

Dipartimento di: ECONOMIA E MANAGEMENT

Cattedra: PEOPLE MANAGEMENT AND REWARD

Responsabilità sociale d'impresa (RSI) e
coinvolgimento dei dipendenti,
caso studio Poste Italiane S.p.A.

Prof. Gabriele GABRIELLI

Prof.ssa Laura INNOCENTI

Giulio MURGO
Matr. 736981

Relatore

Correlatore

Candidato

Sommario

Introduzione	5
Capitolo 1	7
1.1. Il modello delle “Tre P”	7
1.2. La differenza tra Corporate Sustainability e Corporate Social Responsibility	8
1.3. La sostenibilità di Poste Italiane	10
1.4. Outcome 2021 del processo di creazione di valore in Poste Italiane	11
1.5. Gli impatti generati da Poste Italiane	11
1.6. Creare valore condiviso per il raggiungimento degli SDGs	12
– <i>Obiettivo n. 1: Sradicare la povertà in tutte le sue forme e ovunque nel mondo</i>	12
– <i>Obiettivo n. 2: Garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età</i>	13
– <i>Obiettivo n. 3: Garantire un’istruzione di qualità, inclusiva ed equa, e promuovere opportunità di apprendimento continua per tutti</i>	14
– <i>Obiettivo n. 4: Raggiungere l'uguaglianza di genere e il diritto all'autodeterminazione per tutte le donne e le ragazze</i>	15
– <i>Obiettivo n. 5: garantire a tutti l'accesso e la gestione sostenibile dell'acqua e dei servizi igienico-sanitari</i>	16
– <i>Obiettivo n. 6: Garantire l’accesso all’energia a prezzo accessibile, affidabile, sostenibile e moderna per tutti</i>	16
– <i>Obiettivo n. 7: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti</i>	17
– <i>Obiettivo n. 8: Costruire un’infrastruttura resiliente, promuovere l’industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l’innovazione</i>	18
– <i>Obiettivo n. 9: Ridurre le disuguaglianze all’interno dei e fra i Paesi</i>	18
– <i>Obiettivo n. 10: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili</i>	19
– <i>Obiettivo n. 11: Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili</i>	20
– <i>Obiettivo n. 12: Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le loro conseguenze</i>	20
– <i>Obiettivo n. 13: Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l’accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli</i>	21
– <i>Obiettivo n. 14: Rafforzare le modalità di attuazione e rilanciare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile</i>	22
Capitolo 2	24
Responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento dei dipendenti: il ruolo moderatore dell'autonomia relativa e dell'individualismo specifici nella RSI.	24

2.1 Riepilogo	24
2.2 Introduzione	24
2.3 La motivazione dei dipendenti relazionata alla RSI:	28
2.2 Il ruolo dell'individualismo dei dipendenti:	31
2.3 Rendicontazione degli effetti noti	33
2.4 Metodo	36
– 2.4.1. <i>Partecipanti e procedure</i>	36
– 2.4.2. <i>Misure</i>	36
– 2.4.3. <i>RSI, percezioni</i>	36
– 2.4.4. <i>RSI, autonomia relativa specifica</i>	37
– 2.4.5. <i>L'individualismo</i>	38
– 2.4.6. <i>Work engagement</i>	38
– 2.4.7. <i>Giustizia organizzativa</i>	38
– 2.4.8. <i>Identità morale</i>	39
– 2.4.9. <i>Dati demografici dei dipendenti</i>	39
2.5. Risultati	39
– 2.5.1. <i>Diagnostica</i>	39
– 2.5.2. <i>Test di ipotesi</i>	41
2.6. Discussione	42
– 2.6.1 <i>Riepilogo</i>	42
– 2.6.2. <i>Contributi teorici e metodologici</i>	43
– 2.6.3. <i>Limiti e future esigenze di ricerca</i>	44
– 2.6.4. <i>Implicazioni pratiche</i>	48
Capitolo 3	51
Caso specifico: Valori ritrovati	51
3.1 Elementi di contesto	52
– 3.1.1 <i>Ricavi in chiave storica e potenziale</i>	52
– 3.1.2 <i>Analisi della giacenza di magazzino</i>	53
– 3.1.3 <i>Attività fine 2021</i>	53
– 3.1.4 <i>Immissione beni in circuito solidarietà</i>	54
– 3.1.5 <i>Mercatini presso la Cittadella della Carità Santa Giacinta</i>	54
– 3.1.6 <i>Vetrina Web Prenota e Ritira</i>	55
– 3.1.7 <i>Apertura di un negozio di mostra virtuale e assistenza clienti</i>	55
– 3.1.8 <i>Esperienza pilota di presenza in mercato rionale</i>	55
– 3.1.9 <i>Asta di beneficenza prenatalizia</i>	56
– 3.1.10 <i>Gestione invenduto di lungo periodo</i>	56

– 3.1.11 <i>Strutturazione di un team di esperti specializzati per settore</i>	57
3.2 Elementi di Business Plan	57
3.3 Costi	57
3.4 Ricavi 2022	59
Conclusioni	61
Bibliografia	63
Sitografia	64
Riassunto	65
Introduzione	65
Capitolo 1	65
Capitolo 2 - <i>Responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento dei dipendenti: il ruolo moderatore dell'autonomia relativa e dell'individualismo specifici nella RSI</i>	67
Capitolo 3 - <i>Caso specifico: Valori ritrovati</i>	71
Conclusioni	72

Introduzione

Il mondo non profit, oggi chiamato anche Terzo Settore, suscita l'interesse di molti per la crescita costante che sta avendo negli ultimi anni. Nonostante la crisi economica che ha condizionato l'ultima decade, il Terzo Settore è in fermento ed in continuo sviluppo, con la solidarietà che si erge a volano per l'economia provando ad incidere sulle fasce più bisognose del paese. Partendo da questa premessa, lo slancio incredibile nei confronti di fondamentali tematiche quali: ambiente, responsabilità sociale, lotta alle disuguaglianze, salute e educazione, ha portato il mondo delle imprese a rendersi conto di quanto sia importante che lo scambio tra domanda e offerta avvenga all'interno di un contesto sociale "sostenibile".

Da qui partiremo con il definire il macro-argomento della "sostenibilità aziendale", tema che è stato oggetto di numerosi studi nell'ambito delle scienze sociali ed economiche. Riferito alle organizzazioni, l'esigenza di perseguire uno sviluppo sostenibile sta determinando dei profondi cambiamenti nelle politiche e nelle pratiche aziendali. Secondo ricerche svolte dall'American Management Association, le organizzazioni imprenditoriali tendono ad adottare, con sempre maggiore frequenza, orientamenti alla sostenibilità, sviluppano valori ed implementano strategie e pratiche in materia. Basta visitare i siti web delle imprese di maggiori dimensioni e internazionalizzate, per accorgersi che sempre più spesso esistono link al report di sostenibilità.

Nell'arco di alcuni decenni si è imposta l'idea della Sustainability Revolution, secondo cui la sopravvivenza e lo sviluppo futuro sia di macrosistemi (il pianeta terra, le nazioni, ecc.) che di microsistemi (le organizzazioni sociali) presuppone l'equilibrio tra tre aspetti fondamentali: gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e il conseguimento di risultati economici (conservazione e creazione della ricchezza). "Sustainability refers to the long-term maintenance of systems according to environmental, economic and social considerations" [la sostenibilità si riferisce alla manutenzione a lungo termine dei sistemi in base a considerazioni ambientali, economiche e sociali] (Crane e Matten, 2007, pag. 23). Il contemperamento di questi tre aspetti consente di ricercare adeguate condizioni di compatibilità tra di essi, così da soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di stakeholder group.

Sul fronte delle organizzazioni sociali e, in particolare, di quelle imprenditoriali, si afferma il modello della **sustainable corporation** (Elkington, 1994), vale a dire di un'organizzazione fondata su principi e valori guida, processi e mezzi di business orientati allo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità, dunque, sta diventando un vero e proprio "paradigma di business".

Ciò che è stato presentato all'interno di questa introduzione ho potuto riscontrarlo nella mia personale esperienza di tirocinio curricolare all'interno di una grande ed importantissima

azienda nazionale: Poste Italiane S.p.A. Avendo, durante il percorso di studi, maturato un'approfondita conoscenza all'interno del Terzo Settore, mi è sembrato opportuno affiancare la mia esperienza con l'ambito lavorativo interfacciandomi con la funzione di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) di Poste Italiane.

Questa tesi, difatti, propone la narrazione di un'esperienza concreta all'interno del panorama della Sostenibilità Sociale di una grande realtà aziendale e si pone l'obiettivo di andare a scoprire quali sono le politiche di People Management che permettono, all'ufficio dedicato, di realizzare gli importanti obiettivi proposti dal Piano di sostenibilità, sottoscritto da Poste Italiane, 2024.

All'interno del primo capitolo verrà presentata, innanzitutto, un'importantissima differenza tra due concetti: *Corporate Sustainability* e *Corporate Social Responsibility*, dopodiché si passerà ad un'attenta analisi del Piano di Sostenibilità di Poste Italiane.

Nel secondo capitolo verrà esposto uno studio sulla “responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento dei dipendenti: il ruolo moderatore dell'autonomia relativa e dell'individualismo specifici della RSI”, per l'appunto esporre quante e quali siano le sfide del management per la coordinazione del sistema impresa quando si parla di terzo settore, e quanto sia importante che i dipendenti siano informati sui piani di sostenibilità previsti dalle aziende e che contribuiscano, con il loro aiuto, a rispettarne gli obiettivi.

All'interno del terzo capitolo verrà presentato un progetto di Poste Italiane, ideato e portato avanti dall'ufficio di RSI, al quale anche il sottoscritto parteciperà, per far capire quanto sia importante l'impatto sociale dell'azienda presa in esame per la stesura di questa Tesi.

Capitolo 1

1.1. Il modello delle “Tre P”

Insieme agli studi sulla responsabilità sociale d'impresa (CSR) e sullo sviluppo sostenibile, si studia il modello noto come “Triple Bottom Line” (Elkington, 1997), o modello “Three Digits” (Pianeta, Persone, Profitto). Questo ha lo scopo di fornire un sistema di misurazione della sostenibilità di un'organizzazione (Savitz e Weber, 2006), consentendo lo sviluppo di rapporti aziendali basati su parametri economici, sociali e ambientali (Elkington, 1997; Savitz e Weber, 2006). Secondo il modello delle “Tre P” un'impresa è sostenibile se la sua redditività è compatibile con i vincoli ambientali e le esigenze sociali, cioè se riesce a conciliare ragioni di profitto con la tutela dell'ambiente, la tutela della società e il rispetto degli stakeholder interni ed esterni dell'organizzazione. L'azienda ricerca il giusto livello di profitto nel rispetto del benessere delle persone e della comunità e in armonia con l'ambiente perseguendo i termini della sostenibilità aziendale (Quaddus e Siddique, 2011).

La dimensione Profit, riferita agli indicatori aziendali di reddito, è legata alla capacità del sistema d'impresa di conquistare e conservare un'adeguata posizione competitiva.

La dimensione People riguarda le problematiche di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e dei consumatori, nonché il rispetto delle comunità locali e il soddisfacimento delle attese dei restanti portatori d'interesse.

La dimensione Planet, infine, ha come obiettivo il preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente: fornire risorse, riciclare rifiuti ed essere una fonte diretta di utilità (Lombardi, 2011).

La sostenibilità economica include le capacità dell'azienda di creare ricchezza per sé e per la comunità, attraverso la remunerazione del personale, la creazione di nuovi posti di lavoro, il rapporto con i clienti, con i fornitori, con le banche. La sostenibilità sociale è relativa alla sicurezza e alla salute sul lavoro e alle condizioni di lavoro in generale. La sostenibilità ambientale si riferisce alla valutazione degli impatti dei processi, dei prodotti e dei servizi sulle risorse naturali (AA.VV., 2006). Queste tre dimensioni si influenzano a vicenda. Insieme devono essere analizzati in una visione sistematica come fattori che contribuiscono al raggiungimento delle condizioni per la sostenibilità aziendale.

Quando si tratta di organizzazioni imprenditoriali, la sostenibilità può essere vista come l'interfaccia tra gli interessi economici di possedere e gestire l'attività economica e gli interessi di altri stakeholder. Il concetto di Sustainability Sweet Spot (Savitz e Weber, 2006) articola

precisamente la direzione in cui il perseguimento del profitto si fonde con il perseguimento del bene comune.

Il processo di formazione di uno Sweet Spot prevede: nuovi prodotti e servizi; nuovo processo; nuovo mercato; nuovi modelli di business; nuove modalità di gestione e nuove modalità di rendicontazione aziendale. Il concetto di Sweet Spot incarna perfettamente il significato di sostenibilità per le organizzazioni imprenditoriali.

