soluzione è ripetutamente corretta, essa diviene la risposta inconscia al problema, la cosiddetta assunzione di base. Le assunzioni guidano i comportamenti e determinano i modi di percepire, pensare e sentire i gruppi. È in questo livello, attraverso l'analisi delle convinzioni profonde ed inesprese, che possiamo venire a contatto con l'anima dell'organizzazione.

Avendo definito il benessere organizzativo come “la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione”, possiamo esplicitare una relazione diretta tra cultura e benessere organizzativo. Questa relazione è data dal fatto che il benessere dipende dalla capacità dell'organizzazione di garantirlo, e, solo un'organizzazione con una cultura ben definita e con dei valori volti al riconoscimento individuale del singolo dipendente, è in grado di farlo. Un'organizzazione che intende promuovere il benessere organizzativo deve considerare centrale il tema della qualità della convivenza organizzativa all'interno sia delle scelte strategiche, quindi le soluzioni adottate, sia dei valori di riferimento. Questo significa avere una cultura orientata alla salute e al benessere dei dipendenti, e ritenere che ciò sia strategico e comporti una produttività maggiore dell'azienda.

Una caratteristica fondamentale della cultura è quella di essere insita nell'organizzazione, inconscia nei lavoratori. Questo è dato dal fatto che è formata dall'insieme dei valori che provengono da chi fonda l'organizzazione, quindi sono elementi che caratterizzano l'organizzazione fin dal primo momento. Essendo un costrutto che si esplicita nel momento della creazione dell'impresa, e si solidifica sempre di più con il tempo, è difficile da sradicare e modificare. Per questo, come vedremo alla fine di questo paragrafo, le aziende che non hanno una cultura proiettata al benessere organizzativo sono più restie nel promuoverlo.

### **2.1.2 Google Inc.: un esempio della relazione esistente tra cultura, benessere e performance**

Data l'importanza che riveste la cultura aziendale nel determinare la rilevanza del benessere organizzativo in un'azienda, presento un caso che mi aiuterà ad esporre meglio la relazione esistente tra cultura, benessere e performance: il caso di Google Inc.

Google è un'azienda nata con l'obiettivo di creare un motore di ricerca che combinasse il sistema di PageRank, sviluppato da Larry Page, e il motore di ricerca web, creato da Sergey Brin, i due cofondatori dell'azienda. “Riorganizzare le informazioni in tutto il mondo, renderle accessibili ovunque ed essere utili.” Questo è stato uno degli scopi principali fissati da Larry Page e Sergey Brin



quando hanno lanciato Google per la prima volta il 4 settembre 1998, come una società privata. Da allora, Google ha ampliato la sua portata, è entrato nel sistema operativo mobile, ha fornito servizi di mappatura e applicazioni di *cloud computing*, ha lanciato il proprio hardware, ed è pronto per entrare nel mercato dei dispositivi indossabili.

Il successo di Google, la quale è una delle poche aziende tecnologiche che presenta tassi in continua crescita, è il risultato di uno sforzo continuo nella creazione di innumerevoli siti internet, i quali ad oggi ammontano a 25 miliardi. Google processa circa il 50% delle richieste di ricerca in tutto il mondo, risultando tra i primi 5 website in internet, e conta più di 380 milioni di utenti e 28 miliardi di visite al mese.

La chiave del successo di Google è la sua speciale tecnologia: può analizzare milioni di diverse variabili degli utenti e delle aziende pubblicitarie, connettendo loro con altrettanti milioni di potenziali annunci e mandando loro messaggi pubblicitari, tutto questo in meno di un secondo. Google è riuscito ad ottenere il più alto numero di click sugli annunci, competendo con Yahoo, arrivando a dominare più del 70% della quota di mercato della pubblicità a pagamento.

Per raggiungere la sua missione e quindi una performance positiva, Google è consapevole dell'importanza rivestita dalle Risorse Umane, definite come la fonte ed il mezzo del successo dell'azienda. I manager di Google sperimentano e innovano continuamente con lo scopo di trovare il modo migliore di soddisfare i dipendenti e di aiutarli nello svolgimento del lavoro.

Con il fine di valutare lo staff e aiutarlo a lavorare più efficientemente, all'interno dell'azienda è presente un processo di collezione e analisi dei dati aziendali che permette a Google di venire a conoscenza di quelle aree più profittevoli e di quelle, invece, dove è necessario apportare dei miglioramenti.

Secondo Google, sviluppare una cultura forte è importante in quanto, se un'organizzazione vuole assumere delle persone talentuose, non è sufficiente il denaro, ma lo può fare solo attraverso la creazione di una forte cultura lavorativa. Questo include lo sviluppo di un buon ambiente di lavoro, la creazione di un lavoro stimolante e la libertà dei dipendenti.

Google presenta una cultura particolare composta da una varietà di sottoculture, questo è dovuto dalla sua continua innovazione. Di conseguenza ha stabilito una cultura organizzativa che potesse raggruppare tutte le sottoculture e, quindi, comune a tutta la realtà aziendale. Lo scopo della cultura aziendale comune è quello di una cultura aperta, dove ogni dipendente è libero di contribuire con le sue idee e opinioni per creare un ambiente lavorativo più confortevole e amichevole. Sempre seguendo questo approccio aperto alla libertà individuale, Google mostra il rispetto verso la cultura di ciascun dipendente, optando quindi per la decisione del top manager di concedere il diritto a ciascuno di indossare vestiti tradizionali.

Scendendo nel dettaglio, i dipendenti nell'orario lavorativo hanno la disponibilità di usufruire del cibo gratuitamente tutto il giorno, una piscina, un campo da pallavolo, un autolavaggio e il cambio dell'olio, un parrucchiere, assistenza sanitaria gratuita e molti altri benefici. Il beneficio più grande per lo staff di Google è quello di poter usufruire di una navetta che li porta sul luogo di lavoro.

È, quindi, evidente che il successo di Google è dato dalle persone che lavorano all'interno, capaci di trasformare le loro particolari regole culturali lavorative in un effettivo ambiente di lavoro.

Di seguito alcuni dei valori fondamentali che hanno reso Google un ambiente di lavoro accogliente e stimolante per i suoi dipendenti:

- Accettare gli errori e aiutare i colleghi. Al posto di accusare il responsabile dell'errore, è necessario che l'azienda si preoccupi a rilevare la causa del problema e a risolverlo in modo veloce ed efficiente. Vengono accolte tutte le idee dei dipendenti.
- Google è un'azienda sviluppata nella direzione di una holding – un'azienda che non produce prodotti o fornisce servizi direttamente ma, attraverso il riacquisto del capitale, investe in capitale. Questo facilita Google nel miglioramento continuo della tecnologia e nello sviluppo di prodotti sempre innovativi. Tutto ciò è fonte di grande stimolo per i dipendenti.
- Data la sua continua crescita e l'avvicinamento a persone di tipologie diverse, Google rinnova spesso e diversifica la sua cultura in base alle differenti tipologie di persone. Grazie a questo, Google cerca di attrarre e valorizzare i talenti.
- Google è riuscita a creare uno spazio di lavoro innovativo, creativo e stimolante. Infatti, gli uffici dei dipendenti sono disegnati individualmente, in base alle loro caratteristiche. Il luogo di lavoro è così confortevole da non farlo percepire ai lavoratori come un ufficio, con la presenza di grandi aree di lavoro, aree per fare una pausa, per esercitarsi, per leggere o per guardare un film. I dipendenti possono, inoltre, partecipare alla creazione di stanze per liberare la loro creatività.

La presenza di innumerevoli stanze permette anche la creazione continua di sottoculture differenti e uniche, dove i dipendenti possono unirsi e scambiare i loro diversi punti di vista tanto culturali, quanto geografici ed etici.

Inoltre, Google ha fornito una serie di biciclette elettriche sostenendo una politica green. Lo scopo è quello di incoraggiare i dipendenti ad usare le biciclette per raggiungere il luogo di lavoro fornendo spogliatoi, docce e luoghi per parcheggiare le biciclette in modo sicuro durante l'orario di lavoro.

- Il leader influenza la cultura di Google. I leader di Google si preoccupano maggiormente delle richieste e delle capacità di ogni individuo, dello studio della natura dell'essere umano, dell'apprezzamento dei propri dipendenti come clienti. L'obiettivo dei fondatori era quello di

poter creare un'azienda in cui la gente vorrebbe lavorare, ovvero attraverso la creazione di un'ambiente simile a quello di casa. Si è verificato essere vero, quindi, che la concentrazione da parte dei leader sul posto di lavoro porta il comfort al personale in modo creativo e libero.

Con questo caso, possiamo notare come il successo dell'azienda Google Inc. è stato raggiunto attraverso la creazione di una cultura aziendale forte, condivisa e altamente cristallizzata lungo tutta la struttura gerarchica. Ogni dipendente è consapevole dei valori e dei costrutti propri dell'azienda e li condivide, a sua volta, sfruttando ciò che l'azienda offre. Tutte le attività e le pratiche volte alla formazione di un ambiente lavorativo confortevole e stimolante producono un benessere organizzativo notevole, che permette ai dipendenti di lavorare in maniera armonica e fluida. Questo, successivamente, si ripercuote sulle performance aziendali. Un dipendente che lavora in un ambiente sereno, stimolante e aperto all'innovazione continua avrà una produttività maggiore, così migliorando le performance dell'azienda globale.

### **2.1.3 Assenza di allineamento con la cultura del benessere**

Come abbiamo visto, quindi, una cultura forte e orientata ai valori dell'individuo è in linea con la cultura del benessere organizzativo. Al contrario, se un'organizzazione presenta una cultura interna molto rigida, obsoleta e ancorata a quei valori che non riconoscono il dipendente come individuo, questo può mettere in crisi la formulazione di politiche volte al benessere.

In particolare, è importante evidenziare l'importanza che viene ricoperta dai dirigenti in tema di cultura aziendale. Infatti, le persone che maggiormente influenzano la cultura sono i top manager, i quali sono in grado di diffondere i valori su cui l'azienda si basa.

È per questo che se il vertice è ricoperto da figure che non sono allineate con la cultura del benessere, questo rende difficoltoso, nocivo e, in alcuni casi, impossibile l'implementazione di quelle politiche precedentemente analizzate.

Come abbiamo visto con l'esempio della cultura dell'azienda di Google, il top management ha come obiettivo proprio la diffusione di quei valori che garantiscono il benessere di ogni singolo individuo e, attraverso l'individuazione delle necessità di ciascun dipendente, è riuscito a generare una cultura forte, solida e condivisa, la quale affonda le sue radici nel benessere, nel rispetto del soggetto e nella sua libertà.

Nel caso in cui, quindi, il top management non avesse come obiettivo primario quello della diffusione di valori così importanti, la cultura dell'organizzazione potrebbe risultare totalmente diversa rispetto a quella dell'azienda di Google, rendendo il benessere organizzativo un principio non essenziale. Questo causerebbe una generale insoddisfazione dei dipendenti, i quali non si troverebbero in un

posto di lavoro accogliente e che riconosce loro stessi prima come individuo, e poi come generatori di forza lavoro.

Concludendo, l'assenza di allineamento con la cultura al benessere, in particolare dei dirigenti in quanto diffusori di cultura, è una delle barriere che potrebbero ostacolare l'implementazione di politiche volte al benessere organizzativo.

## **2.2 Strategie aziendali**

Il benessere organizzativo non è solo garantito da una forte cultura aziendale e dalle pratiche messe in atto dal Dipartimento di Risorse Umane, ma vi sono una serie di strategie aziendali a disposizione dell'organizzazione stessa. Queste, essendo strategie che si occupano dell'organizzazione nel suo insieme, vengono definite dal top management e poi messe in atto da tutti i dipendenti presenti nell'azienda.

Un approccio allo studio del benessere organizzativo è rappresentato proprio da quegli studi che si sono focalizzati sulle politiche aziendali e come esse possano influenzare il contesto aziendale garantendone il benessere.

O'Mara nel 1991 ha preso un campione di 133 organizzazioni ed ha analizzato le procedure, i programmi e le iniziative adottate dalle varie organizzazioni. Dai risultati ottenuti, O'Mara ha notato che le organizzazioni che promuovono il benessere sono quelle che adottano politiche flessibili mirate a garantire un'armonia tra le persone ed il lavoro, con un'attenzione particolare alla gestione e alla remunerazione della prestazione, all'informazione ed al coinvolgimento dei lavoratori. Inoltre, queste politiche devono essere di supporto allo stile di vita ed ai bisogni delle persone.

### **2.2.1 Corporate Social Responsibility**

Un altro studio portato avanti da diversi ricercatori nel settore come Celma, Martinez-Garcia e Coenders sostiene che incorporare la Corporate Social Responsibility nel Dipartimento di Risorse umane possa favorire il benessere dei dipendenti.

La Corporate Social Responsibility (CSR) è definita come un insieme di politiche di gestione che facilitano che l'organizzazione massimizzi il suo impatto positivo sulla società o che operi in una maniera che incontri e, perfino, ecceda le aspettative legali, etiche, commerciali e pubbliche che la società ha dell'impresa<sup>4</sup>. Vale a dire, l'azienda adotta una politica aziendale attraverso la quale riesce ad armonizzare gli obiettivi economici con quelli sociali dell'ambiente aziendale. Secondo questo approccio, "essere socialmente responsabili" significa valutare sia le caratteristiche appartenenti al

---

<sup>4</sup> Business for Social Responsibility (BSR), 2001.

lavoro individuale che quelle relative all'ambiente generale del lavoro quando si prende una decisione.

Un'altra definizione che ci ricorda lo scopo di questa strategia è quella fornita da “*The World Business Council for Sustainable Development*”, il quale definisce la CSR come “l'impegno dell'azienda di contribuire ad uno sviluppo economico sostenibile, lavorando con i dipendenti, le loro famiglie e le comunità locali”. Questa definizione specifica gli attori che rientrano in questa strategia, dimostrando come “si è socialmente responsabili” solo se non ci si ferma all'ambiente lavorativo, ma si include nella propria strategia un ampio *range* di *stakeholder*, come l'ambiente circostante, quali famiglie e comunità.

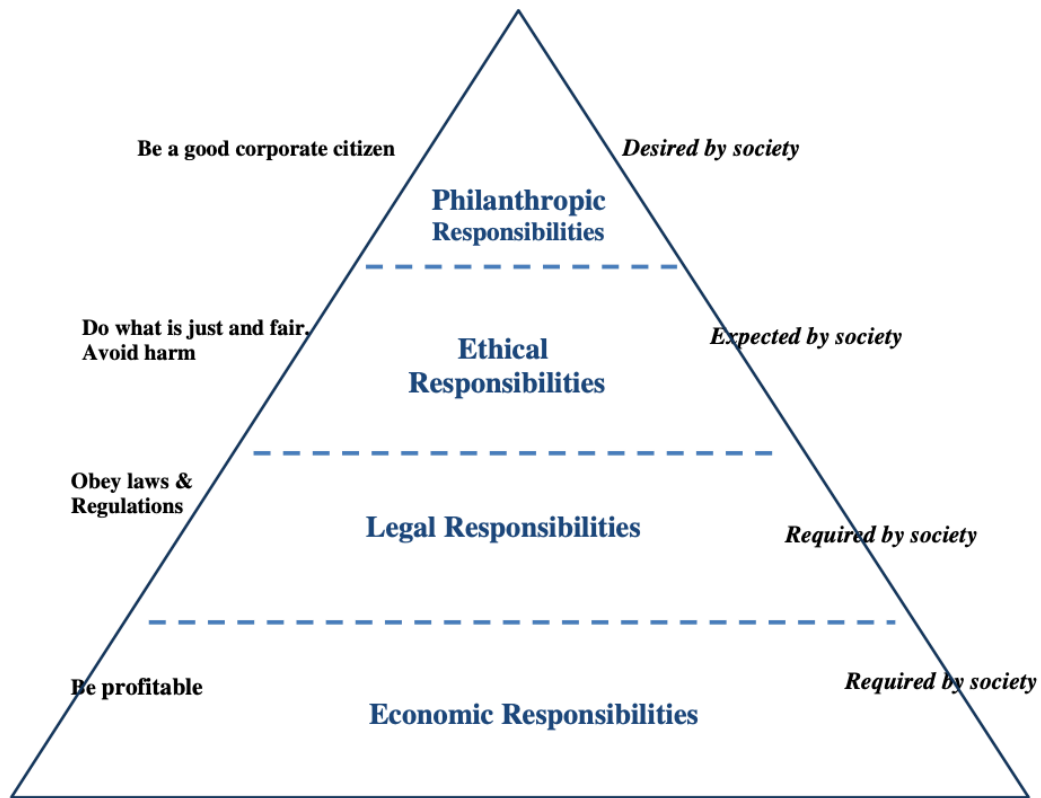
Ciò che si attende dal management non è solo la gestione dell'organizzazione stessa ma questa deve essere portata avanti lavorando in maniera sinergica con l'ambiente.

Carroll, nel 1979, con lo scopo di illustrare la natura della Corporate Social Responsibility, ha dato una definizione della stessa attraverso un modello piramidale, composto da 4 categorie di aspettative che la società si attende da parte dell'azienda: quella economica, quella legale, quella etica e quella discrezionale/filantropica.<sup>5</sup> L'insieme di queste quattro responsabilità crea le fondamenta per la definizione delle responsabilità specifiche dell'azienda.

Carroll ha esposto questo modello attraverso la forma geometrica di una piramide, in quanto definita da lui semplice, intuitiva e costruita per resistere alla prova del tempo.

---

<sup>5</sup> Carroll, A.B. (1979): “A three- dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of management Review*, 4, 497- 505 (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, July - August, 39- 48, referenced by Carroll, A. B., Shabana, K.M., (2010): “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practise”, *International Journal of Management Reviews*, 12/1, 89



**Figura 1: La piramide della Corporate Social Responsibility.<sup>6</sup>**

Alla base della piramide troviamo collocate le responsabilità economiche. La loro posizione nella parte più bassa, e quindi la parte che sorregge la piramide, è legata a ciò che le caratterizza: sono richieste dalla società (*required by society*). Le organizzazioni devono essere in grado di sostenersi da sole e, questo, si ottiene solo attraverso il loro essere profittevoli e capaci di incentivare i proprietari o gli *shareholder* ad investire e ad avere sufficienti risorse per continuare ad operare. I profitti sono necessari sia per ricompensare gli investitori, sia per la crescita dell'azienda nel momento in cui questi vengono reinvestiti nel business. Inoltre, un'azienda che riesce a generare ingenti profitti indubbiamente motiva i dipendenti dell'azienda stessa. Nelle organizzazioni, infatti, vi sono una serie di concetti che sono diretti alla massimizzazione dei profitti, come l'attenzione ai ricavi, il costo-efficacia, gli investimenti, il marketing, le strategie, le operazioni. Le responsabilità economiche sono fondamentali in un mondo competitivo come quello aziendale: le aziende che non sono in grado di generare sufficienti profitti falliscono. Pertanto, per un'azienda è necessario soddisfare le responsabilità economiche.

Al secondo livello si trovano le responsabilità legali. Anche queste, come le responsabilità economiche, sono richieste dalla società. Ciò significa che la società ha stabilito le regole minime di

<sup>6</sup> Carroll, A. B. (2016) "Carroll's pyramid of CSR: taking another look". International Journal of Corporate Social Responsibility.

base per il corretto funzionamento dell'impresa. Queste includono leggi e regolamenti, riflettendo la visione della società di "etica codificata", in quanto vengono articolate nozioni fondamentali di pratiche commerciali come stabilito dai legislatori a livello federale, statale e locale. Oltre al soddisfacimento di queste regole minime, la società si aspetta che l'azienda operi in modo coerente con le aspettative di governo e della legge; che sia conforme ai vari regolamenti federali, statali e locali; che rispetti i cittadini aziendali; che adempia a tutti i suoi obblighi verso gli *stakeholder*; che fornisca beni e servizi che soddisfino i requisiti minimi di leggi.

Le responsabilità legali sono quindi essenziali, ma non sufficienti. Si arriva al terzo livello dove sono posizionate le responsabilità etiche. Queste ultime non sono richieste ma sono attese dalla società (*expected by society*); ciò significa che si ritiene che l'azienda operi e conduca i suoi affari in modo etico. L'assunzione di responsabilità etiche implica che le organizzazioni fanno proprie e implementano quelle attività, norme, standard e pratiche che, anche se non sono codificate in legge, sono comunque attese. Infatti, la società si attende che l'azienda non si limiti a recepire solamente le leggi esplicite, ma sia responsabile anche dello "spirito" della legge. Per questo, l'azienda deve operare in modo etico anche in quelle situazioni in cui non vi è una legge a dettare specifiche direttive. L'obiettivo principale delle responsabilità etiche è quello di far sì che le imprese operino in modo coerente con la tutela dei diritti morali degli *stakeholder*. Come per le responsabilità legali, anche per le responsabilità etiche la società si aspetta che l'azienda operi in maniera coerente con i costumi sociali e le norme etiche; che riconosca e rispetti le nuove norme morali ed etiche adottate dalla società – sempre in evoluzione - ; che prevenga la compromissione delle norme etiche per raggiungere gli scopi aziendali; che sia un buon cittadino aziendale attraverso il rispetto delle norme morali ed etiche; che l'integrità aziendale e il comportamento etico vada oltre il mero rispetto dei regolamenti. Come ultima responsabilità, collocata al vertice della piramide, troviamo le responsabilità filantropiche. Queste, a differenza delle altre, sono desiderate dalla società (*desired by society*). La filantropia aziendale comprende tutte le forme di donazione; ovvero, tutte quelle attività volontarie o discrezionali. Queste attività sono guidate dal desiderio aziendale di partecipare in attività sociali che non sono obbligatorie, richieste dalla legge, e neanche attese dalla società in quanto responsabilità etiche. Allo stesso modo, il motivo principale dello svolgimento di queste attività ha una base etica; questo significa che l'azienda decide di svolgerle in quanto contribuiscono a rendere l'azienda un buon cittadino aziendale. Sebbene ci sia una motivazione altruistica alla base delle donazioni aziendali, molte aziende utilizzano le donazioni al fine di dimostrare il loro valore aggiunto. Per rispondere alle responsabilità filantropiche, l'azienda mette in atto una serie di forme di donazioni, come doni di risorse monetarie, donazioni di prodotti e servizi, volontariato da parte dei dipendenti e

del management, sviluppo della comunità e qualsiasi altro contributo discrezionale agli *stakeholder* che compongono la comunità o alla comunità stessa.

Le responsabilità filantropiche sono state quelle che hanno maggiormente contribuito alla definizione della Corporate Social Responsibility.

A conclusione di quest'analisi, è possibile affermare che la società gioca un ruolo molto importante nelle aziende, in quanto è in grado di influenzare le politiche e le attività sociali principali svolte dall'azienda stessa.

È, quindi, importante che l'azienda adotti politiche volte a massimizzare il suo impatto positivo nella società, in quanto un'azienda con una buona reputazione risulta più attraente agli occhi della società e, quindi, è in grado di attrarre anche i miglior talenti. Inoltre, un'azienda che è attenta all'implementazione di queste attività, è anche in grado di promuovere un maggior benessere dei dipendenti, e quindi dell'organizzazione nel suo insieme. Questo perché è attenta a sensibilizzare i propri dipendenti circa le politiche sociali e di benessere collettivo.

### **2.2.2 Piani di Welfare aziendale**

“Welfare” significa ‘stare bene’, ‘benessere’. Troviamo, quindi, un’analogia con la natura del ‘benessere organizzativo’; infatti, come vedremo all’interno di questo paragrafo, il welfare aziendale ha l’obiettivo di garantire il benessere dei singoli dipendenti e dell’organizzazione intera.

Il Welfare aziendale nasce dalla nuova visione di benessere introdotta da Glasgow e Terborg negli anni '80, i quali hanno presentato per la prima volta il concetto di *Wellness* e *Occupational Health Promotion*. Questo passaggio è stato cruciale: è il momento in cui l’attenzione viene posta sulla promozione del benessere all’interno dei luoghi di lavoro, con la partecipazione attiva di tutti i dipendenti per incrementare il benessere personale negli ambienti lavorativi.

Il Welfare aziendale è l’insieme di servizi e dispositivi in denaro progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti che, se erogati in risposta a bisogni reali dei lavoratori, riescono ad influire positivamente sul benessere organizzativo e sulla produttività dell’impresa<sup>7</sup>.

Tali servizi sono differenti rispetto ad altri tipi di prestazioni offerte dall’azienda, in quanto sono direttamente finalizzati a massimizzare il benessere dell’individuo e sono indirizzati verso la totalità dei dipendenti, e non solo ad alcune categorie.