1.2. La differenza tra Corporate Sustainability e Corporate Social Responsibility

Parlando di sostenibilità, gli scienziati del management affrontano da tempo questo problema, anche se in parte. Responsabilità Sociale d'Impresa (Sethi, 1975; Murphy, 1978; Carroll, 1991; Golinelli, 1998), impresa etica (Coda, 1989; Sciarelli, 1996; Caselli, 1998), impresa armonica (Coda, 1989; Sciarelli, 1996; Caselli, 1998), cittadinanza d'impresa (Maignan et. Al., 1999; Davenport, 2000; Fombrun et. Al., 2000; Cerana, 2004), gestione dell'ambiente aziendale (Welford, 1996; Berry e Rondinelli, 1998), tutti riferimenti a una o più dimensioni del modello "Tre P" precedentemente citato.

Il concetto di sostenibilità viene solitamente confuso con il concetto di responsabilità sociale d'impresa (Sethi, 1975; Carroll, 1991). Questi ultimi rappresentano conseguenze sociali positive delle azioni aziendali e delle decisioni sulla società.

Esistono, infatti, opinioni diverse sulla relazione tra sostenibilità d'impresa e responsabilità sociale d'impresa (Ebner e Baumgartner, 2006; Marrewijk, 2003). La prima posizione riguarda l'espressione di questi due termini come del tutto autonomi e distinti l'uno dall'altro (Keijzers, 2002). Il secondo modo di pensare tratta i due termini come essenzialmente sinonimi e valorizza gli aspetti che hanno in comune (Baumgartner e Ebner, 2005). Infine, il terzo tratta le due espressioni come strettamente correlate e interdipendenti (Linnanen e Panapanaan, 2002).

È proprio a quest'ultima corrente di pensiero a cui si vuole far riferimento in questo studio. In effetti, la Corporate Sustainability può essere vista come la condizione per la sopravvivenza e lo sviluppo del sistema impresa. Questo presuppone la Corporate Social Responsibility, attraverso la quale l'organizzazione può bilanciare gli accennati tre fattori della sostenibilità (Wempe e Kaptein, 2002; Willard, 2005). In questa prospettiva, la Corporate Social Responsibility può essere vista come la base sulla quale poggia la Corporate Sustainability.

L'analisi del legame tra CS e CSR può essere condotta sulla base dello schema piramidale proposto da Carroll (1991), secondo cui la responsabilità sociale di un'organizzazione comporta quattro tipi di responsabilità: economica, legale, etica, filantropica.

- La responsabilità economica costituisce la base della piramide della RSI. Implica la produzione di beni e servizi per i mercati utili alla società perché risponde ai molteplici bisogni delle persone. Le attività di produzione possono creare posti di lavoro e generare profitti.
- La responsabilità legale è giustificata dal rispetto dei requisiti (leggi) del sistema di attribuzione.
- La responsabilità etica, da intendersi in interazione dinamica con la responsabilità legale, include tutte le attività e le pratiche sociali attese dalla società, sebbene non disciplinate da alcuna normativa. Essa abbraccia principalmente “[...] those standards, norms, or expectations that reflect a concern for what consumers, employees, shareholders, and the community regard as fair, just, or in keeping with the respect or protection of stakeholders’ moral rights” [quegli standard, norme o aspettative che riflettono una preoccupazione per ciò che i consumatori, i dipendenti, gli azionisti e la comunità considerano equo, giusto o in linea con il rispetto o la protezione dei diritti morali delle parti interessate](Carroll, 1991, p. 41).
- La responsabilità caritativa comprende l'iniziativa, l'azione e i programmi di volontariato, ovvero programmi, che non sono previsti dalla legge e non direttamente richiesti dall'azienda, ma sono molto apprezzati dall'opinione pubblica perché migliorano il benessere sociale. Le responsabilità di beneficenza includono donazioni, sponsorizzazioni sociali, co-promozione, cofinanziamento e marketing di beneficenza.

CSR sta per un impegno simultaneo a queste quattro responsabilità. L'impegno sociale assicura la piena integrazione tra impresa, stakeholder e ambiente di riferimento (Cerana, 2004, p. 158). Le organizzazioni che cercano la sostenibilità aziendale devono incorporare i principi economici, legali, etici e filantropici della CSR nella loro visione, strategia e pratiche aziendali. Questi principi consentono di giustificare le tre dimensioni di CS (persone, interessi e pianeti). Perché quest'ultimo è naturalmente associato a diverse responsabilità legate alla CSR.

La dimensione Profit è inevitabilmente correlata alla responsabilità economica, per il fatto che lo scopo dell'impresa è generare ricchezza, mantenendo un alto livello di efficienza operativa e garantendo una soddisfacente remunerazione degli azionisti. L'impresa per soddisfare la propria funzione economica deve, tuttavia, operare nel rispetto della normativa vigente nei sistemi economici in cui agisce, soprattutto di quella posta a tutela della libera concorrenza sui mercati e contro le intese restrittive della competizione, gli abusi di posizione dominante e le concentrazioni finalizzate alle posizioni monopolistiche.

La dimensione Profit è, perciò, legata alla responsabilità legale. Essa, inoltre, è in relazione con la responsabilità etica. Nella pratica della fissazione dei prezzi di vendita, ad esempio, le organizzazioni sono tenute al rispetto di principi etici contrari alla costituzione di “cartelli” con

imprese concorrenti, destinati a tenere artificiosamente alti i livelli di prezzo. Infine, la misurazione dell'utile riguarda la responsabilità filantropica. Si consideri il marketing filantropico (ad esempio, il marketing orientato allo scopo), un'attività di marketing che aumenta la consapevolezza del marchio e aumenta le vendite e i profitti sostenendo cause socialmente significative (Valdani e Brioschi, 1997).

La misurazione della stabilità aziendale del personale è legata soprattutto alla responsabilità economica d'impresa. La produzione di beni e servizi per creare ricchezza, infatti, deve avvenire nel rispetto dei lavoratori, dei consumatori e degli investitori. Ciò include un'adeguata retribuzione per dipendenti e azionisti, la sicurezza e la salute dei dipendenti e dei consumatori e il rimborso del debito alla scadenza. La responsabilità rafforza solo questo tipo di garanzie e quelle strettamente a favore dei suddetti gruppi di stakeholder. La responsabilità etica guida il comportamento sociale atteso dall'intera comunità, che a sua volta soddisfa le aspettative di un pubblico più ampio.

In particolare, un codice etico (o carta istituzionale aziendale) è uno strumento gestionale in cui un'organizzazione dichiara regole che esprimono i fondamenti della propria cultura e ne orientano i comportamenti nei confronti di tutti i suoi interlocutori. Infine, la responsabilità filantropica è l'interesse degli stakeholder nella misura in cui un programma aziendale volontario avvantaggia la comunità (ad esempio, contributo all'istruzione, alle arti, alla comunità).

Anche la terza componente della sostenibilità aziendale, Planet, si basa su quattro tipologie di responsabilità sociale. La responsabilità economica consiste nel proteggere gli ecosistemi reinvestendo i profitti nella produzione di beni e servizi rispettosi dell'ambiente. La responsabilità legale contribuisce alla protezione dell'ambiente nella misura in cui devono essere rispettati determinati standard/certificati (vedi I.S.O. 14001 e il Regolamento E.M.A.S per la normativa ambientale comunitaria). La responsabilità etica incoraggia le aziende ad aderire ai principi della tutela ambientale e dell'uso prudente e ragionevole delle risorse naturali. Infine, la responsabilità filantropica sostiene la protezione del pianeta attraverso programmi e attività aziendali volontari per migliorare l'impatto ambientale delle attività dell'impresa e prevenire i rischi per le popolazioni e gli ecosistemi.

1.3. La sostenibilità di Poste Italiane

Poste Italiane riveste un ruolo fondamentale all'interno del tessuto nazionale italiano. L'Azienda, configurandosi come leader nel settore logistico e all'avanguardia nel settore finanziario, assicurativo e nei servizi di pagamento, si pone come promotrice dello sviluppo socioeconomico della realtà in cui è immersa.

Attraverso i suoi 12.761 Uffici Postali, distribuiti all'interno di una rete che conta 121.000 dipendenti, il Gruppo garantisce una presenza capillare nel Paese, che contribuisce ad accrescere la percezione di vicinanza dell'Azienda ai cittadini. In tale prospettiva, Poste Italiane coopera attivamente al benessere della comunità in cui è immersa, con la convinzione che il proprio contributo possa rappresentare uno strumento di grande valore per accompagnare la ripresa economica rispetto alle difficoltà causate dal contesto emergenziale degli ultimi anni. In ragione della sua costante attenzione verso tematiche di interesse pubblico, il 2021 è stato per Poste Italiane un anno fondamentale per poter implementare iniziative a supporto delle necessità del Paese, fornendo un impulso rilevante rispetto all'innovazione e digitalizzazione dei prodotti e dei processi, e sostenendo un progressivo shift verso un'economia sempre più sostenibile. Poste Italiane è passata a un modello di business che unisce gli obiettivi di ESG con gli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, innovazione e digitalizzazione di prodotti e processi nel 2021, seguendo quanto già avviato in precedenza. È un fattore importante per lo sviluppo economico. Sono infatti questi fattori alla base del nuovo Piano Strategico Sostenibilità e Innovazione Plus 2024, strumenti che il Gruppo utilizza per guidare i Paesi verso una crescita responsabile e sostenibile.

1.4. Outcome 2021 del processo di creazione di valore in Poste Italiane

Grazie ai significativi investimenti nelle sei forme di capitale su cui si basa l'azienda (struttura finanziaria, umana, fisica, intellettuale, relazioni sociali e natura) nel corso del 2021, il processo di creazione di valore di Poste Italiane è supportato dal Sustainable Development Goals Framework delle Nazioni Unite.

1.5. Gli impatti generati da Poste Italiane

La capillarità di Poste Italiane sul territorio e le risorse di cui dispone, consentono al Gruppo di generare impatti di natura economica, ambientale e sociale per le diverse categorie di *stakeholder* con cui si relaziona, assumendo un ruolo di grande rilievo nella vita e nell'economia del Paese.

Nel 2021 Poste Italiane ha registrato un fatturato di circa 11,2 miliardi di euro e ha generato impatti diretti, indiretti e indotti che si sono riversati sull'intera economia italiana.

In particolare, durante il 2021, il Gruppo ha generato impatti sul Paese in termini di Prodotto Interno Lordo per un valore complessivo di 12,5 miliardi di euro e di 2 miliardi di euro in termini di gettito fiscale, contribuendo, alla creazione di circa 183 mila posti di lavoro. Inoltre, attraverso

l'utilizzo della propria forza lavoro, il Gruppo ha contribuito direttamente e indirettamente alla distribuzione di redditi ai lavoratori, per un totale di 7,3 miliardi di euro.

Nel 2021, le PMI hanno impattato sul livello del Prodotto Interno Lordo per un valore pari a 1,4 miliardi di euro, portando all'occupazione di 23.000 persone e ad una distribuzione di reddito di circa 652 milioni di euro. Sono stati generati oltre 388 milioni di euro in termini di gettito fiscale.

Poste Italiane fornisce un quadro del valore economico generato e distribuito dall'Azienda ai propri *stakeholder* quali fornitori, dipendenti, finanziatori, comunità, Pubblica Amministrazione e azionisti. Tale valore rappresenta la ricchezza prodotta dall'Azienda e il relativo impatto sulle principali categorie di *stakeholder*, in conformità ai requisiti dello *standard* di rendicontazione 201-1 dei GRI *Standards*.

Nell'esercizio 2021, oltre l'85% della ricchezza aziendale prodotta è stata distribuita ai propri *stakeholder*; in particolare, dipendenti e fornitori rientrano tra le categorie di *stakeholder* che beneficiano maggiormente della ricchezza prodotta dall'Azienda, rispettivamente per il 53,47% e il 31,43% del valore distribuito totale.

1.6. Creare valore condiviso per il raggiungimento degli SDGs

Poste Italiane, in quanto realtà unica in Italia per dimensioni, riconoscibilità e capillarità è parte integrante del tessuto economico, sociale e produttivo del Paese. Le attività del Gruppo generano quindi impatti significativi su tutto il territorio, anche in ottica di raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Al fine di fornire una rappresentazione dell'impatto del Gruppo sugli SDGs delle Nazioni Unite, è stata predisposta la seguente rappresentazione in cui viene messa in risalto la correlazione tra gli out come del modello di business di Poste Italiane e i «social need» del territorio italiano, identificati attraverso l'analisi della quarta edizione del Rapporto SDGs (2021) elaborata dall'ISTAT.

Da qui verranno presentati gli obiettivi di Poste Italiane S.p.A. relativi al **Piano di Sostenibilità 2024**.

– Obiettivo n. 1: Sradicare la povertà in tutte le sue forme e ovunque nel mondo

Nel 2020, oltre 2 milioni di famiglie (pari al 7,7%), per un totale di oltre 5,6 milioni di individui (9,4%), risultano in condizioni di povertà assoluta. Rispetto allo scorso anno, l'incidenza della povertà cresce soprattutto nel Nord-ovest (10,1% individui in povertà assoluta; +3,3 punti percentuali rispetto al 2019) e nel Nord-est (8,2%, +1,6 p.p.).