In Italia, il Welfare aziendale è regolamentato secondo una norma di carattere fiscale e previdenziale, il TUIR, Testo Unico delle Imposte sui Redditi, il quale prevede numerose agevolazioni su una serie di attività con il fine di incoraggiare investimenti a carattere sociale delle imprese. Queste ultime,

---

<sup>7</sup> Mallone, G. (2017) “Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale” 2013; Santoni, V. “Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità”.



infatti, godono della mancata maturazione di ogni istituto contrattuale, la piena deducibilità ai fini IRES dei costi sostenuti e la totale decontribuzione del valore dei beni e dei servizi corrisposti. In particolare, attraverso la Legge di Stabilità del 2016, il dipendente stesso può decidere di convertire il premio di risultato in welfare aziendale godendo così di agevolazioni fiscali.

Le prestazioni di welfare aziendale si distinguono in tre categorie principali: “denaro”, “servizi” e “tempo”. Le prime sono quelle che comprendono gli strumenti di sostegno al reddito familiare e, quindi, prevedono l’erogazione monetaria, come spese scolastiche. Le seconde sono servizi finalizzati al sostegno alla genitorialità e alla famiglia, come asili nido aziendali, sportelli di consulenza psicologica, sanitaria ecc. Le ultime, invece, riguardano tutte le possibilità di lavoro più flessibile con il fine di poter organizzare la propria vita lavorativa con quella personale, come lo *smart working*, la flessibilità o la riduzione dell’orario lavorativo (ad esempio il *part time*), la banca del lavoro e i congedi parentali.

Il welfare aziendale non è solo diretto ai singoli individui, ma svolge il suo lavoro anche all’interno dell’organizzazione. Avere un piano ben strutturato di welfare aziendale indubbiamente migliora la reputazione e la credibilità aziendale. Inoltre, l’azienda ha maggiore possibilità di accrescere la sua attrazione della forza lavoro e, per i dipendenti già presenti, trattenere le risorse umane più qualificate. L’insieme di queste pratiche fanno sì che l’azienda riesca a tenere conto dei bisogni dei dipendenti, e questo aiuta ad ottenere una maggiore soddisfazione dei lavoratori, la quale incrementa notevolmente il clima aziendale complessivo. Questi impulsi danno luogo ad un meccanismo positivo nell’organizzazione, il quale favorisce la riduzione dei tassi di assenteismo, del *turnover*, dei ritardi, della fidelizzazione e della produttività del dipendente. Come abbiamo visto precedentemente, questi elementi sono determinanti per il benessere organizzativo. È per questo che, attraverso dei piani di welfare aziendale ben strutturati, il management ha la capacità di aumentare il livello generale di benessere all’interno dell’azienda.

### *Come viene formulato un Piano di Welfare Aziendale?*

A livello organizzativo aziendale, l’utilizzo del welfare aziendale prevede l’introduzione di cosiddetti “Piani di welfare aziendali” (PWA). Questi vengono formulati internamente o attraverso l’esternalizzazione di questa attività, quindi con l’aiuto di *provider* esterni. Questi ultimi gestiscono sia la formulazione di un adeguato Piano di Welfare Aziendale, che la periodica revisione dello stesso e la ricerca dei fornitori necessari ai servizi scelti.

Nel caso in cui l’azienda decidesse di formulare il piano internamente, è necessaria la creazione di una filiera interna addetta. Quest’ultima, solitamente, riunisce e coinvolge tutte le funzioni aziendali

necessarie: top management, Direzione Risorse Umane, Finanza, Controllo di Gestione e Marketing. Successivamente, la filiera stessa procederà all'individuazione dei fornitori esterni dei servizi scelti. La formulazione di un Piano di Welfare Aziendale inizia con un'analisi di ciò che già è in essere all'interno dell'azienda: alcune organizzazioni presentano forme di welfare esistenti, i quali possono risultare obsoleti o non rispondenti alle necessità dei beneficiari.

Infatti, il passo successivo è proprio quello di individuare le necessità dei dipendenti, attraverso *survey* interne e *focus group* oppure attraverso l'analisi dei dati a disposizione dell'azienda. Allo stesso tempo, è importante costruire una mappa sociodemografica della popolazione aziendale, quindi è necessario venire a conoscenza delle caratteristiche di ogni singolo dipendente – sia aziendali che personali.

Successivamente all'analisi delle caratteristiche ambientali dell'organizzazione, si procede con il “*modeling*”, ovvero il momento in cui l'azienda conduce delle simulazioni per analizzare l'impatto delle attività che possono essere messe in pratica. Questo processo aiuta l'azienda a identificare quelle variabili da eliminare, in quanto risultanti non adeguate, e quelle su cui può lavorare cercando di aumentarne la loro efficacia.

Dopo questi accertamenti, il Piano di Welfare aziendale viene definito ed approvato.

### *Evidenze pratiche*

Ogni anno viene redatto il *Rapporto Welfare INDEX PMI*, un'iniziativa che è stata promossa da Generali Italia, partecipata dalle Associazioni di Categoria e patrocinata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Lo scopo è quello di stimolare le piccole e medie imprese italiane a adottare il welfare aziendale. Come si può leggere all'introduzione di ogni Rapporto Welfare INDEX PMI, il loro motto è, infatti, “il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al Paese”.

Prendiamo in considerazione il Rapporto redatto nel 2019, in quanto l'ultimo esistente – ovvero quello del 2020 – ha purtroppo subito delle grandi variazioni a causa di variabili esogene, quindi non determinate dal welfare aziendale, di conseguenza non utili a questa specifica analisi.

In primis, facendo una *overview*, vediamo come in Italia le piccole e medie imprese che adottano politiche di welfare aziendale sono passate dal 7,2% al 19,6% nell'arco di 3 anni, dal 2016 al 2019. Nelle piccole e medie imprese che rientrano nella percentuale che adotta queste politiche, si è registrato un aumento sia della soddisfazione del personale che della produttività dell'azienda – a conferma della nostra analisi.

Inoltre, sempre rapportando i dati dal 2019 al 2016 per avere un confronto, si è notato che le imprese definite attive<sup>8</sup> in queste attività sono passate dal 25,5% al 45,9%, mostrando un incremento notevole raddoppiandosi. È possibile notare incrementi ancora più significativi prendendo in considerazione le imprese molto attive<sup>9</sup>, le quali si sono quasi triplicate passando dal 7,2% nel 2016 al 19,6% nel 2019.

Inoltre, dai dati esaminati, si nota che le imprese attive sono quelle che hanno mostrato i più alti numeri di incremento. Si è riscontrato che le stesse hanno curato maggiormente il coinvolgimento dei lavoratori ottenendo una percentuale del 71,2%, contro la media generale del 51,6%. Questo ha avuto conseguenze positive sia sul maggiore gradimento riscosso dai propri dipendenti (55,4% contro una media del 33,4%), sia notevoli incrementi sulla produttività del lavoro (63,9% contro una media del 36,3%). Tutto questo ha migliorato significativamente la reputazione dell'organizzazione nel complesso con una percentuale del 72,5% rispetto alla media del 42,4%.

Questi dati sono fondamentali per la nostra analisi, in quanto dimostrano le effettive conseguenze positive dell'implementazione di un Piano di Welfare aziendale all'interno delle imprese. È, quindi, dimostrato che l'attuazione delle pratiche di welfare aziendale contribuisce a migliorare il coinvolgimento dei dipendenti, la soddisfazione, le performance aziendali e quindi il benessere organizzativo.

A conclusione di questo paragrafo, si ritiene importante evidenziare lo scopo del Welfare aziendale. Nel momento in cui questo viene inserito all'interno di un'organizzazione, il dipendente non è più visto come il fornitore di una prestazione lavorativa, ma assume un ruolo centrale come cliente dei servizi prestati dall'azienda. È questo cambio di prospettiva, dove i bisogni dei dipendenti sono compresi nell'elaborazione dei piani aziendali, che garantisce una maggiore soddisfazione degli stessi. Questi ultimi, sentendosi riconosciuti per primi come persone, saranno spinti da una maggiore motivazione nello svolgere il proprio lavoro, potendo godere di forme di flessibilità e di sostegno da parte dell'azienda.

---

<sup>8</sup> Sono definite "imprese attive" quelle imprese che adottano attività di welfare aziendale almeno in 4 aree tra: Previdenza integrativa, Sanità integrativa, Servizi di assistenza, Polizze assicurative, Conciliazione vita e lavoro, Sostegno ai genitori, Sostegno economico ai dipendenti, Formazione per i dipendenti, Sostegno all'istruzione di figli e familiari, Cultura e tempo libero, Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale, Sicurezza e prevenzione degli incidenti, Welfare allargato alla comunità.

<sup>9</sup> Sono definite "imprese molto attive" quelle imprese che adottano attività di welfare aziendale almeno in 6 aree tra quelle sopra citate.

### 2.2.3 Empowerment

Il concetto di Empowerment nasce negli anni '60 con i primi movimenti femministi e la richiesta di riconoscimento dei diritti umani. Letteralmente, *to empower* significa conferire poteri, far sentire qualcuno più forte. Potere, in questo caso, che si riferisce ad una sfera psicologica ed individuale di accrescimento di sicurezza in se stessi, il quale aiuta a migliorare la propria condizione di benessere. Definiamo *Empowerment* quel processo continuo, intenzionale, centrato sulla comunità locale, che integra il rispetto reciproco, la riflessione critica, l'affetto e la partecipazione di gruppo, attraverso il quale le persone prive di una giusta quota di risorse valide possono raggiungere più facilmente l'accesso a tali risorse e accrescere il loro controllo su di esse.<sup>10</sup>

Partendo da questa definizione, notiamo l'importanza che riveste il concetto di comunità locale e interazione con gli altri protagonisti. L'*empowerment*, infatti, si riferisce a due sfere differenti: la prima individuale, la seconda collettiva.

È Zimmerman, nel 2000, ad offrire un'analisi più approfondita ed articolata del concetto di *empowerment*, differenziato in 3 concetti interconnessi:

1. Empowerment psicologico. Questo fa riferimento alla sfera individuale e si articola sulla convinzione soggettiva di poter influire sulle decisioni personali (controllo), l'analisi dell'ambiente circostante (consapevolezza critica) e la partecipazione nell'ambiente di cui si fa parte.
2. Empowerment organizzativo. È il processo attraverso il quale ad un soggetto, che si trova in una situazione di svantaggio e di dipendenza, viene attribuita una maggiore responsabilità lavorativa (*empowered*). Il processo di *empowerment* ha lo scopo di migliorare l'efficacia e aumentare le performance dell'organizzazione; questo ha indubbiamente un'influenza positiva sull'individuo, il quale si sente valorizzato. Le aziende che sono capaci di mettere in atto questo meccanismo vengono chiamate "*empowering*".
3. Empowerment di comunità. Si riferisce al miglioramento della qualità della vita dei cittadini e al maggior numero di connessioni tra le organizzazioni presenti all'interno di una comunità. Questo favorisce la convergenza di competenze, motivazione e risorse a disposizione dei cittadini, le quali hanno lo scopo di migliorare la qualità della vita di ciascuno. Questa sfera è particolarmente rilevante in quanto è in grado di influenzare la soddisfazione personale e, conseguentemente, dell'organizzazione stessa.

Ciò su cui ci soffermeremo è l'*empowerment organizzativo* e come questo viene promosso all'interno dell'organizzazione.

---

<sup>10</sup> Definizione fornita dal Cornell Empowerment Group, 1989.

Utilizzando la definizione di Piccardo, l'*empowerment* organizzativo è inteso come il processo attraverso il quale un individuo che si trova in una situazione di *disempowered*, ovvero che non è in grado di riconoscere il proprio valore personale e quello all'interno dell'organizzazione, riesce a recuperare la percezione del proprio valore, il controllo dell'ambiente circostante e la padronanza della propria vita attraverso una rielaborazione della propria debolezza. Questo processo viene portato avanti sia per quanto riguarda la sfera personale, ma anche quella organizzativa. Quindi, è importante che l'organizzazione sia in grado di aiutare l'individuo in questo processo di riconoscimento del proprio valore e della propria mansione.

Piccardo, dopo aver descritto cosa intendiamo per *empowerment* organizzativo, ha individuato tre approcci attraverso i quali l'organizzazione può promuoverlo:

- Psicologico individuale. Questo approccio prende in considerazione l'individuo in quanto tale e lo scopo è quello di sviluppare le potenzialità individuali (*self-empowerment*).
- Psico-socio-politico. In questo caso si prende sempre in considerazione l'individuo, ma in relazione al suo contesto organizzativo e lo scopo è quello di recuperare l'emarginazione individuale ed organizzativa.
- Socio-organizzativo. In questo caso il destinatario è l'organizzazione nella sua interezza, attraverso lo sviluppo di quelle variabili *hard* e *soft* che riescono a sviluppare le potenzialità individuali e dell'organizzazione al tempo stesso. Questo modello segue l'approccio dei sistemi sociotecnici, i quali sono utilizzati per progettare il lavoro attribuendo una rilevante importanza alle relazioni che si instaurano tra l'individuo e l'organizzazione.

Mentre nei primi due approcci viene preso in considerazione e analizzato l'individuo, le sue potenzialità e la sua relazione con il contesto, nel terzo si evidenzia l'importanza e l'interazione che la *vision* e la *mission* aziendale hanno con il benessere organizzativo. Vale a dire che i valori e l'etica della cultura organizzativa sono in grado di favorire l'*empowerment* all'interno dell'organizzazione, quindi la possibilità di vedere le proprie potenzialità riconosciute e valorizzate nel lavoro svolto.

A livello aziendale, l'adozione dell'*empowerment* va oltre il cercare di identificare gli aspetti negativi all'interno dell'organizzazione con lo scopo di migliorarli. Si tratta, quindi, di identificare le forze presenti invece di catalogare i fattori di rischio, di cercare influenze positive provenienti dall'ambiente circostante invece di cercare vittime a cui dare la colpa. È un approccio che modifica il punto di vista attraverso il quale vengono osservate le situazioni: è un approccio che è orientato all'identificazione e all'esaltazione del valore presente.

Concludendo, la teoria dell'*empowerment* connette il benessere individuale con l'ambiente circostante e suggerisce che le persone hanno bisogno di opportunità di svilupparsi all'interno della

società, di diventare i protagonisti delle decisioni per migliorare la loro vita, le organizzazioni e la comunità stessa. Quello che viene richiesto alle organizzazioni è di fornire le possibilità di crescita individuale, di aiutare ciascun individuo a identificare il proprio valore, di dare occasioni di potenziamento del ruolo lavorativo, di incoraggiare e porre i dipendenti nella condizione di lavorare al massimo delle loro possibilità.

Un'azienda che è in grado di fare questo, otterrà un beneficio in termini di risorse umane, in quanto esse saranno consapevoli delle loro forze, saranno determinate, motivate e coinvolte nel proprio lavoro.

## **2.3 Modelli organizzativi e benessere**

La struttura organizzativa è la rappresentazione di tutte le gerarchie formali, le unità organizzative e i sistemi di comunicazione, di coordinamento e di integrazione presenti in un'azienda.

Questa, però, non può essere presa in considerazione come un fenomeno isolato per la nostra analisi. È per questo che Burns e Stalker, con la “Teoria contingente”, diedero inizio agli studi delle relazioni esistenti tra la struttura interna dell'organizzazione e l'ambiente in cui la stessa opera. È possibile, quindi, identificare le tipologie di strutture in due modelli: modello meccanico e modello organico.

L'obiettivo di questo paragrafo è analizzare come i modelli organizzativi aziendali possano favorire o meno il benessere. Oltre alle pratiche e alle strategie a disposizione di un'organizzazione, il benessere organizzativo può essere facilmente garantito o meno a causa della struttura della stessa. Per questo ritengo importante analizzare le caratteristiche di ciascuno dei due modelli organizzative esistenti e come questi possano facilitare il raggiungimento di un alto grado di benessere organizzativo.

### **2.3.1 Modello meccanico**

Riprendendo la Teoria Contingente di Burns e Stalker, è importante analizzare l'organizzazione in base al contesto in cui la stessa opera.

L'ambiente in cui l'impresa opera può avere caratteristiche differenti: può essere un ambiente stabile, statico, caratterizzato da pochi cambiamenti tecnologici oppure un ambiente instabile, dinamico, soggetto a continui mutamenti. Rispetto a ciascuno delle due tipologie di ambiente è stato, successivamente, elaborato un modello organizzativo che potesse riflettere l'ambiente circostante e adeguarsi ad esso con lo scopo di ottenere il maggior grado di performance possibile.

Il modello adatto al primo ambiente presenta una serie di caratteristiche:

- Struttura fortemente burocratica

- Forte integrazione verticale
- Presenza di una vasta serie di procedure standardizzate
- Comunicazione verticale
- Alta specializzazione
- Alta efficienza gestionale
- Accentramento del *decision making*
- Scarsa flessibilità

Si tratta del *modello meccanico*.

### 2.3.2 Modello organico

Per quanto riguarda la seconda tipologia di ambiente, invece, si fa riferimento ad un ambiente molto instabile, dinamico, che muta continuamente e presenta cambiamenti radicali e repentini.

Adatto a questo tipo di ambiente è il modello che presenta le seguenti caratteristiche:

- Struttura decentralizzata
- Basso grado di gerarchia
- Bassa specializzazione
- Alta flessibilità
- Comunicazione orizzontale
- Mansioni varie, ricche
- Presenza di lavoro in *team*

Si tratta del *modello organico*.

James C. Worthy, nel 1950, portò avanti uno studio con il fine di dimostrare la relazione esistente tra la struttura dell'organizzazione e il comportamento dei dipendenti. Per arrivare ad una conclusione certa, Worthy, congiuntamente ad altri studiosi, ha intervistato fino a 100.000 impiegati in lavori totalmente differenti, come addetti alle vendite e personale d'ufficio, lavoratori manuali e professionali, dipendenti di supervisione e dirigenti. I risultati di queste numerose ricerche hanno portato alla conclusione che un'eccessiva complessità della struttura organizzativa è il fattore determinante di una cattiva gestione. Questo, indubbiamente, causa delle inefficienze in termini sia di relazioni interpersonali che di lavoro effettivo.

Inoltre, è stato notato che, nel momento in cui un lavoro è stato reso altamente specializzato, perdeva di interesse. Ovvero, i lavoratori erano poco motivati ad impegnarsi a svolgere al meglio la propria mansione e procedevano senza alcun tipo di interesse verso lo stesso. È stato rilevato, quindi, che gli sforzi più consistenti provengono da quei gruppi di impiegati che eseguono compiti completi, formati

da un insieme di piccole mansioni interdipendenti, e questi mostrano una spiccata motivazione e attrazione verso il proprio lavoro.

Tutto questo ci conduce ad affermare che un modello meccanico, a causa della proliferazione dei livelli gerarchici di gestione, di centralizzazione dell'autorità e dell'eccessiva specializzazione delle mansioni, non è adatto al fine di stimolare gli impiegati e, quindi, di garantire un benessere degli stessi.

Concludendo, possiamo affermare che un modello organico riesce a favorire il benessere organizzativo, in quanto è in grado di motivare i dipendenti, esaltare la loro creatività ed evitare di creare incomprensioni e pressioni interne, le quali possono provocare una difficile gestione.

Abbiamo numerose ricerche ed evidenze pratiche a supporto di questa tesi di Worthy. Infatti, anche recentemente, numerosi studiosi hanno continuato a cercare evidenze che potessero sostenere questa tesi. Ad esempio, Ivancevich e Donnelly hanno portato avanti uno studio su 295 addetti alle vendite in 3 organizzazioni diverse: una organizzazione meccanica, una ibrida ed una organica. La conclusione a cui sono giunti è stata la stessa di Worthy: ovvero, i dipendenti – addetti alle vendite in questo caso – sono maggiormente soddisfatti in quelle organizzazioni che presentano una struttura organica, composta da una decentralizzazione strutturale, una bassa specializzazione e da compiti multivariati. Inoltre, risulta che gli stessi presentino numeri significativamente più bassi di ansia e stress e ottengano performance notevolmente superiori, rispetto a coloro che lavorano in organizzazioni prettamente meccaniche.

## **2.4 Criticità e conclusioni**

A termine dell'analisi delle possibili strategie e pratiche a disposizione dell'organizzazione e di come un modello organizzativo possa facilitare il raggiungimento di un rilevante benessere organizzativo, è importante fare luce sugli ostacoli che un'azienda può rilevare nel conseguimento dello stesso.

Si parla di criticità organizzative che possono emergere non solo in fase di applicazione delle pratiche, ma anche in relazione alla configurazione iniziale dell'azienda. Vale a dire che vi sono criticità meramente strutturali o legate alla cultura dell'organizzazione e criticità legate all'attuazione delle politiche.

La problematica più evidente che si riscontra in maniera ripetuta nelle aziende è quella relativa ad un'assenza di risorse, principalmente risorse finanziarie. Esse sono importanti per l'attuazione di ogni politica aziendale, ma sono particolarmente consistenti nel caso di quelle indirizzate al benessere organizzativo a causa del coinvolgimento di un grande numero di attori.



Come già affrontato nel primo capitolo, nonostante l'evidente apporto benefico dell'implementazione di politiche di benessere organizzativo, è ancora opinione diffusa che quest'ultimo non sia essenziale, il che rende l'implementazione stessa complicata. Questo pregiudizio e questa resistenza a reputare il benessere essenziale, amplifica le criticità che si possono riscontrare nel garantirlo all'interno di un'organizzazione.

Inoltre, in termini di costi, l'applicazione di politiche che stimolano il benessere organizzativo richiede ingenti risorse. In tempi dove è necessario ridurre le uscite monetarie per cercare di indirizzare il patrimonio solo verso investimenti effettivi e redditizi, il benessere organizzativo viene reputato come un costo non necessario da sostenere. Questo perché, mentre un investimento in attività più concrete ha una redditività tangibile, un investimento in benessere non ha un ritorno economico palese, visibile, soprattutto nel breve termine. I benefici che si ricavano dal benessere organizzativo sono ormai chiari, ma ancora non così evidenti da convincere i manager ad indirizzare risorse rilevanti verso quest'ultimo.

A sostegno di questa tesi, presento una ricerca svolta nel 2018 da Helen Quirk, professoressa della *School of Health and Related Research* di Sheffield, e dei suoi colleghi<sup>11</sup>. La ricerca qualitativa si è svolta all'interno del *National Health Service (NHS)* nel Regno Unito, attraverso l'utilizzo di interviste semi strutturate<sup>12</sup> a quattro dirigenti, quattro capi dipartimento e tre operatori di salute e benessere. Lo scopo di questa ricerca è quello di capire come i dirigenti percepiscano la necessità di implementare politiche volte al benessere dei dipendenti e dell'organizzazione stessa.

Come teorizzato, la sensibilità ed il coinvolgimento circa il tema sono risultati molto bassi. La NHS si trova in un momento finanziariamente complicato, dove gli investimenti sono scarsi, rischiosi quindi avversi. Secondo la ricerca, le barriere che ostacolano la formulazione delle pratiche volte al benessere sono, infatti, prettamente finanziarie e costituite principalmente da una riluttanza nell'investire nella salute e nel benessere del personale.

I risultati riscontrati da questa ricerca, quindi, sono perfettamente in linea con le supposizioni iniziali. Quando un'impresa ha la necessità di ridurre i propri investimenti, e, quindi, si trova a fronteggiare un periodo in cui le risorse sono scarse, le aziende riducono o eliminano totalmente tutte quelle formule dedicate al benessere dei dipendenti, in quanto ritenute non fondamentali.

Tutto questo è molto scoraggiante: le organizzazioni faticano a cambiare prospettiva, ponendo l'individuo in secondo piano e non riconoscendo che il suo benessere è un fattore imprescindibile per l'organizzazione stessa.

---

<sup>11</sup> Helen Quirk, Helen Crank, Anouska Carter, Hanna Leahy and Robert J. Copeland.

<sup>12</sup> Si definiscono interviste "semi strutturate" quelle interviste nelle quali vi è un forte coinvolgimento tra intervistato e intervistatore e la presenza di una bassa standardizzazione sia di domande che di risposte, non avendo una struttura completamente definita.

A conclusione di questo capitolo, possiamo affermare che un'impresa con una cultura forte, con un modello organizzativo che ha le principali caratteristiche di quello organico e che implementa quelle strategie che possono favorire il benessere organizzativo, riesce a raggiungere il più alto grado dello stesso.

Infatti, le criticità organizzative che abbiamo analizzato, risultano facilmente risolvibili attraverso la costituzione di una forte cultura volta al benessere individuale, e di conseguenza organizzativo, e l'indirizzo di una parte degli investimenti aziendali verso le strategie e le politiche che possono essere adottate.

Il problema dell'assenza di risorse non è relativo soltanto alla scarsità, ma alla preoccupazione da parte dei manager che questi ultimi non siano necessari al fine di una maggiore profittabilità aziendale. È proprio quest'ultimo pensiero che è necessario modificare, in quanto solo un'impresa con un top management consapevole dei benefici che comporta avere un alto livello di benessere organizzativo, è fiducioso nell'investire in quest'ultimo.

A questo scopo, è necessario divulgare e far venire a conoscenza la maggior parte dei manager circa l'essenzialità rivestita dal benessere organizzativo in un'impresa.