L'incidenza della povertà assoluta aumenta in misura significativa in tutte le fasce di età, tranne per gli over65. Nel 2020 l'appartenenza a famiglie composte da soli anziani o nelle quali è

presente un anziano - spesso titolare di un reddito da pensione - riduce il rischio di trovarsi in condizione di povertà assoluta.

La diffusione dei contagi ha avuto un impatto significativo sulla mancata richiesta di prestazioni sanitarie. La quota di persone che dichiarano di aver rinunciato a una visita medica pur avendone bisogno è salita al 9,6% nel 2020 dal 6,3% del 2019 e tra questi circa la metà ha segnalato come causa un problema legato al Covid-19.

Nel 2021, il Comitato Sponsorizzazioni ha approvato 82 iniziative, privilegiando il supporto alle iniziative a rilevante impatto sociale con un'attenzione particolare ai territori "periferici" del Paese, in un'ottica di contributo alla ripresa post-pandemia.

Poste Italiane ha contribuito con 274.000 € in donazioni di beneficenza, 954.970 € in investimenti nella comunità in collaborazione con organizzazioni non profit e istituzioni locali e 2.994.570 € in iniziative commerciali con effetti benefici a favore delle comunità, per un totale di 4.223.540 €.

A maggio 2021, Poste Italiane ha inaugurato il Poste Centro Medico, centro d'eccellenza per la prevenzione, la cura e il benessere dei dipendenti.

– Obiettivo n. 2: Garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età

Nel 2020 i decessi per il complesso delle cause sono stati 746.146, il valore più alto mai registrato in Italia dal secondo dopoguerra (100.526 in più rispetto alla media 2015-2019, con una percentuale di eccesso di mortalità del 15,6%).

Nella stagione invernale 2020/2021 la copertura vaccinale antinfluenzale per la popolazione sopra i 65 anni è sensibilmente aumentata rispetto alla stagione precedente passando dal 54,6% al 66,5%. Nel 2020 torna ad aumentare dopo oltre 10 anni la quota di uomini di 14 anni e più che presentano comportamenti a rischio nel consumo di alcol (23,6%; +1,3 punti percentuali rispetto al 2019). Stabile, invece, la quota di donne (10,2%). Anche la percentuale di uomini e donne di età superiore ai 14 anni che hanno dichiarato di fumare è rimasta invariata. 15,8% delle donne e 22,5% degli uomini.

Complessivamente, per i dipendenti del gruppo, la mortalità per infortuni sul lavoro (sul lavoro e su strada) è diminuita di circa il 55% nel 2021 rispetto al 2020.

Al 19 gennaio 2022 Poste Italiane ha consegnato oltre 25 milioni di vaccini tramite SDA e ha completato ordini per oltre 31 milioni di vaccini attraverso la sua piattaforma informatica.

Poste Italiane, in collaborazione con la Fondazione Umberto Veronesi, ha organizzato 13 webinar su temi legati a stili di vita sani, etica e scienza, con una partecipazione media di circa

300 dipendenti. Poste Italiane classifica l'assenza di intossicazioni e sostanze psicoattive e l'assenza di dipendenza da alcol come attività soggette a misure igieniche e preventive stabilite da documenti di valutazione del rischio.

– Obiettivo n. 3: Garantire un'istruzione di qualità, inclusiva ed equa, e promuovere opportunità di apprendimento continua per tutti

Nell'anno educativo 2019/2020, i posti disponibili in Italia nei servizi per la prima infanzia pubblici e privati coprono il 26,9% dei bambini fino a 2 anni compiuti, un valore inferiore al parametro del 33% fissato nel 2002 dall'Ue per il 2010. Ampio il divario tra Centro-nord e Mezzogiorno.

Nel 2020 il 27,6% dei giovani di 30-34 anni possiede una laurea o un titolo terziario (34,3% delle donne e 21,4% degli uomini), un livello stabile negli ultimi 3 anni ma tra i più bassi d'Europa.

L'Italia è in ritardo anche per le competenze digitali: nel 2019 soltanto il 41,5% della popolazione di 16- 74 anni ha competenze digitali almeno di base (in Ue27 sono il 56%), con forti differenze per età e genere.

L'aggiornamento continuo delle competenze è stato penalizzato dalle chiusure di attività, scuole, luoghi di apprendimento dovute alle misure di contenimento sociale. Nel 2020, solo il 7,2% dei giovani di età compresa tra 25 e 64 anni ha completato almeno un evento di formazione nelle quattro settimane precedenti il colloquio, con un calo significativo rispetto all'8,1% nel 2019. Questo calo è stato maggiore che nel nord.

Nell'anno scolastico 2020/2021 peggiorano le competenze di italiano e di matematica delle scuole medie e superiori di 4a elementare. La situazione è particolarmente difficile per gli studenti che vivono nel sud.

Nel biennio 2020-2021 sono state svolte circa 11,9 milioni di ore di formazione con la partecipazione della quasi totalità degli esperti. Entro il 2021, il 19,1% dei dipendenti del gruppo avrà titoli di studio avanzati e il 67,9% avrà diplomi.

Continuano le partnership con le principali università e business school per esplorare contenuti innovativi.

Poste Italiane continua a investire nel miglioramento interno delle competenze e dei ruoli STEM.

– Obiettivo n. 4: Raggiungere l'uguaglianza di genere e il diritto all'autodeterminazione per tutte le donne e le ragazze

Nel 2020 più di 49 donne ogni 100.000 persone sono state vittime di violenza, per questo hanno chiamato il numero verde 1522 (27 ogni 100.000 persone nel 2019).

Gli omicidi femminili nel 2019 sono stati 111 (2018 - 133). Nell'84% dei casi l'omicidio è avvenuto in un familiare (convivente, ex convivente o altro parente).

Nel 2019 i centri antiviolenza erano 281 (24 in più rispetto al 2018) e 257 i centri di accoglienza. Il tasso di copertura medio nazionale è di 2 servizi ogni 100.000 donne di età pari o superiore a 14 anni.

Nel 2020 il rapporto tra il tasso di occupazione delle donne di età compresa tra 25 e 49 anni con figli in età prescolare e il tasso di occupazione senza figli è stato del 73,4%, in leggera diminuzione (-0,9%p) rispetto all'anno precedente.

La distribuzione dell'assistenza domiciliare continua a essere dannosa per le donne. Nel 2020 l'indice di asimmetria nel lavoro familiare è al 62,8%, un valore molto superiore al 50% che rappresenta l'equa distribuzione tra i sessi.

Nelle ultime elezioni amministrative la percentuale di donne che presiedono i consigli regionali sale al 22%. Raggiunge invece il 39% la quota femminile negli organi di amministrazione delle società italiane quotate in borsa, posizionando l'Italia al secondo posto, dopo la Francia (45%), nell'Europa a 27.

I messaggi istituzionali di sensibilizzazione sul tema della violenza di genere sono visibili sugli schermi degli sportelli Postamat ATMs. Si segnalano anche il numero verde 1522 e l'app per la prevenzione e il contrasto ai fenomeni di violenza, inclusi stalking e maltrattamento.

La presenza di donne in Azienda per categoria è pari al 31,50% in posizioni manageriali, al 17,9% per il top management e al 21% in posizioni STEM. Nel 2021, il gruppo ha sostenuto più di 10 progetti a sostegno della parità di genere.

700 dipendenti hanno partecipato a Project Lifeed, un programma digitale volto a rafforzare le capacità genitoriali.

Poste Italiane ha finanziato interamente il Progetto di Abitazione Autonoma per le Vittime di Violenza, che nel marzo 2022 ha consegnato 10 case ristrutturate e arredate per 40 vittime di violenza.

Il 44,4% del Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane sono donne.

– Obiettivo n. 5: garantire a tutti l'accesso e la gestione sostenibile dell'acqua e dei servizi igienico-sanitari

Con 153 m3 pro capite all'anno, l'Italia è al secondo posto in Europa.

Estrazione di acque superficiali e sotterranee per acqua potabile (dati 2018). Nelle reti comunali di distribuzione dell'acqua potabile sono stati erogati quotidianamente 215 litri per abitante (circa 5 in meno rispetto al 2015) che salgono a 237 nei comuni capoluogo di provincia.

Misure di razionamento dell'acqua sono state adottate, nel 2019, in 9 comuni capoluogo di provincia/città metropolitana, tutti ubicati nel Mezzogiorno.

L'efficienza delle reti comunali di distribuzione dell'acqua potabile è in costante peggioramento dal 2008: la quota dell'acqua immessa che arriva agli utenti finali è pari al 58,0% nel 2018.

Rimane elevata la quota di famiglie che dichiarano di non fidarsi a bere l'acqua di rubinetto (28,4% nel 2020) nonostante il leggero calo rispetto all'anno precedente (29,0%). È invece complessivamente stabile la quota di famiglie che lamentano irregolarità nel servizio di erogazione dell'acqua nella propria abitazione: 8,9% nel 2020 (8,6% l'anno precedente). Poste Italiane promuove l'uso efficiente delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività aziendali, sia svolte in autonomia che tramite fornitori e partner commerciali.

Il prelievo di Poste Italiane nel 2021 è stato di circa 1.756 megalitri, principalmente da falda (3.934 milioni) e da fonti idriche di terzi (1.752,14 milioni), confermando un trend positivo di diminuzione dei prelievi idrici.

– Obiettivo n. 6: Garantire l'accesso all'energia a prezzo accessibile, affidabile, sostenibile e moderna per tutti

La quota dei consumi di energia rinnovabile sul totale dei consumi finali di energia nel 2019 è nuovamente in aumento dopo un lieve calo registrato nell'anno precedente (18,2%, in aumento del 5,4%p rispetto ai 10 precedenti). L'Italia è uno dei paesi dell'UE a superare per il sesto anno consecutivo gli obiettivi fissati nell'obiettivo europeo 20-20-20. Nonostante il rallentamento della crescita nel 2019 (+0,6 punti percentuali), il settore elettrico continua a svolgere un ruolo centrale, con le rinnovabili che rappresentano il 34,9% del totale dei consumi elettrici nazionali. I contributi dei settori del calore e dei trasporti sono relativamente modesti.

L'intensità energetica nel 2019 mostra un nuovo calo (-1,3%). Con un progressivo calo (-12%) del rapporto tra consumi interni lordi di energia e PIL nell'ultimo decennio, l'Italia è al quarto posto della classifica europea.

Nel 2019 la percentuale di popolazione che ha avuto difficoltà a riscaldare la propria casa è stata dell'11,1%, in calo rispetto all'anno precedente. Persiste la grave situazione delle popolazioni a rischio povertà, degli stranieri e del Sud.

Nel 2021 circa il 98% della domanda di energia elettrica del Gruppo è stata acquistata tramite il Gruppo Europa Gestioni Immobiliari e il 100% proviene da fonti rinnovabili certificate a Garanzia di Origine.

L'intensità energetica diretta e indiretta dei gas serra delle categorie 1 e 2 è diminuita del 5,6% rispetto all'anno precedente.

Nel 2021 Poste Italiane ha continuato a realizzare iniziative volte alla riduzione delle emissioni. In totale, con un investimento di circa 10,6 milioni di euro all'anno, il progetto ha risparmiato 5.456 tCO₂-eq all'anno. Risparmio di denaro di oltre 3,2 milioni di euro all'anno.

– *Obiettivo n. 7: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti*

Nel 2020 il prodotto interno lordo (PIL) italiano è diminuito più (-8,9%) rispetto all'area dell'euro e all'Unione Europea. Il PIL pro capite è diminuito dell'8,4%.

Il rallentamento della produzione ha avuto un impatto significativo sul mercato del lavoro. Il tasso di occupazione nel 2020 scenderà al 62,6% (-0,9%p rispetto all'anno precedente),

Il tasso di disoccupazione scende al 9,2% durante la fase di blocco a causa della maggiore inattività associata a limitate opportunità di ricerca di lavoro.

I posti sono stati trasferiti a causa delle misure di isolamento sociale.

Il numero di lavoratori che preferiscono lavorare da casa è salito al 13,7% (4,8% nel 2019). Nel 2020 il numero dei lavoratori a basso salario riprenderà ad aumentare, raggiungendo il 10,1 ogni 100 lavoratori.

Poste Italiane ha generato nel 2021 un PIL di 12,5 miliardi di euro, un reddito da lavoro di 7,3 miliardi di euro e ha contribuito alla creazione di 183.000 posti di lavoro.

Ciascun individuo del gruppo ha contribuito alla creazione di un effetto economico sul territorio pari a un PIL di 105.000 euro, un reddito familiare di 62.000 euro e un'occupazione di 1,5 persone.

Nello stesso anno il gruppo ha assunto 2.623 nuovi dipendenti, con un incremento di circa il 20% rispetto al 2020, di cui il 52% uomini e il 48% donne.

Per garantire la sicurezza dei propri dipendenti e clienti, Poste Italiane ha subito un'insolita riorganizzazione con Smart Work, che rappresenta l'85% della popolazione aziendale.

– Obiettivo n. 8: Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione

Il trasporto passeggeri su treno e aereo mostra un deciso aumento tra il 2010 e il 2019 mentre le merci continuano a essere movimentate in prevalenza su strada (61,9% del totale).

Nel 2019, l'intensità di Ricerca & Sviluppo rispetto al Pil si attesta all'1,45% (1,42% nel 2018) un valore ancora lontano dalla media europea (2,2%).

Nel 2020 le misure di contenimento della pandemia hanno determinato una riduzione del valore aggiunto per abitante dell'industria manifatturiera; tuttavia è rimasto immutato il peso del settore sul totale dell'economia in termini di valore aggiunto e occupazione. Nel 2019 prosegue il processo di riduzione delle emissioni di CO2 per unità di valore aggiunto, che scendono sotto le 160 tonnellate per milione di euro.

Tra il 2013 e il 2019 è in deciso aumento il numero di imprese che hanno effettuato vendite via web, sia alle imprese e alle istituzioni pubbliche sia agli utenti finali. Nel 2020 solo il 3,6% dei dipendenti italiani era impiegato in posizioni professionali ICT, al di sotto della media europea.

Poste Italiane ha avviato un completo rinnovamento dei propri veicoli, aumentando la quota di veicoli ecologici dall'11% nel 2016 al 15% nel 2021. L'obiettivo è sostituire tutti i veicoli a basse emissioni entro il 2022.

Nel 2021 entra in funzione l'innovativo hub di Passo Corese e apre l'hub di Landriano.

Nel 2021 sono aumentate le transazioni effettuate sui canali consumer digitali (web e app) (+38,1%), il numero di download e registrazioni nelle app di gruppo, e il numero totale di transazioni elettroniche completate e dematerializzate.

– Obiettivo n. 9: Ridurre le disuguaglianze all'interno dei e fra i Paesi

Nel 2020 il reddito disponibile totale delle famiglie residenti in Italia diminuirà meno rapidamente (-2,8%) rispetto all'indicatore dell'attività manifatturiera, grazie alle politiche economiche adottate dal governo per mitigare gli effetti della crisi. Analogamente è il calo del potere d'acquisto (-2,6%).

Nel 2019 il numero dei nuovi permessi di soggiorno è diminuito significativamente a 177.254, in calo del 26,8% rispetto al 2018. La diminuzione riguarda tutti i motivi di ingresso, ma, come l'anno precedente, i permessi rilasciati per domande di asilo (-47,4%).

Nel 2020, le chiusure temporanee delle frontiere intensificheranno inevitabilmente la tendenza al calo dei ricoveri. Nel primo semestre del 2020 sono stati rilasciati circa 43.000 nuovi permessi di soggiorno a cittadini di Paesi extra UE (meno della metà del primo semestre 2019).

Nel 2021 Poste Italiane ha prestato maggiore attenzione alle categorie più vulnerabili, vulnerabili alle condizioni fisiche, psicologiche, familiari, economiche, etniche e sociali.

Il gruppo ha proseguito il programma avviato a beneficio della comunità dei piccoli comuni impegnandosi a garantire la continuità del servizio.

Poste Italiane ha collaborato con la Croce Rossa alla realizzazione di numerose iniziative di volontariato aziendale, come il progetto Percorsi dell'Intimità e il progetto Rewrite Future ideato da Save the Children.

Per aiutare finanziariamente la collettività, Poste Italiane ha accolto migliaia di richieste di chiusura dei mutui BancoPosta e dei prestiti rateali per piccole imprese e lavoratori autonomi con partita IVA.

– Obiettivo n. 10: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili

Più di un quarto dei residenti in Italia reputa insoddisfacente la qualità delle abitazioni in cui vivono. Nel 2019, il numero delle persone che vivono in abitazioni sovraffollate continua ad aumentare, raggiungendo il 28,3%, la percentuale più alta registrata negli ultimi 10 anni.

Tre famiglie su dieci (30,2%) dichiarano, nel 2020, di avere molta o abbastanza difficoltà di collegamento con i mezzi pubblici di trasporto nella zona in cui risiedono, in calo rispetto all'anno precedente (33,5%).

Nel 2019 prosegue la diminuzione della quota di rifiuti urbani conferiti in discarica, dal 21,5% al 20,9%, ma aumentano i volumi di rifiuti urbani raccolti per abitante, che superano quota 500 chilogrammi.

I livelli di inquinamento atmosferico continuano a ridursi, ma a ritmo sempre più lento e con valori che rimangono, nel 2019, superiori alla media Ue27.

Nel 2021 Poste Italiane ha generato 34.471,7 tonnellate di rifiuti, di cui 33.202,2 t sono stati recuperati e 1.269,5 t sono stati smaltiti.

Il Gruppo ha partecipato al Premio Cresco Awards Città Sostenibili, scegliendo tre progetti di Piccoli Comuni che si distinguono sullo sviluppo sostenibile.

Poste Italiane ha continuato a sostenere iniziative di carattere locale, portando avanti progetti quali la riqualificazione dell'area limitrofa al Ponte della Musica a Roma.

In continuità con le iniziative di riqualificazione di aree verdi avviate nel 2020, Poste Italiane, partendo dalla regione Liguria, lancia il Progetto Pilota Green che prevede nuove piantumazioni e il piano di rinnovo della flotta in ottica green. Nel 2021 è stata presentata ad Imperia la prima

area urbana “full green” in Italia di Poste Italiane dedicata al recapito della corrispondenza e dei pacchi.

– Obiettivo n. 11: Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili

Il consumo di materiale per unità di PIL nel 2019 è stabile rispetto al 2017-2018 (0,28 tonnellate per 1.000 euro). Tuttavia, l'Italia ha uno dei BMI pro capite e per unità di PIL più bassi dell'Unione Europea, classificandosi prima nella classifica pro capite e quarta nella classifica del PIL.

Nel 2019 proseguirà la modesta fase di crescita della produzione pro capite di rifiuti urbani iniziata nell'anno precedente (+1%). Tuttavia, sono stati compiuti progressi nella gestione dei rifiuti e nella transizione verso nuove risorse.

La variazione del tasso di riciclaggio in Italia (19,3% nel 2019) è migliorata costantemente nell'ultimo decennio, più pronunciato rispetto alla media UE 27. L'Italia è al quarto posto nella classifica europea.

Nel 2019 sono aumentati anche il tasso di raccolta differenziata (+2,5 p.p.) e la raccolta differenziata dei rifiuti urbani (+3,1 p.p.). Nonostante vi siano grandi differenze regionali nella raccolta differenziata, anche la media nazionale (61,3%) non raggiunge l'obiettivo di legge (obiettivo del 65% nel 2012). 2,5 aziende su 100 con 100 o più dipendenti avevano bilanci e/o report in materia di ecologia e sviluppo sostenibile (dati 2016-2018).

Nel 2021 il consumo totale di materie prime (kg) del Gruppo è aumentato del 19,7% rispetto all'anno precedente.

Nel 2020 la quantità totale di materiali rinnovabili utilizzati è aumentata del 20,2%. Anche la quantità di materiali riciclati (cartone, legno e inchiostro/toner) è aumentata. Questo trend conferma la crescita legata all'aumento dei volumi nel settore dell'e-commerce.

Nel 2021 continuerà a essere pubblicata una quarta edizione del Bilancio Consolidato di Poste Italiane, proseguendo l'obiettivo di informare gli stakeholder sul percorso di sostenibilità del Gruppo.

– Obiettivo n. 12: Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le loro conseguenze

Nel 2019 le emissioni di gas serra in Italia sono diminuite (-2,8% anno su anno), confermando la tendenza a disaccoppiare la dinamica delle emissioni delle attività manifatturiere e quelle del PIL.

Nel 2019 le anomalie della temperatura media del terreno sono state registrate con un aumento di 1,28°C nel mondo e di 1,56°C in Italia, rispetto alla media climatologica del periodo 1961-1990. Nel 2020, 22,57 abitanti per km² sono a rischio allagamento.

Nel 2019 la superficie delle foreste (forestali e non) con incendi era di 1,2 ogni 1000 km², con valori più elevati al sud. Nello stesso anno, le preoccupazioni delle famiglie per il cambiamento climatico sono diminuite di 1 punto percentuale al 70% (63,3% nel 2012). Nel 2019 il Gruppo ha adottato una politica di sostenibilità ambientale.

Il gruppo si è prefissato l'obiettivo di raggiungere la carbon neutrality entro il 2030.

Poste Italiane è membro del Global Compact delle Nazioni Unite (ora Advanced Member) dal 2019 e ha firmato una lettera fornita dalla We Mean Business Coalition. Nel 2021, il gruppo ha ufficialmente approvato la Climate Disclosure Task Force.

Il modello Green Delivery ha evitato più di 2 milioni di passaggi, risparmiando circa 277.000 km, con una riduzione di 36 tonnellate di CO₂ equivalente atmosferica e 163 kg di inquinanti atmosferici. Ciascun pacco consegnato ha ridotto le emissioni di CO₂-eq e di inquinanti atmosferici di circa 8,4 g.

- Obiettivo n. 13: Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli

Nel 2019 in Italia si sono verificati 0,5 omicidi volontari ogni 100.000 persone. Il tasso di omicidi diminuisce significativamente negli anni per gli uomini, mentre è stabile per le donne.

Al 31 dicembre 2020, ci sono 8.685 prigionieri in attesa di condanna al primo processo, ovvero il 16,3% di tutti i prigionieri. Il numero di posti vacanti determinato dalla quota standard (105,5% dei posti vacanti) supera il numero di detenuti nel luogo privato della libertà.

Anche nel 2020 il periodo di revisione delle cause civili presso i tribunali di giurisdizione generale è stato ridotto di 2 giorni rispetto all'anno precedente, ma mantenuto su un livello elevato (media 419 giorni). Poste Italiane ha aggiornato il proprio modello di organizzazione, gestione e controllo.

Assicura l'attuazione delle modifiche organizzative e operative interne ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

La Certificazione Anticorruzione ISO 37001 è stata estesa a SDA e Poste Assicura.

Nel 2021 Poste Italiane ha rinnovato la partnership con la Guardia di Finanza per diffondere sul mercato i principi di legalità e trasparenza e prevenire le frodi finanziarie.

Poste Italiane ha inoltre rafforzato la collaborazione con i Carabinieri nei servizi ai cittadini sottoscrivendo un Protocollo d'Intesa su Legalità, Sicurezza sul Lavoro e Formazione. Poste Italiane ha confermato il rating di legalità dell'AGCM con un rating fino a tre stelle.

Dopo l'entrata in regime di esecuzione congiunta, il gruppo ha istituito un organo procedurale preposto al presidio delle materie che regolano le pratiche di gestione del rischio fiscale.

Poste Italiane ha ottenuto nel 2020 il certificato di accreditamento UNI ISO 26000 per promuovere scelte di buona volontà e adottare strategie di sviluppo sostenibile nel settore ESG.

Nel 2021 il Gruppo ha ottenuto la certificazione nel campo degli appalti sostenibili ISO 20400, uno standard internazionale che definisce i principi per l'integrazione della responsabilità sociale nelle politiche e nei processi di approvvigionamento.

– Obiettivo n. 14: Rafforzare le modalità di attuazione e rilanciare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile

Le entrate pubbliche nel 2020 hanno rappresentato il 43,1% del PIL, con un aumento dell'1,5% rispetto al 2019.

Nel 2019, il rapporto tra l'aiuto pubblico allo sviluppo (APS) e il reddito nazionale lordo (RNL) ha raggiunto lo 0,22%, con una diminuzione di 0,03 punti percentuali rispetto al 2018. L'APS dei paesi meno sviluppati in percentuale del reddito nazionale lordo rimane invariata rispetto all'anno precedente.

L'Italia non sta ancora raggiungendo gli obiettivi fissati nell'Agenda 2030.

Le rimesse per i lavoratori migranti in Italia nel 2020 sono state pari a circa 6,7 miliardi di euro, con un incremento del 12,5% rispetto al 2019. La percentuale di famiglie con accesso a Internet tramite connessione a banda larga sarà del 77,8% nel 2020. Circa il 70% degli utenti Internet generali (di età compresa tra 6 e 74 anni) lo sono. Di questi, il 31,4% è andato online per ordinare prodotti o accedere a servizi online e quasi il 40% è andato online per effettuare transazioni bancarie o recuperare informazioni sul conto (Internet banking).

Poste Italiane fa parte di una rete di associazioni nazionali e internazionali per confrontarsi sui temi legati allo sviluppo sostenibile. Queste associazioni includono il Global Compact delle Nazioni Unite, Responsible Investment Principles (PRI), Sustainable Insurance Principles, United Nations Women, CSR Show e altro ancora. Per colmare il divario digitale e contribuire ai processi di digitalizzazione e sviluppo economico del Paese, Poste Italiane ha firmato due distinti accordi attraverso PostePay per fornire soluzioni avanzate di connettività Internet a banda ultralarga con due fornitori di servizi nazionali, TIM e Open Fiber.