### **3 ANALISI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO DURANTE LA PANDEMIA: IL CASO ING ITALIA**

Dopo aver analizzato i piani, e le relative criticità, a disposizione dell'azienda per garantire il benessere organizzativo in condizioni di normalità, ritengo importante analizzare la situazione in cui si possono trovare le aziende nei momenti di crisi, come ad esempio la pandemia di Covid-19.

Il 2020 è stato un anno particolarmente sfidante per ogni tipo di attività. Le aziende hanno dovuto affrontare una situazione critica e fortemente instabile sia in termini finanziari che organizzativi.

L'analisi che vorrei affrontare, a seguito dei primi due capitoli, è di come le aziende hanno gestito il benessere organizzativo in questa situazione nuova, critica e sfidante.

Per avere una visione più approfondita, ho ritenuto fondamentale presentare il caso di un'azienda. La mia ricerca non si è basata soltanto sul materiale e le interviste raccolte, ma ho personalmente contattato ed intervistato due dipendenti dell'azienda, le quali hanno risposto ad una serie di domande che mi hanno portato ad avere una visione ben chiara e definita della situazione.

#### **3.1 Una nuova sfida aziendale: benessere organizzativo e Covid-19**

In momenti di crisi, l'ambiente in cui si trovano le aziende è significativamente instabile e in continuo cambiamento. In particolare, l'emergenza del Covid-19, non solo ha reso l'ambiente circostante notevolmente instabile, ma ha recato gravi danni sia in termini finanziari che organizzativi.

Più in generale, quando le imprese si trovano in situazioni avverse come il verificarsi di un cambiamento strutturale, l'insufficienza di risorse o l'inefficienza delle attività, devono mostrare la capacità di sapersi adattare e riformulare un piano aziendale congruo a fronteggiare il cambiamento.

In queste occasioni, è notevolmente favorevole avere un modello organizzativo di tipo organico, in quanto la sua flessibilità e il suo rapido adattamento alle situazioni facilita la ristrutturazione dell'organizzazione intera. Infatti, in momenti di crisi e cambiamenti come quelli nominati, le imprese hanno bisogno di sviluppare un atteggiamento creativo, cercando di trasformare la visione della crisi come "elemento distruttivo" in una visione della crisi come "generatrice di opportunità", dalla quale le imprese possano trarne benefici. Inoltre, è importante avere una cultura solida e condivisa, proprio come quella necessaria allo sviluppo del benessere, in modo tale da consentire un cambiamento più fluido e un atteggiamento da parte dei dipendenti meno rigido di fronte a richieste da parte del top management di modificare, ad esempio, il proprio lavoro.

Focalizzandoci sulla pandemia da Covid-19, ciò che è risultato particolarmente nocivo è stata l'incertezza globale che non ha riguardato soltanto le imprese, ma anche gli Stati nella loro interezza. Se vi è una situazione di instabilità globale, e non circoscritta all'ambiente aziendale o nazionale, le

imprese trovano ancora più difficoltà nel ristabilire l'equilibrio interno per far fronte alla situazione esterna.

Entrando nel dettaglio, analizziamo come le imprese hanno gestito il tema del benessere organizzativo durante la Pandemia Covid-19.

In questo caso, il tema della salute e del benessere è stato centrale in quanto la crisi è stata causata dalla diffusione del virus SARS-CoV-2; quindi, il tema principale che ha caratterizzato la situazione è stato proprio il benessere, anche se sotto un profilo differente. Tutto ciò, oltre ad aver avuto un impatto negativo sulle performance aziendali, ha profondamente cambiato in primis l'individuo. Le persone sono state costrette a vivere all'interno delle mura di casa per due mesi, mentre all'esterno giorno dopo giorno un alto numero di vittime lasciava i propri cari.

Le aziende hanno sì dovuto ristabilire le proprie strutture organizzative, ma in particolare la difficoltà più grande è stata nella gestione dei dipendenti, in quanto tutti in una situazione di malessere psicologico – se non anche fisico.

Le aziende, all'alba del 9 marzo, si sono dovute reinventare. La maggior parte ha dovuto sospendere la propria attività per due mesi, alcune hanno potuto continuare seppur con pochi dipendenti presenti, altre ancora sono riuscite a mettere subito in atto nuove forme di lavoro – il “lavoro agile”.

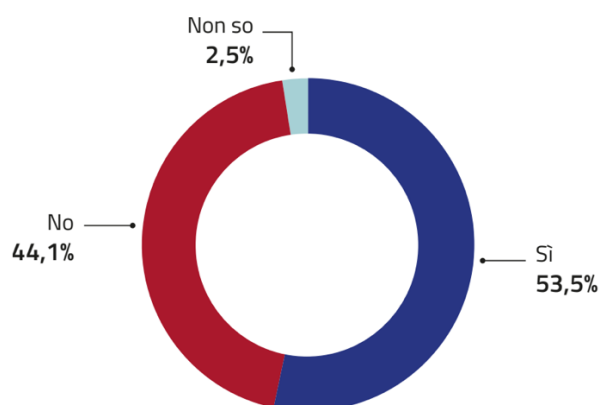
Ciò che si è visto nei due mesi di *lockdown* è stato un rinnovamento aziendale sulla base dell'avanzamento tecnologico, con l'implementazione dello *smart working*, di videochiamate al posto dei meeting in ufficio, di continue e-mail al posto di scambi di idee in presenza. Abbiamo notato che quanto più un'impresa è creativa, flessibile, pronta ad accogliere la novità, tanto più riesce a trasformare un momento critico in una risorsa per reinventarsi. Un esempio è stato quello della ristorazione: molti ristoranti prima della pandemia non offrivano la disponibilità di consegnare il cibo a casa, e questa situazione – un po' obbligando loro – ha permesso di continuare a lavorare attraverso le consegne a domicilio. Ciò non significa che tutti i ristoranti che non hanno potuto ampliare la loro offerta non si siano reinventati, probabilmente a seguito di un'analisi costi-benefici hanno ritenuto che non fosse loro profittevole. In ogni caso, la creatività è d'obbligo in situazioni inaspettate e totalmente nuove.

Parlando più nello specifico del benessere organizzativo, questa è stata una sfida a tutti gli effetti. In un momento dove le risorse finanziarie sono scarse o assenti, come abbiamo visto precedentemente, le imprese tendono a tagliare i costi relativi al benessere aziendale. In una circostanza così critica, molte imprese si sono trovate costrette a ridurre il personale, a tagliare costi per prestazioni di base a favore dell'implementazione di quelle misure di sicurezza necessarie e richieste dallo Stato per il ritorno a lavoro.

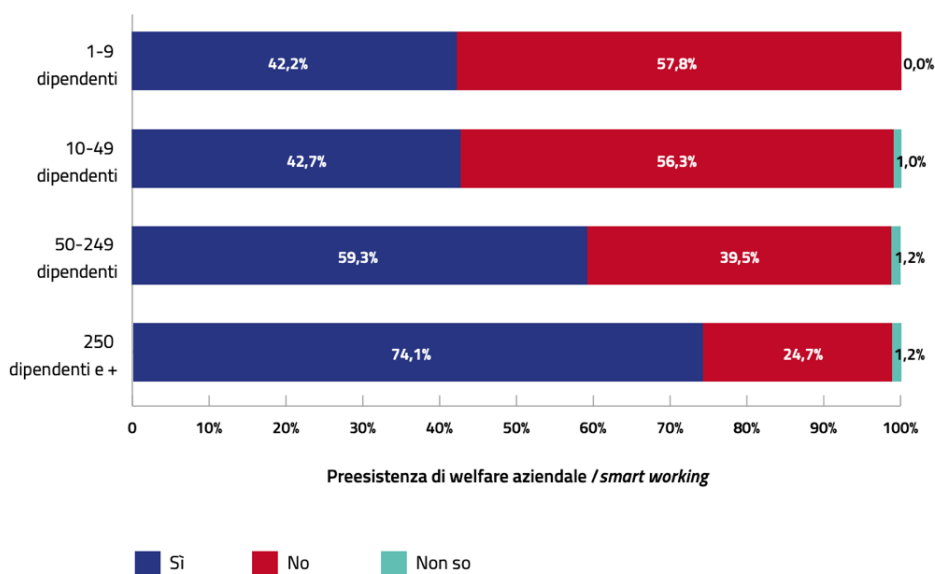
Solamente le aziende con il valore del benessere organizzativo ben cristallizzato nella politica aziendale sono riuscite a garantirlo.

Utilizzando una ricerca portata avanti da Franca Maino e Federico Razetti<sup>13</sup>, analizziamo una serie di dati per vedere come si posiziona il welfare aziendale e la promozione del benessere organizzativo nello scenario italiano pre e post pandemia ed il comportamento delle imprese.

Come è possibile vedere dal grafico in basso (Figura 2), le imprese che, prima della crisi legata al Covid-19, avevano già implementato forme di welfare aziendale o *smart working* risultano essere poco più della metà. Di queste, come vediamo nel secondo grafico (Figura 3), la maggior parte risultano essere di medie-grandi dimensioni.



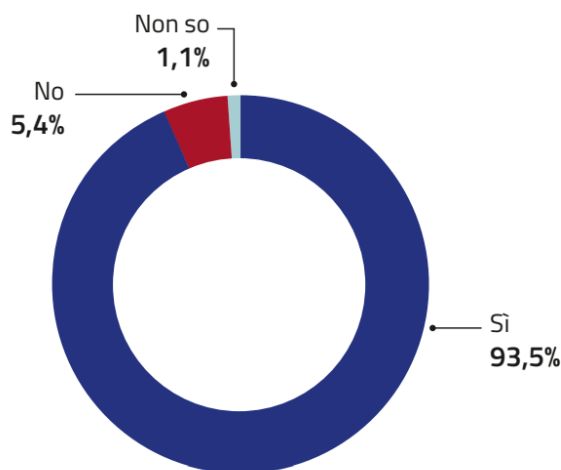
**Figura 2: Risposte alla domanda “Prima della crisi legata al Covid-19, nella Sua organizzazione erano già attive forme di welfare aziendale e/o *smart working* rivolte a dipendenti e familiari?” (N = 488).**



<sup>13</sup> Maino F. Razetti F. (2020) *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella “fase 1”*: rischi e opportunità. Percorsi di secondo welfare.

**Figura 3: La preesistenza di forme di welfare aziendale e/o *smart working* per classe dimensionale delle organizzazioni rispondenti, distribuzione percentuale (N = 362; Sig. Chi-quadro = 0.001).**

Ma ciò che è particolarmente rilevante, come vediamo nel grafico in basso (*Figura 4*), è che quasi la totalità delle organizzazioni che già avevano una visione indirizzata verso il benessere organizzativo, hanno continuato ad implementare e perfino esteso le misure di welfare aziendale durante la pandemia.



**Figura 4: Risposte alla domanda “A seguito della crisi legata al Covid-19, le misure di welfare aziendale e/o *smart working* esistenti sono state ulteriormente rafforzate/estese?”, distribuzione percentuale (N = 261).**

Quindi, è facilmente osservabile come le imprese caratterizzate da una cultura forte, solida e indirizzata al benessere organizzativo prima della crisi, abbiano continuato ad implementare questi servizi, cercando anche di estenderli e rafforzarli. Tutto ciò dimostra sempre più che se un'organizzazione ha uno sguardo rivolto all'individuo e alla promozione del suo benessere, in momenti avversi non andrà a ridurre le spese relative al benessere organizzativo ma, al contrario, troverà delle modalità per cercare di salvaguardare il benessere psicologico dei dipendenti.

Questo è ciò che aiuterà maggiormente le aziende ad uscire dal periodo di crisi, in quanto esse sono composte da capitale umano e se quest'ultimo non viene salvaguardato, non è possibile richiedere lui delle performance maggiori.

*Ma le imprese come hanno continuato a garantire un discreto benessere aziendale?*

Innanzitutto, l'implementazione rapida dello *smart working* ha circoscritto l'arresto di molte attività, continuando a garantire un lavoro relativamente sereno. La formulazione di un piano di lavoro agile

è stata facilitata sicuramente per quelle imprese che avevano già a disposizione laptop personali, *smartphone* aziendali e un software di lavoro al quale è stato possibile accedere facilmente da casa. Alcune aziende hanno trasformato tutte quelle agevolazioni che fornivano ai dipendenti in presenza – come i buoni pasto – in agevolazioni da poter usufruire a casa, come un bonus per acquistare le attrezzature necessarie allo *smart working* (sedie ergonomiche, mouse, cuffie...).