Nel 2021 PostePay è entrata nel mercato della banda ultralarga con il lancio di PosteCasa Ultraveloce.

Nel 2021 il gruppo ha contribuito alla pubblica amministrazione con circa 2 miliardi di euro di gettito fiscale.

Capitolo 2

Responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento dei dipendenti: il ruolo moderatore dell'autonomia relativa e dell'individualismo specifici nella RSI.

2.1 Riepilogo

Prove crescenti suggeriscono che le percezioni dei dipendenti sulla responsabilità sociale d'impresa (RSI) del loro datore di lavoro sono correlate positivamente al loro coinvolgimento nel lavoro stesso. Questo è un collegamento importante dato l'impatto dell'impegno lavorativo sulla salute dei dipendenti e sulla produttività organizzativa, nonché l'importanza della RSI per la società. In questo studio che presento alla vostra attenzione, tuttavia, si sostiene che la relazione RSI-impegno lavorativo non può essere considerata universale e che sia i fattori individuali che quelli contestuali porteranno a condizioni significative diverse.

Integrando motivazione e teorie interculturali, si propone che la relazione tra le percezioni dei dipendenti nei confronti della RSI e il loro impegno lavorativo sarà più forte tra coloro che percepiscono una maggiore "autonomia relativa specifica" della RSI (cioè, motivazione contestualizzata dei dipendenti a rispettare, sostenere, e/o partecipare ad attività di RSI) e che questo effetto di amplificazione sarà più forte tra i dipendenti che hanno un livello più alto di "individualismo" (studiati a livello di analisi individuale). Queste previsioni sono state per lo più supportate da un campione di 673 adulti lavoratori provenienti da cinque diverse regioni (Canada, Cina [continente], Francia, Hong Kong e Singapore) e dal controllo sulle percezioni della giustizia proprietaria, l'identità morale, i dati demografici dei dipendenti, e le caratteristiche del datore di lavoro a seconda della nazione in cui avviene lo studio. Vengono di seguito discusse le implicazioni teoriche e pratiche.

2.2 Introduzione

L'importanza dell'impegno lavorativo sia per il benessere dei dipendenti che per la produttività organizzativa è ben nota.

Definito come uno "stato mentale positivo, appagante, correlato al lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento" (Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, 2002, p. 74), è stato dimostrato che *l'impegno lavorativo* è migliorato quando le caratteristiche del lavoro che

sono stimolanti e significative sono fornite a individui con qualità note per prosperare in tali ambienti (ad esempio, quelli ad alto contenuto di coscienziosità e affetti positivi). Mentre la ricerca sul coinvolgimento del lavoro si è tradizionalmente concentrata su un tipo di lavoro che si svolge all'interno di ambienti in cui i dipendenti sono direttamente studiati, i recenti progressi nella letteratura sulla **responsabilità sociale d'impresa** (RSI) hanno scoperto fonti di significato per i dipendenti che vanno oltre le loro mansioni lavorative quotidiane richieste. Cioè, le percezioni dei dipendenti sulla RSI dei loro datori di lavoro si relazionano positivamente con il loro impegno lavorativo (ad es. Caligiuri, Mencin e Jiang, 2013; Glavas & Piderit, 2009; Milliken & See, 2013; per una rassegna, vedere Gond, El Akremi, Swaen e Babu, 2017).

RSI si riferisce a "*azioni dell'impresa che sembrano avanzare o acconsentire alla promozione di un bene sociale, al di là degli interessi immediati dell'impresa e dei suoi azionisti e al di là di quanto richiesto dalla legge*" (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006, p. 1703, vedi anche McWilliams & Siegel, 2001). Le iniziative comuni di RSI includono la filantropia aziendale; iniziative "verdi" (focalizzate sulla sostenibilità ambientale); piani di assistenza ai dipendenti; programmi di volontariato aziendale indirizzati alla comunità; la definizione di standard/codici di condotta volontariamente elevati in relazione alle condizioni di lavoro (attraverso la catena di approvvigionamento); e iniziative di qualità/sicurezza dei prodotti, tra le altre (El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck e Igalens, 2018). Sebbene sia tipicamente un argomento di studio all'interno della gestione strategica, in cui le prestazioni sociali e finanziarie a livello organizzativo sono costruiti di interesse (Etzion, 2007; Lockett, Moon e Visser, 2006; Wood, 2010), gli studi hanno iniziato a esplorare la psicologia della RSI dal punto di vista dei dipendenti (Aguinis, 2011; Morgeson, Aguinis, Waldman, & Siegel, 2013; Rupp & Mallory, 2015).

Attingendo dalla prospettiva deontica della giustizia organizzativa (percezione individuale di quanto si venga trattati in modo equo nel lavoro) ad esempio, è stato affermato che i dipendenti possono trarre un significato dalle iniziative di RSI portate avanti dal loro datore di lavoro (Rupp, 2011).

Cioè, la RSI, in esame, può segnalare ai dipendenti la misura in cui un datore di lavoro apprezza i suoi vari stakeholder. È importante sottolineare che questo include sia gli stakeholder interni (ad esempio, la forza lavoro nel suo insieme) che esterni (ad esempio, fornitori, ambiente ecologico, comunità locali). Si ritiene che le iniziative di RSI siano importanti per i dipendenti perché affrontano le loro preoccupazioni deontiche (moralì) nei confronti degli altri (Folger, 1998, 2001) e, di conseguenza, possono contribuire a soddisfare i loro bisogni per un'esistenza significativa (Rupp, Skarlicki, & Shao, 2013; Rupp, Williams e Aguilera, 2011).

Allo stesso modo, Aguinis e Glavas hanno affermato che le iniziative di RSI sono importanti per gli individui sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni, e che i benefici della RSI per la società in generale possono contribuire all'esperienza di coinvolgimento dei dipendenti sul lavoro. Ciò suggerisce che le percezioni dei dipendenti sulla RSI del loro datore di lavoro possono fornire un'ulteriore fonte di coinvolgimento oltre le tradizionali caratteristiche del lavoro stesso.

Altre ricerche hanno evidenziato le relazioni tra le percezioni della RSI e l'impegno lavorativo in modo più ampio (ad es. Glavas, 2012; Glavas & Piderit, 2009; Lin, Lyau, Tsai, Chen e Chiu, 2010). Insieme, questi risultati completano una ricerca ancora più grande che mostra che le percezioni nei confronti della RSI predicono positivamente le intenzioni di ricerca del lavoro da parte dei candidati e le percezioni dell'attrattiva organizzativa, nonché l'identificazione e l'impegno dei dipendenti (Brammer, He, & Mellahi, 2015; Ditlev-Simonsen, 2015; Farooq, Payaud, Merunka e Valette-Florence, 2013; Farooq, Rupp e Farooq, 2017; Gully, Phillips, Castellano, Han e Kim, 2013; Jones, Willness e Madey, 2014; Rodrigo e Arenas, 2008; Rupp, Skarliki, et al., 2013).

Sebbene l'evidenza diretta e indiretta della relazione RSI-impegno lavorativo stia crescendo, il presente progetto di ricerca si chiede se questi effetti siano universali e se potrebbero esserci variabili sia personali che situazionali che fungono da condizioni al contesto su questa relazione.

Infatti, Gond et al. (2017) hanno esaminato 268 documenti di RSI e hanno sostenuto che la nostra conoscenza riguardo ai moderatori situazionali e individuali nella relazione tra le percezioni della RSI e le reazioni dei dipendenti è limitata. Nella presente ricerca, si considera se il legame tra le percezioni delle RSI dei dipendenti e il loro impegno lavorativo avvenga in funzione (cioè, è moderato dalla) di una loro motivazione contestualizzata a rispettare, sostenere e/o partecipare ad attività di RSI (definita, coerentemente con la letteratura sull'autodeterminazione, **autonomia relativa specifica** nei confronti della RSI [RSI-RA]).

Si considera anche se questo effetto di moderazione sia ulteriormente limitato dalle differenze dei

dipendenti a livello di “*individualismo*”.

La figura 1 presenta il modello teorico.

Controllo per:

- Percezioni di giustizia
- Identità morale
- Età, sesso, istruzione, ruolo
- Tipo di datore di lavoro e cultura nazionale

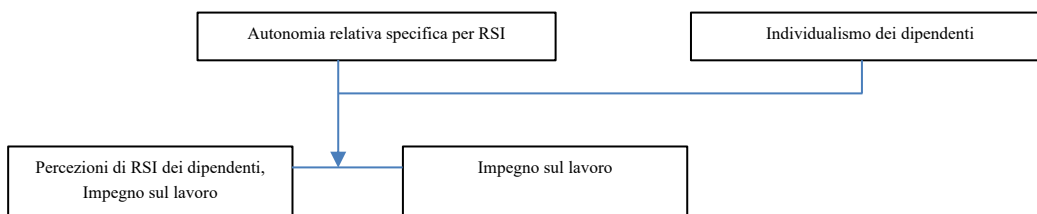


FIGURA 1 Modello teorico

Coerentemente con la precedente ricerca sulla RSI, lo studio si concentrerà sulle percezioni dei dipendenti nei confronti delle attività di RSI della loro organizzazione piuttosto che sulle azioni obiettive di RSI organizzativa.

Coerentemente anche con ricerche passate, si definiranno le percezioni di RSI come le percezioni dei dipendenti nella misura in cui il loro datore di lavoro si impegna in varie attività di RSI.

Mentre le percezioni di RSI definite in questo modo possono, in ultima analisi, portare i dipendenti ad avere valutazioni positive o negative sull'organizzazione e sui suoi sforzi di gestione, le percezioni di RSI, come definite nel presente documento, sono comunque limitate. Ma a parte questo si ritiene che il presente lavoro apporti almeno cinque nuovi contributi alla ricerca e alla pratica.

In primo luogo, a nostra conoscenza, questo è l'unico studio che applica la **teoria dell'autodeterminazione** per spiegare quando è probabile che i dipendenti reagiscano in modo più favorevole alle iniziative di RSI. Questo è importante perché considera i motivi per cui i dipendenti rispettano, partecipano e sostengono le iniziative di RSI e come questi motivi contestualizzati amplificano o limitano il potere di coinvolgere i dipendenti; infatti, siamo in grado di comprendere meglio non solo la fenomenologia della RSI dal punto di vista dei dipendenti, ma anche come il contesto della RSI potrebbe aiutare o ostacolare il benessere degli stessi.

In secondo luogo, la nostra ricerca porta la teoria della micro-RSI che assume una prospettiva deontica/morale nel dominio empirico. Questo studio è tra i primi a modellare empiricamente gli effetti delle percezioni RSI dei dipendenti rapportandole con le percezioni di giustizia organizzativa (auto-focalizzate) (per le eccezioni, vedere Brammer, Millington e Rayton, 2007; El Akremi et al., 2018; Farooq et al., 2017).

Terzo, non solo si considerano simultaneamente le condizioni contestuali della persona (individualismo) e situazionali (RSI-RA) nel legame tra le percezioni della RSI dei dipendenti e il coinvolgimento degli stessi, ma si propone e si testa anche la seguente proposta di interazione

a tre vie in presenza di (cioè, controllando per) altri moderatori noti, evidenziando ulteriormente il contributo unico di queste relazioni focali.

In quarto luogo, il presente lavoro considera le differenze individuali su un valore culturale altamente rilevante (individualismo) ed esplora la sua influenza moderatrice in un campione altamente variabile dal punto di vista culturale (dipendenti che lavorano in cinque diverse regioni), aumentando la generalizzabilità dei seguenti risultati e fornendo approfondimenti rilevanti per le organizzazioni.

Quinto, teoricamente ed empiricamente, adattando un **questionario di autoregolazione (SRQ)** basato sulla teoria dell'autodeterminazione (**SDT**) al contesto della RSI, offriamo una "nuova" misura alla letteratura sulla RSI, che non solo presenta una serie di utilizzi per la ricerca futura in questo campo, ma contribuisce anche alla letteratura SDT aggiungendo un nuovo SRQ contestualizzato al suo compendio di misure.

2.3 La motivazione dei dipendenti relazionata alla RSI:

Gond et al. (2017) ha evidenziato l'importanza di comprendere le motivazioni che portano gli individui (ad esempio, dirigenti, dirigenti e dipendenti) a essere coinvolti nelle attività di RSI. Comprendere tali motivazioni può far luce non solo sul motivo per cui gli individui supportano e/o sono coinvolti nelle attività di RSI, ma anche sulle differenze individuali nella reattività nei confronti della RSI considerata. Nella presente ricerca, viene considerato il **modello SDT** (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2017) e consideriamo la motivazione dei dipendenti, nei confronti della RSI, come un potenziale effetto delle percezioni del dipendente che influenza l'impegno lavorativo. Rupp et al. (2011) hanno ipotizzato che i potenziali benefici provenienti dai dipendenti e dalle organizzazioni, e dal loro coinvolgimento in iniziative di RSI, sono collegati alla misura in cui le persone coinvolte considerano il proprio rispetto, partecipazione e sostegno alla RSI come autodeterminate.

La teoria dell'autodeterminazione (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2017) sostiene che questa avviene nella misura in cui il proprio contesto sociale è visto come regolato autonomamente. Questa prospettiva si concentra sui motori esterni e intrapsichici del comportamento, che possono variare lungo un continuum di interiorizzazione (Howard, Gagné, Morin e Forest, in stampa). In particolare, questa "motivazione contestualizzata" può derivare da rigide regole istituzionali e minacce di punizione (all'interno di SDT, questa è definita *regolamentazione esterna*); o dal desiderio di evitare la colpa o la vergogna/migliorare la propria immagine di sé (definita *regolazione introiettata*; Koestner & Losier, 2002). In alternativa, la motivazione può sorgere perché gli aspetti della situazione sono visti come personalmente preziosi (definita *regolamentazione identificata*) o intrinsecamente gratificanti (definita

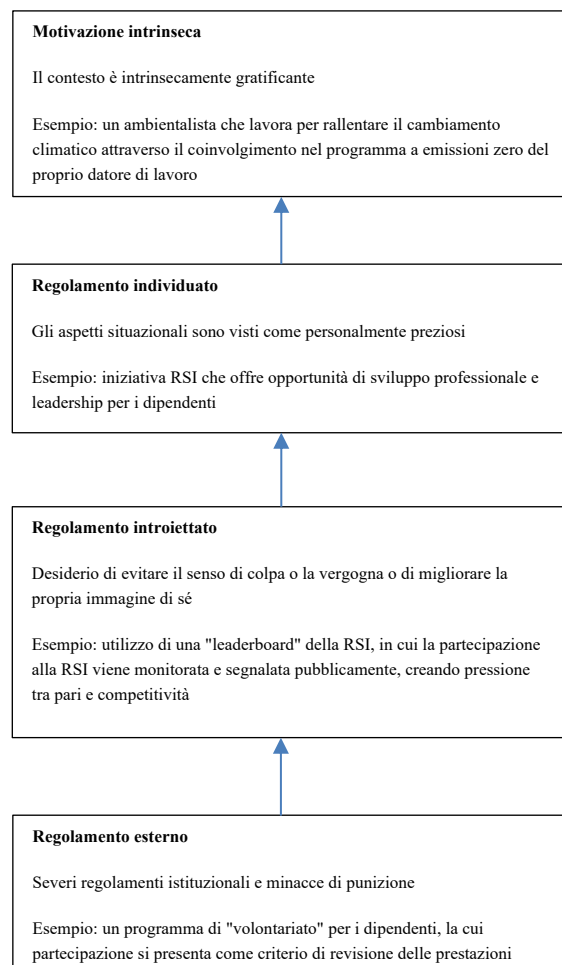
motivazione intrinseca). Come descritto da Deci e Ryan, “la motivazione intrinseca è il prototipo dell'attività autonoma; quando le persone sono intrinsecamente motivate, sono per definizione autodeterminate.”

Più interiorizzate sono le motivazioni di un individuo per un comportamento specifico, più ci si aspetta che la persona sia autonoma nell'attuare tale comportamento.

Secondo questa prospettiva, la motivazione è spesso espressa in termini di relativa autonomia. Nelle organizzazioni, l'autonomia relativa è associata a prestazioni elevate e risultati attitudinali più positivi rispetto a forme di motivazione più controllate o estrinseche (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci et al., 2001; Ilardi, Leone, Kasser, e Ryan, 1993; Moran, Diefendorff, Kim e Liu, 2012). Nel presente documento, si è interessati in modo specifico, non tanto a come l'autonomia relativa influenzi il comportamento lavorativo in generale, ma piuttosto come l'autonomia relativa percepita dai dipendenti in termini di RSI amplifichi l'associazione tra le percezioni di RSI dei dipendenti e il loro coinvolgimento.

Ci basiamo sul quadro SDT/OIT per considerare la relativa autonomia percepita dai dipendenti nel contesto della RSI. Questo costrutto, etichettato di seguito come RSI-RA, è illustrato nella

Figura 2.



-Il dipendente vede il contesto della RSI come sotto il controllo completo della dirigenza -

FIGURA 2 Autonomia relativa specifica per RSI (RSI-RA)

Come mostrato, la RSI-RA può variare dall'essere regolata esternamente all'essere motivata intrinsecamente.

- La regolamentazione esterna è illustrata da un programma di “volontariato” in cui un dipendente percepisce un rischio per la propria revisione delle prestazioni non partecipando.
- La regolamentazione introiettata è illustrata dall'uso di una "classifica" nel contesto di un'iniziativa di RSI, in cui la partecipazione viene monitorata e segnalata pubblicamente, creando una grande pressione tra pari e competitività intorno alla partecipazione alla RSI.
- La regolamentazione identificata è esemplificata da quelle che in letteratura vengono definite iniziative di “RSI interna”, che includono offerte come lo sviluppo professionale e opportunità di leadership per i dipendenti, che possono essere considerate dai dipendenti come preziose a livello personale.
- La motivazione intrinseca è illustrata da situazioni in cui il coinvolgimento dei dipendenti nella RSI è intrinsecamente gratificante di per sé, come un ambientalista che lavora per rallentare il cambiamento climatico attraverso il coinvolgimento nel programma a zero emissioni di carbonio del proprio datore di lavoro o un lungo sostenitore della diversità facendo un passo avanti per guidare una massiccia iniziativa women-in-STEM.

È importante sottolineare che queste dimensioni sono tutte "percepiti" dal dipendente. Cioè, non riflettono necessariamente una struttura di incentivi oggettiva che potrebbe essere presente all'interno dell'organizzazione. Né riflettono le attribuzioni dei dipendenti in merito alle motivazioni dell'organizzazione per mettere in atto iniziative di RSI (ad es. Story & Neves, 2015 considerano le percezioni dei dipendenti sul fatto che la loro organizzazione sia premurosa, sincera, benevola e reattiva alle forze esterne. Questi costrutti alternativi rappresentano le ipotesi dei dipendenti sulle motivazioni dei loro datori di lavoro (ad esempio, De Roeck & Delobbe, 2012; Vlachos, Theotokis e Panagopoulos, 2010).

Al contrario, la RSI-RA riflette la motivazione dei dipendenti nel rispettare, sostenere e partecipare alle attività di RSI della propria azienda, in base alla loro percezione del contesto di RSI.

Le percezioni dei dipendenti sulla RSI-RA stabiliscono la misura in cui le percezioni della RSI dei dipendenti portano al coinvolgimento dei dipendenti stessi. Il coinvolgimento dei dipendenti è probabile nella misura in cui la RSI sia una fonte di significato (Geldenhuis, Laba e Venter, 2014; Raub & Blunski, 2014; Rupp, Ganapathi, Aguilera e Williams, 2006). Dal punto di vista dell'SDT, è improbabile che i dipendenti che considerano il loro contesto di RSI come incapace di guidare un cambiamento sociale positivo trovino la RSI significativa e che contribuirà al loro impegno lavorativo generale. In altre parole, è improbabile che i dipendenti che vedono la RSI come un altro compito che devono svolgere per evitare sensi di colpa, vergogna e punizione siano quei dipendenti per i quali la RSI è fonte di assorbimento e dedizione sul lavoro (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Schaufeli, Bakker e Salanova, 2006).

Ciò è coerente con le argomentazioni di Aguinis e Glavas, che propongono che quando i dipendenti vengono coinvolti nelle attività di RSI delle loro organizzazioni a causa di pressioni organizzative o esterne (ad esempio, gestione della RSI dall'alto verso il basso), è meno probabile che i dipendenti colgano significato (e successivamente sentirsi coinvolti nel lavoro) dalle attività di RSI percepite e/o vissute.

Al contrario, coloro che vedono la RSI come un meccanismo per creare un cambiamento sociale positivo attraverso il proprio lavoro è più probabile che traggano energia, resilienza mentale, senso di significato, entusiasmo e ispirazione dalla RSI (cioè, impegno; Rich, Lepine e Crawford, 2010). Ciò è coerente con l'argomentazione di Aguinis e Glavas secondo cui quando i dipendenti prendono parte ad attività di RSI di propria volontà (ad esempio, gestione della RSI dal basso verso l'alto), è più probabile che trovino un significato nel loro lavoro, il che contribuisce al loro impegno lavorativo (vedi anche Glavas, 2016; Grant, 2012). In sintesi, ci aspettiamo che la relazione tra le percezioni RSI dei dipendenti e l'impegno lavorativo sia più forte tra i dipendenti che percepiscono una RSI-RA più elevata.

⇒ **Ipotesi 1.** La RSI-RA modera la relazione positiva tra le percezioni di RSI dei dipendenti e l'impegno lavorativo in modo tale che la relazione sia più forte quando i dipendenti percepiscono una RSI-RA più alta.

2.2 Il ruolo dell'individualismo dei dipendenti:

Recentemente, i ricercatori hanno iniziato a considerare il ruolo svolto dalla cultura negli effetti delle percezioni dei dipendenti nei confronti della RSI (ad es. Farooq, Farooq e Jasimuddin, 2014; Farooq et al., 2017). Mueller, Hattrup, Spiess e Lin-Hi (2012), ad esempio, hanno esaminato se una serie di valori culturali proposti dal team di ricerca Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (Hanges & Dickson, 2004; House, Hanges, Javidan,

Dorfman, & Gupta, 2004) hanno moderato la relazione tra le percezioni RSI dei dipendenti e il loro impegno affettivo. I dati raccolti da oltre 1.000 dipendenti che lavorano in 17 paesi hanno rivelato che la relazione tra le percezioni RSI dei dipendenti e il loro impegno affettivo era più forte nelle culture con un maggiore orientamento umano, collettivismo istituzionale, collettivismo ingroup e orientamento al futuro, così come in quelle con una minore distanza di potere.

Questa ricerca suggerisce l'importanza e la rilevanza di considerare la cultura quando si esaminano gli effetti della RSI percepita dai dipendenti sugli atteggiamenti e sui comportamenti sul posto di lavoro. Per estendere questa linea di indagine, nella presente ricerca, consideriamo anche il ruolo della cultura (in particolare, l'individualismo) sugli effetti della percezione dei dipendenti sulla RSI. Contrariamente a Mueller et al. (2012), non siamo interessati al ruolo moderatore dell'individualismo sull'effetto delle percezioni di RSI sull'impegno lavorativo (cioè, l'interazione bidirezionale dell'individualismo e delle percezioni di RSI sull'impegno lavorativo). Piuttosto, indaghiamo se l'effetto moderatore della RSI-RA nella relazione RSI-impegno lavorativo è ulteriormente qualificato dalle differenze dei dipendenti nell'individualismo (cioè, l'interazione a tre vie delle percezioni RSI, RSI-RA e individualismo sull'impegno lavorativo). Detto diversamente, in questa ricerca, miriamo a capire se l'effetto di moderazione della RSI-RA differisca in funzione dell'individualismo. Si è concentrati sull'individualismo in particolare perché ha una forte connessione teorica con il grado in cui gli individui apprezzano l'autonomia, che, come discusso sopra, è la chiave per la motivazione specifica della RSI.

L'individualismo si riferisce alla misura in cui le identità degli individui si formano attraverso i risultati individuali rispetto all'affiliazione di gruppo (Hofstede, 2001).

Infatti, la ricerca ha dimostrato che la varianza nell'individualismo esiste tanto (se non di più) all'interno dei paesi quanto tra i paesi (Brockner, 2003), portando a considerare che le dimensioni culturali siano concettualizzate e misurate a livello di analisi individuale (Brockner, 2003; Leung, 1989). Pertanto, trattiamo l'individualismo come un costrutto a livello individuale, sia dal punto di vista teorico che metodologico.

Numerosi studi mostrano che gli individualisti enfatizzano l'attenzione verso se stessi rispetto agli altri e apprezzano e lottano per la propria unicità dagli altri (ad esempio, Hofstede & Hofstede, 2005; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1995). Gli individualisti apprezzano molto i propri diritti, tendono ad essere indipendenti, autonomi e autonomi e credono di avere una combinazione unica di attributi personali (ad esempio tratti, abilità e motivazioni). Inoltre, si sostiene che i comportamenti degli individualisti siano, in larga misura, determinati da questi attributi personali unici (Kim, Wang, Kondo e Kim, 2007; Sampson, 1988, 1989). Di

conseguenza, gli individualisti hanno una forte preferenza per l'autonomia (Hui & Villareal, 1989; Munro, 1985) e hanno meno probabilità di sentirsi soddisfatti quando le loro azioni sono dettate da norme sociali (cioè regolate dall'esterno; Hofstede, 2001; Triandis, 2001).

Come discusso in precedenza, quando il contesto RSI di un'organizzazione è percepito come un'offerta di RSI-RA, i dipendenti hanno più volontà di invischiarsi nelle attività di RSI, che funge da fonte di impegno lavorativo (Bakker et al., 2007; Halbesleben, 2010). Ci si aspetta che ciò sia più vero tra coloro che sono più in alto nell'individualismo, in quanto tali individui preferiscono e lottano per l'autonomia e l'indipendenza. Pertanto, ci aspettiamo che l'effetto amplificante della RSI-RA sulla relazione RSI-impegno lavorativo sia più pronunciato tra i dipendenti con più in alto individualismo.