Inoltre, per garantire un benessere mentale anche durante l'orario lavorativo a casa, è stato introdotto il “diritto alla disconnessione”, ovvero l'inserimento di orari in cui non è possibile organizzare meeting online o richiedere lo svolgimento di un lavoro.

Ancora, alcune imprese hanno rafforzato la flessibilità oraria per conciliare e bilanciare agevolmente la vita personale e quella lavorativa, in quanto le famiglie hanno dovuto badare anche ai propri figli in casa a causa della DAD (Didattica A Distanza).

A seguito di questa *overview* sullo scenario di questo periodo, analizziamo nel dettaglio l'azienda ING Italia e le misure dalla stessa adottate.

## **3.2 Il caso ING Italia**

La scelta di presentare un caso nasce dalla volontà di toccare con mano ed approfondire la risposta concreta delle aziende alla crisi pandemica in termini di benessere organizzativo. Dopo una serie di ricerche online, mi ha colpito in particolar modo un'intervista della dottoressa Silvia Cassano, direttrice delle Risorse Umane di ING Italia, nella quale spiegava nel concreto ciò che è stato elaborato a favore del benessere dei dipendenti durante la pandemia. Con il desiderio di scendere più nel dettaglio, sono riuscita a contattarla e ad avere l'opportunità di intervistare la dottoressa Alice Marini, *Labour Relations Specialist*, la quale segue l'attività di *smart working* legato al benessere dei dipendenti, e la dottoressa Antonella Quacquarelli, *HR Administration Specialist*, la quale segue tutte le iniziative a 360° dedicate al benessere dei dipendenti.

Il seguente caso, quindi, espone le azioni concrete elaborate e messe in atto al fine di continuare a garantire un alto livello di benessere organizzativo dall'azienda ING Italia.

### **3.2.1 L'azienda nel suo complesso**

ING Group è un gruppo di banche di origine olandese, il quale offre i suoi prodotti e servizi a più di 40 Paesi in Europa, Asia, Nord e Sud America e presenta oltre 39 milioni di clienti e 57.000 dipendenti.

In Italia è presente ING Italia dal 1979, con più di 1000 dipendenti e oltre 1.270.000 clienti. Le attività principali sono quelle di corporate banking (*Wholesale Banking*), con cui offre servizi finanziari a grandi imprese e a istituzioni finanziarie, e dal 2001 ha implementato il *Retail Banking* grazie al lancio della prima banca on line pura, che offre oggi ai risparmiatori una gamma di prodotti semplici e trasparenti.

È oggi la prima banca digitale in Italia per numero di clienti e vanta tra i migliori indici di solidità patrimoniale, con un CET1 ratio pari a 15,5% (31/12/2020) e un'ottima qualità degli attivi, con un NPL ratio (Stage 3 Ratio) all'1,7% (31/12/2020). Infatti, vanta una classificazione di rating di A+ da parte dell'agenzia Fitch (17/05/2020). Inoltre, nel 2020 ha registrato un utile netto di 2,5 miliardi di euro.

I due valori importanti su cui ING si fonda sono l'innovazione, ritenendo che il futuro della banca sarà un sistema di piattaforme aperte, e la sostenibilità, al punto di aver indirizzato il proprio portafoglio di prestiti di circa 600 miliardi di euro ad un fine green e sostenibile.

Per quanto riguarda la sostenibilità, ING ha da sempre affermato di voler essere il protagonista del cambiamento ambientale, economico e sociale. È per questo che l'organizzazione eroga periodicamente ingenti investimenti volti alla sostenibilità.

Sul lato dell'innovazione, invece, il loro scopo è quello di differenziarsi dalle altre banche, arrivando a creare un'esperienza unica, veloce ed efficiente per i clienti. È per questo che è stato adottato, nel 2015 in Olanda e nel 2019 in Italia, un modo di lavorare totalmente innovativo: *Agile Way of Working*.<sup>14</sup> Essere "agili" non significa implementare modalità di lavoro a distanza – come lo *smart working* –, ma distruggere totalmente il modo di lavorare precedente per fare spazio alla capacità di adattarsi ad un contesto in continuo cambiamento. Questo è possibile ristrutturando l'architettura tradizionale organizzativa, snellendo le unità organizzative e rendendole minime, in grado di seguire processi end-to-end e rilasciare aggiornamenti rapidamente. Inoltre, essere agili significa imparare rapidamente ed esser pronti a prendere decisioni tempestive. Essere agili significa avere un elevato livello di *accountability*, quindi ogni dipendente presenta un alto grado di responsabilità, il che si allinea con l'*empowerment* di cui abbiamo trattato prima. Infine, oltre ad imparare rapidamente, è richiesto di agire rapidamente; quindi, è accettato il fallimento, purché si proceda tempestivamente alla ricerca di una nuova soluzione.

La *mission* di ING in Italia e nel mondo è "*empower people to stay a step ahead in life and business*", ovvero aiutare le persone ad essere un passo avanti nella vita e nel business, attraverso una crescente responsabilizzazione e consapevolezza nella gestione delle proprie finanze e del proprio futuro.

---

<sup>14</sup> Tratto da "*ING – Agile Way of Working*" di ING Italia.



## *Organigramma*

L'Organigramma di ING Italia<sup>15</sup> presenta una struttura divisionale per aree di business.

Al vertice troviamo il Legale Rappresentante. A diretto riporto vi sono i responsabili delle due principali divisioni di business, ovvero *Retail Banking* e *Wholesale Banking*, nonché il *Chief Financial Officer*, il *Chief Risk Officer*, il *Chief Operating Officer* ed il *Responsabile delle Human Resources*.

In staff sono poi collocate le funzioni *Legal*, *Data Protection Officer* e *Communications*.

Al fine di assicurarne l'indipendenza e l'autorevolezza, riporta direttamente al Legale rappresentante anche il Responsabile del *Corporate Audit Services* (CAS).

Inoltre, data l'importanza che ricopre il rischio, in coerenza con le disposizioni dell'Autorità di Vigilanza, a diretto riporto del *Chief Risk Officer* (CRO) vi sono: *Credit Risk WB*, *Credit Risk RB*, *Market risk*, *Compliance* e *Anti-money laundering* (AML), *Operational risk*, inclusi *Information* (IRM) e *Fraud Risk Management*.

Le due divisioni di business si articolano come di seguito descritto: al Responsabile della *Divisione Retail Banking*, che si è riorganizzata nel corso del 2019 secondo la metodologia Agile, rispondono i responsabili delle *Tribe di prodotto* nonché il *Dipartimento Sales & Customer Service*. In staff sono collocate la funzione di *Strategic Planning & Business Control* e quella di *Pricing*.

Invece, per quanto riguarda la divisione *Wholesale Banking*, essa si articola nelle seguenti aree: *Financial Institutions*, *Lending*, *Real Estat*, *Energy*, *Diversified Corporates*, *Financial Markets & Debt Capital Markets*, *Transaction Services*, *Lease*, *Research*.

## *Principali attività*

Le due principali attività svolte da ING Italia sono il *Retail Banking* ed il *Wholesale Banking*.

Per quanto riguarda il *Retail Banking*, ING è presente in Italia con questa attività dal 2001 e ad oggi risulta essere la prima banca online per numero di clienti, con un totale di attività di oltre 23 miliardi di euro. L'attività di *Retail Banking* si presenta come completa, offrendo una vasta gamma di prodotti che ricoprono tutti quelli necessari: prodotti di pagamento, di risparmio, mutui, investimenti, assicurazione e prestiti personali. L'obiettivo principale di questa attività è quello di contribuire allo sviluppo della banca del futuro, in grado di adattarsi all'evoluzione tecnologica dei suoi clienti, mostrandosi costantemente digitale e moderna. Il canale principale dell'attività di *Retail Banking*, che copre il 96% delle attività, è quello digitale come web, applicazione, social network. Allo stesso

---

<sup>15</sup> Organigramma reperito da "ING Bank – Succursale italiana. *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo* ex. D.Lgs. 231/2001 (Versione del 04/12/2020)."

tempo, ING mette a disposizione anche un servizio telefonico, le filiali nelle principali città d'Italia e i negozi finanziari per una consulenza adatta ad ogni tipo di necessità – Arancio Store.

Per quanto riguarda il *Wholesale Banking*, è un'attività presente in Italia dal 1979 posizionandosi così come leader nella finanza specializzata e nei mercati finanziari. Quest'attività, che conta 500 imprese clienti, propone una serie di servizi a clienti sia corporate che istituzionali, rivolgendosi ad una platea molto ampia composta da imprese di medie dimensioni, grandi corporation, multinazionali, istituzioni finanziarie, organizzazioni governative e sovra-governative. I servizi principali offerti sono *lending*, *transactional services* e *financial markets*. L'obiettivo di questa attività è offrire ai clienti italiani ed internazionali un servizio di qualità eccellente, grazie alla presenza di professionisti qualificati e con una grande esperienza.

Inoltre, ING si differenzia in Italia per ricoprire un ruolo rilevante per il finanziamento di progetti di energia rinnovabile dato che, come abbiamo visto nella sua *mission*, la sostenibilità è uno dei principi cardine di quest'azienda. È grazie a questo che, secondo il *Dow Jones Sustainability Index*, ING è ritenuta una tra le banche più sostenibili al Mondo.

### **3.2.2 Benessere organizzativo in ING Italia**

Dopo aver fatto una panoramica generale sull'azienda, è importante analizzare come veniva gestito il benessere organizzativo in ING Italia ancor prima della diffusione della pandemia mondiale.

Tra i valori cardine dell'impresa ING è sempre stato presente il benessere dei dipendenti, anche prima del Covid-19. Infatti, vi erano già implementate alcune iniziative al fine di tutelare la salute del singolo: come la possibilità di effettuare periodicamente un checkup completo, la disponibilità di usufruire di copertura sanitaria, copertura infortuni e copertura vita.

Con il tempo le iniziative si sono diversificate, l'azienda ha introdotto la celebrazione di occasioni importanti come il decimo o il quindicesimo o il venticinquesimo anno di dipendenza nell'azienda, offrendo piccoli premi per festeggiare un traguardo importante, come una cena o un giorno di ferie o una piccola percentuale in più sullo stipendio.

Inoltre, erano già presenti forme di flessibilità: come la flessibilità oraria, con il fine di andare incontro ad esigenze familiari e personali, ad esempio l'orario di entrata in una fascia oraria compresa tra le 8 e le 9.45 e l'offerta di una pausa pranzo di 2 ore.

Un'altra agevolazione già presente è la possibilità di compilare l'autocertificazione delle assenze per malattia fino ad un massimo di cinque giorni l'anno, senza un certificato medico a supporto.

*Welfare aziendale*

L'azienda ING fa parte di una di quelle organizzazioni che già prima della pandemia aveva implementato dei piani di welfare aziendale, e durante la pandemia è riuscita a rafforzare queste misure.

Il piano di welfare aziendale viene redatto annualmente, internamente e concordato con la parte sindacale, quindi ogni anno è totalmente diverso rispetto a quello precedente. È uno strumento ampiamente apprezzato dai dipendenti di ING perché consente di avere un importo netto in busta paga.

ING utilizza una piattaforma esterna da qualche anno, il loro partner è Edenred, il quale è lo stesso che fornisce i ticket della mensa.

I dipendenti hanno, quindi, la possibilità di convertire il loro premio aziendale in servizi welfare, quindi è il dipendente stesso che decide se ottenere il denaro o l'opzione welfare, in quest'ultimo caso l'importo è più alto e più vantaggioso in quanto non è soggetto a tassazione. I servizi generali welfare sono: servizi di assistenza alla famiglia, rimborsi scolastici, sanitari, servizi legati al benessere e al divertimento, oltre ai ticket carburante. Inoltre, il contributo legato ai giorni di lavoro in *smart working* può essere convertito in welfare.

### *Smart working*

Prima della pandemia era già nei piani aziendali di ING l'introduzione dello *smart working*, ma l'idea era totalmente differente da quella che poi sono stati obbligati a adottare.

In ogni caso, vi erano casi limitati per cui i dipendenti potessero lavorare da casa. Il progetto di implementazione di *smart working*, quindi, non era così strutturato come quello adottato durante e successivamente la pandemia, bensì si parlava di una fase di sperimentazione con un numero limitato di giorni al mese in cui era possibile fare *smart working*.

### **3.2.3 Gestione del benessere organizzativo nel periodo del Covid-19**

A marzo 2020, tutte le aziende italiane si sono dovute reinventare rapidamente.

La velocità con cui ING Italia è riuscita a modificare la modalità di lavoro è la concretizzazione del modello Agile che caratterizza l'azienda stessa. Infatti, subito dopo l'annuncio dello stop delle attività in presenza, l'organizzazione ha impiegato solo 2 settimane a remotizzare l'attività di quasi il 90%.