Al contrario, i dipendenti con un basso livello di individualismo dimostrano meno preoccupazione per l'organizzazione e la loro autonomia (Markus & Kitayama, 1991). Tendono invece a valutare la deferenza (ammirare e seguire un'autorità), la somiglianza (imitare ed emulare gli altri), l'affiliazione (formare associazioni) e l'evitare la colpa (Murray, 1938). Ne consegue che per i dipendenti con un minor individualismo, la percezione di essere privati dell'autonomia all'interno dell'ambito della RSI potrebbe non impedire loro di raccogliere i benefici psicologici della RSI (es. impegno lavorativo). Conformarsi alle normative (imposte) della RSI potrebbe invece essere un modo per soddisfare queste preferenze. Cioè, coloro che hanno un basso individualismo possono effettivamente essere più reattivi alla RSI (sotto forma di impegno lavorativo) quando la loro motivazione alla RSI è regolata esternamente piuttosto che autodeterminata perché apprezzano la deferenza e l'evitamento della colpa, e quindi, conformarsi alle normative esterne possono essere percepite come la cosa necessaria e giusta da fare (Bao & Lam, 2008). Pertanto, tra i dipendenti con un basso livello di individualismo, non ci aspetteremmo che la RSI-RA amplifichi gli effetti delle percezioni di RSI sull'impegno lavorativo.

⇒ **Ipotesi 2.** Un'interazione a tre vie tra le percezioni RSI dei dipendenti, la RSI-RA e l'individualismo predice l'impegno lavorativo, in modo tale che l'effetto di amplificazione della RSI-RA dei dipendenti sulla relazione RSI-impegno lavorativo sia più forte per quelli con un livello più alto di individualismo.

2.3 Rendicontazione degli effetti noti

Un ultimo modo in cui tentiamo di contribuire alla letteratura sulla RSI è quello di testare le nostre ipotesi mentre controlliamo altri costrutti già stabiliti che influiscono sulle nostre teorie (e sulle relazioni tra di esse).

Tradizionalmente, la giustizia organizzativa (definita nell'introduzione) si riferisce a come i dipendenti ritengono di essere stati trattati in modo equo dal loro datore di lavoro. È stato ripetutamente dimostrato che tali percezioni predicono un'ampia gamma di risultati attitudinali e comportamentali (Colquitt et al., 2013; Rupp, Shao, Jones e Liao, 2014), incluso l'impegno lavorativo (ad es. He, Zhu e Zheng, 2014; Inoue et al., 2010; Saks, 2006). Inoltre, è stato dimostrato che l'effetto delle percezioni sulla giustizia dei dipendenti è mediato da alcune delle stesse variabili trattate e considerate percezioni della RSI, come l'identificazione organizzativa (ad es. Jones, 2010; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010).

Le percezioni dei dipendenti nei confronti della RSI, al contrario, riguardano la misura in cui i dipendenti vedono il loro datore di lavoro come impegnato nella gestione dei vari gruppi di stakeholder (ad esempio, la comunità locale, l'ambiente e la forza lavoro in generale). Come accennato in precedenza, applicando la prospettiva deontica della giustizia organizzativa (Folger, 1998, 2001) alla RSI, le percezioni della stessa sono state espresse come una forma speciale di percezioni della giustizia di terze parti che si estendono oltre il sé e si sostiene che attivino preoccupazioni più universali per il trattamento morale/etico di tutti gli individui (Rupp, 2011). Si noti che la RSI include attività discrezionali che le organizzazioni intraprendono a beneficio degli stakeholder interni ed esterni. Poiché i dipendenti (cioè la forza lavoro nel suo insieme) costituiscono il principale gruppo di stakeholder interni di un'organizzazione, è importante districare le percezioni RSI dei dipendenti (cioè, "in che misura il mio datore di lavoro mostra preoccupazione per i gruppi di stakeholder attraverso i suoi vari programmi e iniziative") dalle percezioni della giustizia dei dipendenti (cioè, "come mi tratta [solo] il mio datore di lavoro"). Controllando prima le percezioni della giustizia nei nostri test di ipotesi, si posizionano in modo più accurato le percezioni della RSI (coerenti con una prospettiva deontica/morale; Rupp, 2011) come focalizzate sugli altri rispetto al sé, come è stato ideato teoricamente.

In secondo luogo, prevediamo che le nostre ipotesi rimarranno in presenza dell'identità morale. L'identità morale è stata definita come la misura in cui essere una persona morale è significativo per la propria autocostruzione (Aquino & Reed, 2002). Gli individui con un'identità morale elevata sono quelli "per i quali gli schemi morali sono disponibili in modo cronico, prontamente preparati e facilmente attivabili per l'elaborazione delle informazioni" (Lapsley & Lasky, 2001, p. 347). Ricerche precedenti hanno dimostrato che l'identità morale si riferisce agli atteggiamenti e ai comportamenti (im) morali / (non) etici degli individui (Aquino, Reed, Thau e Freeman, 2007; Skarlicki, van Jaarsveld e Walker, 2008). Importante per il presente studio, in precedenti ricerche è stato dimostrato che l'identità morale modera gli effetti delle percezioni della RSI dei dipendenti.

Ad esempio, Rupp, Skarlicki, et al. (2013) hanno scoperto sia i candidati che i dipendenti hanno reagito in modo più positivo alle loro percezioni della RSI del datore di lavoro in termini di di ricerca del lavoro e comportamenti di cittadinanza organizzativa, rispettivamente, quando erano più alti in termini di identità morale. La ricerca attuale è focalizzata sulla RSI-RA sull'effetto delle percezioni di RSI sul coinvolgimento dei dipendenti.

Non si sta proponendo questo costrutto come alternativa all'identità morale, si prevede che le interazioni a due e tre vie qui presentate spiegheranno la varianza unica nel coinvolgimento dei dipendenti, separata da quella spiegata per l'identità morale. Pertanto, si controllano le differenze individuali nell'identità morale nei test considerati nello studio.

Terzo, proponiamo che le nostre relazioni previste si manterranno in presenza di fattori demografici e di contesto generici. Nella ricerca attuale, abbiamo controllato l'età, il sesso, il mandato e l'istruzione dei dipendenti perché ricerche precedenti suggeriscono che queste variabili demografiche sono correlate all'impegno lavorativo (ad es. Martínez-García, & Coenders, 2014). Si è anche preso in considerazione il livello di individualismo associato al paese in cui ogni dipendente ha lavorato. Questo ci ha permesso di modellare più precisamente l'individualismo come un valore culturale a livello individuale. Infine, è stato controllato anche il tipo di datore di lavoro (a scopo di lucro vs. non a scopo di lucro) perché le organizzazioni con un focus caritatevole in base alla loro progettazione hanno "fare del bene" come parte della loro missione principale (Jenkins & Yakovleva, 2006). I lettori potrebbero chiedersi perché le azioni legate alla gestione delle organizzazioni non profit dovrebbero essere considerate RSI, dato che spesso la missione di tali organizzazioni è la gestione (e la RSI per definizione va oltre la missione principale di un'organizzazione). Seguendo Aguinis (2011), si sostiene che tutti i tipi di organizzazioni hanno la capacità (e spesso lo fanno) di lanciare iniziative specifiche che si concentrano sull'aver un impatto sociale o ambientale positivo in modi che vanno oltre la missione principale dell'organizzazione (ad es., un'orchestra cittadina potrebbe lanciare un programma di sostenibilità ambientale). Mentre Aguinis è arrivato al punto di suggerire di eliminare "azienda" dal termine RSI a favore del termine "responsabilità organizzativa".

In sintesi, incorporiamo un insieme di variabili di controllo più ampio e più guidato dalla teoria rispetto a quanto è tipico all'interno delle precedenti ricerche sulle RSI, rafforzando così le inferenze che possono essere fatte sulla base dei risultati proposti da questo studio.

2.4 Metodo

– 2.4.1. Partecipanti e procedure

Lo studio preso in considerazione così si è svolto: I partecipanti erano dipendenti a tempo pieno (N = 673) iscritti a programmi MBA part-time in Canada, Cina (continente), Francia, Hong Kong e Singapore. Sono stati selezionati questi paesi perché ricerche precedenti hanno indicato che variano ampiamente sia sull'individualismo che sulle pratiche di RSI (Peng, Dashdeleg e Chih, 2012), fornendo varianza e quindi potere statistico per rilevare effetti significativi. Il campione raggruppato era composto per il 57% da uomini e i partecipanti avevano in media 36 anni di età. Il mandato medio con l'attuale datore di lavoro era di 7,31 anni e il partecipante medio aveva un'istruzione universitaria di livello bachelor e master. Tutti i partecipanti sono nati e cresciuti nel paese in cui sono stati raccolti i dati. Nessun partecipante lavorava per la stessa organizzazione e, quindi, dipendenti e datori di lavoro erano indipendenti.

I dati sono stati raccolti tramite un sondaggio tra i dipendenti. Il sondaggio è stato originariamente sviluppato in inglese.

Tutti i sondaggi sono stati somministrati su carta e completati nell'ambito del lavoro dei partecipanti verso un diploma universitario in economia. A tutti i partecipanti è stata assicurata la riservatezza, che la loro partecipazione era volontaria e che i dati sarebbero stati utilizzati solo per scopi di ricerca.

– 2.4.2. Misure

Tutte le variabili sono state sia concettualizzate che misurate a livello di analisi individuale.

– 2.4.3. RSI, percezioni

A seguito di ricerche precedenti (ad es. Galbreath, 2010; Küskü & Zarkada-Fraser, 2004), le percezioni dei dipendenti sulla RSI del loro datore di lavoro sono state valutate utilizzando la misura discrezionale della cittadinanza aziendale di Maignan e Ferrell (2000). Questa misura è coerente con la nostra concettualizzazione della RSI ed è comunemente usata come misura della percezione della RSI (ad esempio, Chang, May e Cha, 2012; Peterson, 2004; Rupp, Skarlicki, et al., 2013). Come notato sopra, è stata adottata la definizione di RSI di Waldman et al. (2006, p. 1703), vale a dire, "le azioni dell'impresa che sembrano avanzare o acconsentire alla promozione di un bene sociale, al di là degli interessi immediati dell'impresa e dei suoi azionisti e al di là di quanto richiesto da legge." Sebbene la scala di cittadinanza aziendale completa di Maignan e Ferrell contenga misure anche di cittadinanza economica, legale ed etica, è la misura di

cittadinanza discrezionale che è stata ampiamente adottata all'interno della ricerca sulla RSI contemporanea come più adatta per misurare le percezioni della RSI coerenti con le definizioni odierne. La misura contiene cinque elementi mediati per formare un indice delle percezioni della RSI. Le questioni trattate negli nel progetto di ricerca includono programmi educativi esterni per dipendenti, filantropia aziendale, iniziative ecologiche, partnership comunitarie e programmi per l'equilibrio tra lavoro e vita privata del personale, tutti coerenti con la definizione di RSI adottata nel presente documento. Un esempio è "È in atto un programma per ridurre la quantità di energia e materiali sprecati nella nostra attività". Le opzioni di risposta variavano da 1 (fortemente in disaccordo) a 7 (molto d'accordo). Punteggi più alti indicano che i dipendenti percepiscono una maggiore attività di RSI da parte del loro datore di lavoro.

– 2.4.4. RSI, autonomia relativa specifica

E' stata adottata l'SRQ sviluppato da Ryan e Connell (1989) per valutare la RSI-RA percepita dai partecipanti. Gli SRQ sono i mezzi attraverso i quali si misura l'autonomia relativa contestualizzata (in questo caso, la RSI è il contesto). Questo viene tradizionalmente fatto utilizzando elementi che indagano sul dominio comportamentale di interesse (in questo caso, il rispetto, la partecipazione e la promozione di iniziative di RSI) e se le azioni sono regolate tramite forze esterne, introiettate, identificate e/o intrinseche. Sono state seguite rigorosamente la formulazione degli item, il protocollo didattico e le procedure di punteggio per un SRQ contestualizzato.

In linea con questa ricerca, la misura differisce dall'SRQ originale (e da altri SRQ adattati) solo in quanto colloca le istruzioni all'interno del contesto della RSI e gli elementi in un contesto occupazionale.

La misura utilizza una scala di risposta a otto scelte (0 = non lo faccio; 1 = per niente vero; 4 = alquanto vero; 7 = molto vero). Ogni elemento (motivo) è associato a un esterno (ad esempio, "perché mi metterò nei guai se non lo faccio"; $\alpha = .80$), introiettato (ad esempio, "perché mi sentirò male con me stesso se non lo faccio" t"; $\alpha = .83$), identificato (es. "perché per me è importante"; $\alpha = .85$), o intrinseco (es. "perché mi diverto"; $\alpha = .78$) motivo di ottemperanza con, partecipando o sostenendo la RSI sul lavoro. Seguendo le procedure di punteggio standard per l'SRQ, si è prima calcolato il punteggio del sottoscala per ciascun tipo di motivazione facendo la media degli elementi che compongono quel sottoscala. E' stato quindi calcolato un indice di autonomia relativa complessivo utilizzando la formula sviluppata da Deci e Ryan (1985). Punteggi più alti indicano una regolamentazione più autonoma nel contesto della RSI.