Quindi, il primo passaggio è stato proprio quello della formulazione di un piano di *smart working* e della sua messa in pratica. Hanno sperimentato l'attività sul campo e si sono resi conto che vi erano dei vantaggi nel nuovo modo di lavorare. È per questo che all'inizio del mese di luglio, quando ancora vi era incertezza sulla prosecuzione o meno dell'emergenza, hanno sottoposto a tutti i dipendenti una *survey* per cercare di capire quali fossero le loro aspettative circa le modalità di lavoro future. L'esito della *survey* ha evidenziato che una grandissima percentuale dei dipendenti, superiore all'85%, era

entusiasta, pronta e motivata ad iniziare a lavorare in un modo totalmente flessibile, con la possibilità di scegliere quando andare in ufficio o quando lavorare da casa. Quindi forti di questa esperienza e da una forte volontà anche dal top management, ING ha firmato un accordo con le rappresentanze sindacali ai primi di agosto; accordo tutt'ora in essere che consente di lavorare nella modalità super flessibile, quindi scegliere quando si vuole lavorare in ufficio e quando da casa senza alcun limite, ovviamente concordandolo con il proprio manager, ma senza limitazioni.

ING ritiene che questo sia stato un grande passo avanti anche perché, con riferimento al benessere, di fatto è una modalità di lavoro che consente a moltissimi dipendenti di gestire situazioni personali e familiari in una modalità totalmente inedita. In particolare, in questo periodo nel quale molte famiglie hanno i bambini a casa da scuola, avere il vantaggio di gestire tutto con molta flessibilità anche sul lato lavorativo è sicuramente notevole.

Inoltre, ING ha deciso di supportare i dipendenti nel lavoro da remoto da un punto di vista economico, attraverso due strumenti:

1. Erogazione di un rimborso fino ad un massimo di 90 euro per l'acquisto di strumenti di lavoro. Tutti i dipendenti erano già dotati di laptop e strumenti necessari per l'attività lavorativa. Però, ING ha ritenuto importante dare l'opportunità di rimborsare le spese sostenute per gli strumenti aggiuntivi, come per esempio la tastiera piuttosto che il mouse, la sedia ergonomica, il monitor.
2. Introduzione di un contributo spendibile in servizi welfare che è parametrato al numero di giorni di *smart working* al mese. Più alto è il numero di giorni di *smart working*, più alto è il contributo. L'idea che ha permesso l'elaborazione di questo contributo è partita dal fatto che in *smart working* i dipendenti non beneficiano del contributo dei *ticket restaurant* (buoni pasto), che invece si ha quando si è in sede. Quindi, per andare a compensare questa perdita legata al mancato riconoscimento del ticket ed eventuali spese aggiuntive che qualcuno può sostenere lavorando da casa, è stato deciso di introdurre questo tipo di riconoscimento.

Per quanto riguarda la gestione del benessere organizzativo, ING non si è fermato allo *smart working*, ma ha deciso di rafforzare le sue misure volte al benessere dei dipendenti.

È stato avviato il supporto psicologico per i dipendenti che lo necessitano, sia in modalità individuale che di gruppo, come per *team* che ne mostrano il bisogno.

Durante il *lockdown* e anche successivamente, con il fine di avere un rapporto più diretto e di avvicinarsi sempre di più ai dipendenti, sono state avviate iniziative per i bambini, sono state proposte attività per le famiglie, così come sono stati inviati spunti per come passare il tempo in casa in *lockdown*, erogate una serie di conferenze, aggiunte offerte di formazione, dato avvio ad iniziative di

wellness come fitness e yoga. Sono stati, inoltre, inviati consigli sulla nutrizione e sulla postura da tenere durante lo svolgimento del lavoro da casa.

Infine, quest'inverno si è dato avvio alla campagna del vaccino antinfluenzale, con la speranza che presto possa essere messa in atto anche quella del vaccino anti Covid.

Ma ciò su cui è stato fatto luce è che la formazione è stata fondamentale, in quanto i dipendenti si sono ritrovati da un giorno all'altro in una modalità di lavoro totalmente inedita. Quindi, ciò che si è mostrato necessario è stato accompagnare i colleghi alla scoperta di questa nuova modalità lavorativa, attraverso l'erogazione di corsi di formazione in video pillole con una modalità totalmente *smart* per catturare l'attenzione. Questi corsi avevano lo scopo di illustrare come lavorare da remoto, aggiungendo consigli pratici come dei suggerimenti sulla postura da tenere, sulla gestione della pausa pranzo, fino ad arrivare a regole legate all'organizzazione dell'attività lavorativa.

Questa decisione deriva dai risultati ottenuti da una serie di *survey* inviate periodicamente, al fine di monitorare l'andamento del lavoro, le quali hanno evidenziato la difficoltà presentata dai dipendenti nella gestione del tempo di lavoro. Per questo, nei video pillole e nelle newsletter inviate periodicamente sono state introdotte regole per aiutare i dipendenti nella pianificazione dei *meeting*. Un esempio concreto: salvo urgenze non è possibile pianificare *meeting* dalle ore 12.45 alle ore 14.15, così da salvaguardare la pausa pranzo, e dopo le ore 18. Inoltre, hanno cercato di incentivare i colleghi a bloccare le agende anche per i tempi di riposo e per le pause, in questo modo sono stati incoraggiati a farle e a rispettarle, ma anche per far sì che tutti i dipendenti possano capire che ognuno è impegnato anche nei momenti di riposo che sono doverosi e importanti tanto quanto l'orario di lavoro – il cosiddetto “diritto alla disconnessione”. Così come, l'introduzione dell'obbligo di non pianificare riunioni di una durata superiore ai 45 minuti.

Ciò che si è ritenuto cruciale è stato il sottoporre i dipendenti a delle *survey* periodiche settimanali, attraverso cui viene misurato il livello di stress e di gradimento del lavoro da casa. Questo ha permesso di monitorare l'andamento del lavoro da casa e il grado di soddisfazione dei dipendenti.

### **3.2.4 Difficoltà, risultati ed uno sguardo al futuro**

#### *Difficoltà*

Dopo aver analizzato come ING Italia è stata in grado di gestire il benessere organizzativo in una circostanza totalmente inedita, ho ritenuto importante analizzare se vi siano state difficoltà e ciò che effettivamente si è rivelata come iniziativa di successo, quindi adottata anche successivamente al periodo critico.

Bisogna precisare che ING, essendo una banca online, si è ritrovata avvantaggiata sia come mentalità che come struttura informatica.

Certo è che è differente avere una struttura informatica avanzata dall'implementare lo *smart working* in due settimane. Infatti, come ogni azienda anche ING ha avuto le sue difficoltà, in quanto adattare più di 1000 dipendenti ad una modalità di lavoro totalmente nuova in un tempo estremamente ridotto non è semplice. I dipendenti erano già dotati di computer portatili, con telefono aziendale integrato negli stessi e la maggior parte dotati di *smartphone*. Le difficoltà riscontrate sono state più che altro dovute allo sconvolgimento repentino dell'attività, per questo è stato subito introdotto il supporto psicologico, il quale ha giocato un ruolo fondamentale. Infatti, l'organizzazione intera si è prontamente attivata al fine di risolvere le difficoltà sia pratiche che psicologiche riscontrate.

Inoltre, essendo ING un'azienda che crede fortemente in un modello di leadership non gerarchico, anche prima della pandemia era solita organizzare in azienda dei “caffè”, ovvero dei momenti di confronto con i membri del comitato esecutivo della banca. Questa tradizione di successo è stata adattata al nuovo modo di lavorare, ovvero i “caffè” sono stati modificati in momenti dedicati chiamati “caffè virtuali” durante l'orario lavorativo in cui i dipendenti su base volontaria possono scegliere di bere un caffè, di fare una pausa, con un membro del comitato esecutivo della banca discutendo con lui di questioni lavorative, ma anche personali, al fine di soddisfare tutte le proprie curiosità.

Sono poi state organizzate delle sessioni rivolte prettamente ai manager della banca chiamate “*Ask me anything*”, dove il comitato esecutivo risponde a tutte le domande dei manager su qualsiasi tipo di questioni legate alla vita aziendale – dalle esigenze giornaliere a quelle più strategiche, prospettiche.

Tramite questi strumenti, ING ha cercato di mantenere quella interconnessione e comunicazione costante al fine di non interrompere quel senso di appartenenza all'azienda che li caratterizza.

### *Risultati*

Al fine di monitorare l'andamento del benessere individuale e dei risultati ottenuti, ING utilizza una serie di interviste periodiche di vario tipo.

Ad esempio, il livello di benessere viene monitorato costantemente con delle *survey* chiamate “Survey Come stai?”, le quali intervistano i dipendenti, chiedendo loro proprio “come stai?” ed i risultati vengono tenuti costantemente sotto controllo.

Ancora, ING raccoglie una serie di dati più oggettivi, come il tasso di assenteismo, il quale risultava già basso ma a seguito dell'implementazione dello *smart working* si è notevolmente ridotto; il tasso di *turnover*, quindi il tasso di dimissioni e di uscite volontarie dei colleghi, anch'esso si è ridotto; indicatori di produttività per capire se ci sono risultati aziendali, in particolare relativi alle aree commerciali al fine di comprendere se i livelli di servizio alla clientela risentono o meno in modo

positivo o negativo di questa nuova modalità di lavoro, ed anche da questo punto di vista i risultati sono assolutamente soddisfacenti.

Inoltre, è stata notata una diminuzione di richiesta di permessi riguardanti la malattia e visite mediche. Essendo un lavoro molto flessibile, il dipendente ha la possibilità di organizzare visite o impegni personali all'interno dell'orario di lavoro e recuperare in altre fasce orarie. Infine, anche la malattia risulta diminuita notevolmente.

A seguito di questa risposta, a settembre 2020 è stato lanciato il modello di *smart working* a “super-flessibilità”. L'introduzione di questo modello è avvenuta in accordo e con il supporto delle rappresentanze sindacali e nasce proprio dall'esperienza positiva dei dipendenti in questi ultimi mesi di lavoro da remoto. Infatti, con la *survey* interna condotta a giugno, il 90% dello staff ha affermato che si sente «pronto per lavorare in *smart working* a super-flessibilità», il 55% che si sente «più produttivo lavorando da casa» e il 72% che «concilia meglio vita privata e lavoro»<sup>16</sup>.

Nell'effettivo, questo nuovo modello consiste nella massima libertà di scelta nell'organizzazione del proprio lavoro, alternando il lavoro in ufficio e da casa, in base alle esigenze del singolo. Inoltre, vi è l'inserimento del “diritto alla disconnessione” con orari in cui è consigliato non lavorare, per garantire un'ottimizzazione dell'equilibrio tra vita e lavoro. Ancora, vengono introdotti un contributo economico in welfare con l'aggiunta del rimborso spesa per l'acquisto di materiale informatico per lo *smart working*, momenti di incontro virtuale ed una formazione specializzata ed accurata al fine di avere uno staff ampiamente preparato.

Ciò che ritengo importante evidenziare, per ricollegarmi alla loro salvaguardia del benessere dei dipendenti, è che l'introduzione di questo nuovo modello è stata dettata totalmente da un evidente maggior benessere individuale, e non mosso da finalità economiche. Certo è che ascoltare le necessità dei dipendenti, come precedentemente dimostrato, è un elemento che indubbiamente migliorerà ed aumenterà le performance aziendali.

### *Visione del futuro*

Infine, al termine dell'intervista avevo la curiosità di capire come i dipendenti vedessero il futuro, successivamente a questo periodo di totale incertezza.

All'interno di ING, tra i dipendenti, è comune l'idea che sia impossibile tornare indietro, e se lo augurano.

Abbiamo vissuto un cambiamento epocale con questa pandemia e con questa nuova modalità di lavoro; è opinione diffusa che ad oggi vi sia un grande bisogno di socialità. Ma, nonostante questo, mediante le *survey* è stato rilevato che la maggior parte dei dipendenti predilige il lavoro da casa. Gli

---

<sup>16</sup> Dati raccolti dal sito web di ING Italia: [www.ing.it](http://www.ing.it).

accessi in ufficio sono molto limitati e sono per la maggior parte legati a necessità di attività lavorative che si stanno seguendo al momento. Non appena la situazione pandemica sarà superata, secondo loro, ci sarà certamente un ritorno alla vita in ufficio perché vi è un bisogno comune di riprendere il contatto fisico con gli altri dipendenti. Immaginato, però, che l'ufficio diventerà il luogo prediletto per attività di collaborazione e di scambio tra colleghi, anche non per forza dello stesso *team*. Mentre il lavoro da casa sarà riservato più che altro al lavoro individuale, quindi al lavoro di concentrazione. Infine, anche il management condivide a pieno questa visione.



## CONCLUSIONI

Questo mio elaborato ha l'obiettivo di dimostrare la relazione esistente tra un maggior benessere individuale ed una maggiore produttività aziendale.

Come è stato evidenziato, grazie al caso analizzato dell'impresa ING Italia, le organizzazioni che promuovono un atteggiamento volto alla salvaguardia dell'equilibrio psicologico e fisico del dipendente, ottengono una maggiore soddisfazione e motivazione dagli stessi. Inoltre, in periodi di crisi e di instabilità, l'impresa si mostra in grado di gestire tutte quelle politiche aziendali di welfare, riuscendo a reagire rapidamente, al fine di ottimizzare in modo efficace ed efficiente la struttura aziendale.

L'analisi delle politiche e delle pratiche a disposizione delle organizzazioni per garantire il benessere ha, poi, evidenziato come le stesse riescano ad aumentare il benessere dell'individuo, e di conseguenza ad ottenere una migliore performance in termini di produttività.

Inoltre, come si può osservare alla fine del Capitolo 1, è stato fondamentale rapportare questa mia tesi alla situazione di mercato per comprendere che, essendo una visione totalmente nuova e difficile da concepire per quei manager ancorati ad una letteratura tradizionale, il mercato non incorpora ancora il maggior valore dato dal benessere organizzativo. Questo non è sinonimo dell'assenza di relazione tra benessere e maggiore produttività, al contrario, è stato spiegato che si tratta del fenomeno dei "manager miopi"; infatti se si analizzano i dati delle "100 migliori aziende in cui lavorare" – e quindi quelle aziende dove risulta che i dipendenti siano maggiormente soddisfatti – mantenendo costanti le altre variabili, si nota un incremento della produttività delle stesse lungo gli anni. È stata dimostrata, quindi, la presenza di una diretta e stretta relazione tra il maggior benessere organizzativo e la maggior produttività aziendale in termini di guadagni e rendimenti.

Con questa tesi, è fondamentale per me poter sensibilizzare i manager sull'importanza che il benessere organizzativo ricopre all'interno di un'organizzazione.

L'azienda non è composta da robot ma da esseri umani, ed è necessario saperli riconoscere e valorizzare in quanto tali. La bravura di un manager non è solo nel saper organizzare l'azienda nel miglior modo possibile, ma soprattutto essere in grado di identificare il maggior valore di ogni dipendente, che è unico per ciascuno di loro, e saperlo valorizzare e sfruttare al meglio.

La domanda principale è la seguente: "È possibile avere un'azienda profittevole ed in buono stato, se le persone che rappresentano la forza lavoro della stessa non sono in una condizione di benessere fisico e psicologico?"

La risposta a seguito del mio elaborato è negativa. Se le persone che lavorano nell'azienda non sono soddisfatte, motivate, in buono stato fisico e mentale, l'organizzazione certamente non riuscirà ad

ottenere dei rendimenti elevati, seppur si presenti con un'ottima struttura ed eccellenti risorse. Il capitale umano è il pilastro di ogni organizzazione e, se questo non viene riconosciuto, tutelato e sfruttato al meglio, l'azienda non sarà in grado di lavorare al massimo delle sue potenzialità.

Un bravo manager è colui che è in grado di intercettare le opportunità e le risorse che offre l'organizzazione con il valore del singolo, in modo da ottenere sia lo sfruttamento massimo delle potenzialità di un'azienda, che la valorizzazione del migliore apporto possibile dal dipendente.

La decisione di trattare questo argomento è scaturita dalla volontà di mettere in luce l'assoluta necessità odierna di dover cambiare l'approccio al lavoro: non si lavora soltanto per guadagnare, ma il lavoro deve essere qualcosa di soddisfacente, di motivante, di gratificante e soprattutto di piacevole. È per questo che è importante che anche, e soprattutto, i dirigenti si interessino a salvaguardare il benessere dei propri dipendenti, al fine di garantire loro ogni giorno stimoli diversi e motivazione. Il vertice aziendale assume un ruolo cruciale all'interno dell'azienda perché in grado di poter diffondere messaggi importanti lungo tutta la struttura organizzativa; è fondamentale e rappresenta il punto di partenza l'azione divulgativa e persuasiva che il top management può assicurare all'interno dell'azienda; l'importanza che riveste la cultura del benessere di una qualsiasi struttura organizzativa e di tutte le persone che vi prestano la loro opera.

## APPENDICE DOMANDE INTERVISTA

### BENESSERE DEI LAVORATORI

1. Quanto è importante e che significato ha per Ing il benessere dei lavoratori?
2. Quali sono state le iniziative messe in atto per tutelare il benessere dei dipendenti prima della pandemia? Quali erano i piani di welfare aziendale? Erano definiti internamente o con l'assistenza di un provider?
3. Durante il *lockdown*, siete riusciti a mantenere elevato l'obiettivo del benessere lavorativo dei dipendenti? Quali sono state le misure adottate? E quali le difficoltà?
4. Quali delle iniziative straordinarie messe in atto durante il *lockdown* sono poi diventate stabili, entrando a far parte del modello organizzativo di Ing?

### SMART WORKING

1. Come eravate organizzati prima della pandemia? Quale era la percentuale di utilizzo di questa modalità di lavoro agile?
2. Possiamo dire che durante il primo *lockdown* le aziende hanno avuto una forte pressione dall'esterno nell'implementare velocemente lo *smart working*: come avete agito voi? Di quanto è stato l'incremento del ricorso alla modalità agile?
3. Quando la situazione si è stabilizzata, siete riusciti a continuare a sfruttare la forte spinta richiesta in tema di *smart working*? Oggi quanto ricorso fate al lavoro a distanza?
4. Quali sono state le tre principali difficoltà che avete incontrato nel ricorrere allo *smart working*?
5. Avete notato un miglioramento dello stato di benessere lavorativo dei dipendenti? Avete notato un impatto sui risultati aziendali?
6. Secondo voi, quali saranno le linee evolutive delle nuove modalità di lavoro in futuro? E quanto avrà contribuito la pandemia in questi cambiamenti? Si prospetta un ridimensionamento dello *smart working* a causa della mancanza di socializzazione dei dipendenti o della sovrapposizione dell'ambiente lavorativo con quello familiare?

## BIBLIOGRAFIA

- Avallone F., Bonaretti M. (2003) *Benessere Organizzativo: per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore.
- Carroll A. B. (2016) *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, International Journal of Corporate Social Responsibility.
- Celma D., Martinez-Garcia E., Raya J. M. (2018) *Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain*. European Research on Management and Business Economics.
- Clinton M., Van Veldhoven M. (2013) *HRM and Employee Well-being*, Chapter Seventeen of *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*, John Wiley and Sons, Fifth Edition.
- Coli E., Giachi L., Giuffrida S., Ippoliti O., Micolitti T., Risotto A. (2012) *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*, Roma.
- Ivancevich J. M., Donnelly J. H. (1975) *Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance*, Administrative Science Quarterly, Jun., 1975, Vol. 20, No. 2 pp. 272-280.
- Jamali D., Mirshak R. (2006) *Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context*, Springer.
- Maino F., Razetti F. (2020) *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella "fase 1": rischi e opportunità. Percorsi di secondo welfare*.
- Pelligra. V. (2020) *Il nesso invisibile tra benessere dei lavoratori e valore delle imprese*, Il Sole 24 Ore, 8 novembre 2020.

Perez J. F., Falasco C., Margaritelli F. M. (2013) *Il welfare aziendale. Dallo stress lavoro correlato allo sviluppo della qualità*, Paolo Emilio Persiani.

Quirk H., Crank H., Carter A., Leahy H., Copeland R. J. (2018) *Barriers and facilitators to implementing workplace health and wellbeing services in the NHS from the perspective of senior leaders and wellbeing practitioners: a qualitative study*, BMC Public Health.

Radicchi D. (2014) *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, Gentes, anno I numero 1.

Santoni V. (2017) *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*. in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118.

Tran S. K. (2017) *Google: a reflection of culture, leader, and management*, International journal of Corporate Social Responsibility.

Valerio M., Di Vera M., Pezzetta J. (2018) *Benessere lavoro correlato*, Erickson.

Vanhala S., Tuomi K. (2006) *HRM, company performance and employee wellbeing*, Management Revue, Vol. 17, Iss. 3, pp. 241-255.

Wooldridge B., Schmid T., Floyd S. W. (2008) *The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research*, Journal of Management, Vol. 34 No. 6.

Worthy J. C. (1950) *Organizational Structure and Employee Morale*, American Sociological Review, Vol. 15, No. 2 pp. 169- 179.

Zimmerman A. (2004) *Costco's Dilemma: Be Kind To Its Workers, or Wall Street?*. The Wall Street Journal.

Zimmerman. M. A. (2012) *Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community levels of analysis*, in J. Rappaport & E. Seidman, *The handbook of community psychology*, New York: Plenum Press.

ING Italia sito ufficiale, disponibile a: <https://www.ing.it/>

## RINGRAZIAMENTI

Arrivata alla fine di questo percorso, ci tengo a fare dei ringraziamenti.

Prima di tutto, vorrei ringraziare in particolar modo il mio relatore, il professore Daniele Mascia, guida sempre presente durante la stesura di questo elaborato. È sempre stato disponibile e pronto ad ogni mia domanda, chiarendomi ogni dubbio e fornendomi nuove chiavi di lettura.

Ringrazio mio Padre, che sono 5 anni che mi segue da lassù e continuerà a farlo per il resto della mia vita. Sei il faro che mi guida e che mi ha riportato sulla giusta strada ogni volta che credevo di averla persa. Ho perso il conto delle volte in cui mi sono chiesta il perché non potessi essere con me, ma oggi voglio solo convincermi del fatto che tu sia qui, nonostante non possa avere un tuo abbraccio. Ti dedico questa tesi e tutto ciò che ho fatto fino ad oggi, perché se ho continuato sui miei passi è solo grazie alla forza che mi hai donato. Spero tu sia fiero di me.

Ringrazio mia Madre, il mio porto sicuro, che senza pormi domande mi ha sempre accolto tra le sue braccia. Ringrazio mia sorella, Sara, la mia fonte di ispirazione, ti ringrazio per tutto ciò che sei, perché non potresti essere migliore di così. Ringrazio mia cugina Erika, che mi fa sentire ogni giorno speciale e fondamentale per la sua crescita. Ringrazio zio Luca e zia Titti, grazie per i sabati e le domeniche insieme, il “divano con un posto sempre per te”. Ringrazio tutta la mia famiglia, sempre presente e di supporto.

Ringrazio Francesca, colei che mi ha sempre spronato, supportato, creduto in me. Non ha mai esitato nello starmi accanto, incoraggiandomi sempre a fare di meglio e a non smettere mai di crederci. È la persona che più mi ha fatto crescere in questi anni e le sarò sempre profondamente grata.

Ringrazio Cristiana, l'amica di una vita. Grazie per essere cresciute insieme, per tutto quello che abbiamo condiviso, per il bene incondizionato che non abbiamo mai smesso di volerci.

Ringrazio Michela, un uragano di forza ed energia. Ti ringrazio per far parte della mia vita ed essere esattamente così come sei.

Ringrazio Gabriele, Alessandra, Francesca, Chiara, Fara, Lorenzo e Giacomo: le persone con cui ho condiviso questo bellissimo percorso. Vi ringrazio per le giornate condivise, lo studio matto e disperato, i *project work*, le chiamate, sempre pronti per un consiglio, una chiacchierata o un abbraccio. Avete reso questo percorso unico e indimenticabile. Vi voglio bene, avrete sempre uno spazio nel mio cuore.

Ringrazio tutte le persone che in questi tre anni hanno incrociato la mia strada, con cui ho preso un caffè, che mi hanno chiarito un dubbio, che mi hanno fatto fare una risata tra le varie lezioni, che anche solo con una parola mi hanno supportato. Ringrazio la Luiss che mi ha permesso di intraprendere questo percorso e di far parte di questa bellissima realtà.

Per concludere, ringrazio me stessa. Per quanto sia stato difficile in questi anni credere in me, sono orgogliosa di essere arrivata a questo primo traguardo. La strada non è stata semplice, più volte ho pensato di non farcela, di non essere all'altezza ma, anche grazie a tutte le persone appena nominate, sono arrivata alla fine di questo bellissimo percorso. Auguro a me stessa di non perdere mai la forza di provarci, di crederci fino all'ultimo e di continuare a seguire i miei sogni.