– 2.4.5. L'individualismo

È stata utilizzata la scala dell'individualismo orizzontale a quattro voci di Triandis e Gelfand (1998) per valutare l'individualismo dei partecipanti.

Questa scala ha dimostrato proprietà psicometriche positive in precedenti ricerche interculturali (Chirkov, Ryan, Kim e Kaplan, 2003; Li & Aksoy, 2007; Shao & Skarlicki, 2014). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare fino a che punto erano d'accordo con quattro affermazioni. Esempi includevano "Preferirei dipendere da me stesso che dagli altri" e "La mia identità personale, indipendente dagli altri, è molto importante per me". Le opzioni di risposta andavano da 1 (mai o decisamente no) a 9 (sempre o decisamente sì).

– 2.4.6. Work engagement

L'impegno lavorativo è stato misurato utilizzando la scala di coinvolgimento del lavoro di Utrecht a 17 voci (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2006), valutando le tre sottodimensioni dell'impegno lavorativo, vale a dire:

- vigore
- assorbimento
- dedizione

Un esempio di valutazione del vigore include "Al lavoro, mi sento pieno di energia". Un elemento campione che valuta la dedizione include "Trovo il lavoro che faccio pieno di significato e scopo". Un elemento campione che valuta l'assorbimento include "È difficile staccarmi dal mio lavoro". Le risposte variavano da 0 (mai) a 6 (ogni giorno/sempre). Come nella ricerca precedente (Salanova, Agut e Peiró, 2005), gli elementi sono stati mediati per formare un indice complessivo di impegno lavorativo tale che punteggi più alti indicano un maggiore impegno lavorativo.

– 2.4.7. Giustizia organizzativa

La misura di Colquitt (2001) è stata utilizzata per valutare la misura in cui i partecipanti si sono sentiti (personalmente) trattati in modo equo. A seguito di recenti raccomandazioni le misure di giustizia facciano esplicito riferimento a una fonte (e le dimensioni della giustizia sono aggregate per fonte; Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007; Lavelle, Rupp, Manegold, & Thornton, 2015; Rupp et al., 2014), 10 elementi relativi alla giustizia distributiva e procedurale fanno riferimento all'organizzazione (ad es. "I premi che ricevo dalla mia organizzazione riflettono lo sforzo che ho dedicato al mio lavoro") e le risposte sono state combinate per creare punteggi di giustizia incentrati sull'organizzazione; inoltre, otto elementi relativi alla giustizia informativa e

interpersonale hanno fatto riferimento al supervisore (ad es. "Il mio supervisore diretto mi tratta con rispetto") e le risposte sono state combinate per creare punteggi di giustizia incentrati. Le opzioni di risposta variavano da 1 (fortemente in disaccordo) a 7 (molto d'accordo).

– 2.4.8. Identità morale

È stata utilizzata la misura dell'identità morale di Aquino e Reed (2002). Per ragioni teoriche, è stata considerata la dimensione dell'interiorizzazione dell'identità morale. Come mostrato in ricerche precedenti, l'interiorizzazione è un predittore del comportamento più forte e coerente (per una rassegna, vedere Shao, Aquino e Freeman, 2008) ed è stata utilizzata più spesso nella precedente ricerca sulle RSI (ad es. Rupp, Skarlicki, et al., 2013). Questa misura di cinque elementi chiede a un partecipante di immaginare una persona che ha nove tratti morali (cioè premuroso, compassionevole, giusto, amichevole, generoso, disponibile, laborioso, onesto e gentile) e quindi di scegliere fino a che punto possedere questi tratti è significativo per l'autocostruzione del partecipante. Esempi di elementi includono "Desidero fortemente avere queste caratteristiche" e "Essere qualcuno che ha queste caratteristiche è una parte importante di ciò che sono". Le opzioni di risposta variavano da 1 (fortemente in disaccordo) a 7 (molto d'accordo).

– 2.4.9. Dati demografici dei dipendenti

Al termine del sondaggio, abbiamo chiesto ai partecipanti di segnalare il loro anno di nascita, sesso, incarico presso l'attuale datore di lavoro (in anni e mesi) e il loro background formativo (codificato come 1 = diploma universitario, 2 = laurea triennale, 3 = master laurea e 4 = dottorato di ricerca).

2.5. Risultati

– 2.5.1. Diagnostica

L'equivalenza delle misurazioni è un problema critico quando i dati vengono raccolti da più regioni. Seguendo le procedure raccomandate da Vandenberg e Lance (2000), abbiamo condotto analisi fattoriali di conferma multigruppo (CFA) per esaminare l'invarianza configurale (cioè, struttura del fattore equivalente) e l'invarianza metrica (cioè, carichi di fattori equivalenti) delle nostre misure attraverso i nostri cinque gruppi culturali. Le analisi sono state condotte in AMOS 22.

Nello specifico, per ciascun gruppo culturale, abbiamo prima verificato l'adattamento della struttura fattoriale di ciascuna delle nostre variabili di studio (incluse le variabili di controllo): percezioni di RSI, individualismo, impegno lavorativo, le quattro forme di regolamentazione

combinata per creare punteggi RSI-RA, identità morale, giustizia del supervisore e giustizia organizzativa.

È stato quindi eseguito il CFA multigruppo per esaminare l'invarianza configurale e metrica di ciascuna delle misure nei cinque gruppi culturali. È stata esaminata ciascuna misura in modo indipendente perché la separazione di questi test CFA riduce la probabilità che covarianze estranee offuschino la comprensione del funzionamento dei singoli elementi (Ren, 2007). Presenta gli indici di adattamento del modello (cioè chi quadrato, indice di adattamento comparativo [CFI], indice di bontà dell'adattamento [GFI] ed errore di approssimazione radice quadratica media [RMSEA]) risultanti da queste analisi. La ricerca suggerisce che tra indici di adattamento, nel contesto del CFA multigruppo, l'RMSEA è il miglior indice per confrontare i modelli (ad es. Herzberg, Glaesmer e Hoyer, 2006). Questi risultati forniscono supporto per l'equivalenza di misurazione delle nostre variabili di studio, che ha giustificato la nostra messa in comune dei cinque campioni per il successivo test di ipotesi.

Sono state anche calcolate le correlazioni infraclasse per garantire che la conduzione di test di ipotesi a livello individuale, utilizzando il campione raggruppato, fosse giustificata. Abbiamo calcolato i valori ICC (1) sia per le valutazioni di individualismo dei dipendenti che per le loro percezioni di RSI, con paese/regione come variabile di raggruppamento. Il valore ICC (1) era .02 per l'individualismo e .06 per le percezioni di RSI, indicando che il 2% e il 6% della varianza nell'individualismo e nelle percezioni di RSI, rispettivamente, erano spiegati dalla loro appartenenza al gruppo (in questo caso, regione geografica). Queste analisi suggeriscono che aggregare i dati a livello regionale non sarebbe stato appropriato.

Infine, seguendo le raccomandazioni di Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff (2003), sono stati controllati gli effetti di un fattore di metodi latenti non misurati per esaminare se la varianza del metodo comune (CMV) minacciasse di influenzare i nostri risultati. In particolare, è stato prima modellato l'effetto principale delle percezioni della RSI sull'impegno lavorativo dei dipendenti, consentendo agli elementi che valutano questi due costrutti di caricare sui rispettivi fattori latenti. Questo modello ha dimostrato un adattamento ragionevolmente buono con dati ($\chi^2 = 1.157,66$, $df = 205,9$, $CFI = .90$, $IFI = .90$, $RMSEA = .08$) e risultati che hanno rivelato che le percezioni di RSI dei dipendenti erano positivamente correlate al loro impegno lavorativo riportato ($\beta = .41$, $p < .001$). Abbiamo quindi esaminato l'effetto principale delle percezioni RSI sull'impegno lavorativo aggiungendo un fattore metodi comuni latenti al modello di cui sopra, in cui tutti gli elementi che valutano le percezioni RSI e l'impegno lavorativo potevano caricare sul fattore metodi comuni latenti. Questo nuovo modello ha anche dimostrato un buon adattamento ai dati ($\chi^2 = 1.142,40$, $df = 204$, $CFI = .90$, $IFI = .90$, $RMSEA = .08$). Inoltre, l'effetto principale delle percezioni RSI sull'impegno lavorativo è rimasto significativo ($\beta = .26$,

$p < .001$) con il fattore dei metodi comuni latenti incluso. Questi risultati implicano che il CMV non ha tenuto conto degli effetti delle percezioni della RSI sull'impegno lavorativo. Questo è ancora meno un fattore di rischio in questo caso perché le ipotesi riguardavano effetti di interazione (moderazione), che ricerche precedenti hanno indicato come meno suscettibili a bias di metodo comuni rispetto alle ipotesi che coinvolgono effetti principali (diretti) (Siemsen, Roth e Oliveira, 2010). Ritorniamo su questo argomento nella discussione.

– 2.5.2. Test di ipotesi

Per verificare le nostre ipotesi, è stata condotta una regressione gerarchica moderata. Seguendo Aguinis (2004) e Aiken e West (1991), sono state studiate tutte le variabili predittive continue prima di inserirle nell'equazione di regressione e prima di creare i termini di interazione. Per prima cosa sono state inserite nell'equazione di regressione tutte le variabili di controllo (vale a dire, età dei dipendenti, sesso, ruolo, istruzione, organizzazione della giustizia, supervisore della giustizia, identità morale, tipo di datore di lavoro e cultura nazionale del datore di lavoro). Nella seconda e terza fase, sono stati inseriti rispettivamente i principali effetti delle percezioni di RSI dei dipendenti, RSI-RA, individualismo e le interazioni bidirezionali tra di loro. Nell'ultimo passaggio, siamo entrati nell'interazione a tre vie di percezioni RSI, RSI-RA e individualismo.

Semplici analisi delle pendenze e test di differenza di pendenza hanno rivelato che, coerentemente con le ipotesi 1 e 2, tra i dipendenti con maggiore individualismo, la RSI-RA ha amplificato ($B = .03$, $p < .05$) la relazione tra le percezioni della RSI e l'impegno lavorativo in modo tale che la relazione era più forte quando la RSI-RA era più alta ($B = .26$, $p < .001$) rispetto a quando era più bassa ($B = .07$, n.s.; differenza di pendenza = $.19$, $t=2.05$, $p < .05$).

I risultati relativi ai partecipanti con meno individualismo erano in qualche modo contrari alle nostre aspettative, in quanto piuttosto che il nostro previsto effetto di amplificazione della RSI-RA sulla relazione tra le percezioni della RSI e l'impegno lavorativo semplicemente indebolito per quelli con meno individualismo (rispetto a quelli più nell'individualismo), vediamo effettivamente un effetto positivo della RSI sull'impegno lavorativo quando la RSI-RA era più bassa (cioè, l'effetto di interazione bidirezionale della $RSI \times RSI-RA$ sull'impegno lavorativo per coloro che hanno un basso livello di individualismo è significativo ma in modo opposto come rispetto a quelli con un più alto individualismo: $B = -.04$, $p < .05$). Detto diversamente, l'effetto delle percezioni RSI sull'impegno lavorativo è stato positivo e significativo per coloro che hanno una RSI-RA più bassa ($B = .27$, $p < .001$). Questo effetto è coerente con la nostra teorizzazione, ma ha superato le nostre aspettative, in quanto suggerisce che i dipendenti con un livello di individualismo inferiore in realtà traggono il maggior significato dalla RSI che

percepiscono, quando considerano la loro conformità difesa, coinvolta e regolata esternamente (anziché autonomamente) all'interno della RSI

Ciò che è stato del tutto inaspettato sono stati gli alti livelli di coinvolgimento riportati per coloro che sono più bassi nell'individualismo e più alti nella RSI-RA. L'impegno lavorativo di questi dipendenti è rimasto a un livello relativamente alto indipendentemente dalle loro percezioni di RSI ($B = .00$, n.s.). Inoltre, questi individui hanno riportato tanto, se non di più, impegno lavorativo rispetto ai dipendenti che hanno riportato una RSI-RA più elevata e un individualismo più elevato. Si tornerà su questo problema nella Sezione 5.

Analisi supplementari hanno rivelato che mentre le percezioni di RSI rappresentavano il 10% della varianza totale nell'impegno lavorativo tra il campione aggregato, tra gli individui più alti in RSI-RA e individualismo, le percezioni di RSI rappresentavano il 17% della varianza totale nell'impegno lavorativo. Presi insieme, questi risultati supportano l'utilità del nostro modello teorico nell'individuare condizioni al contorno sulla relazione percezioni RSI-impegno lavorativo.

2.6. Discussione

– 2.6.1 Riepilogo

Pochi metterebbero in discussione i vantaggi reciproci dell'impegno lavorativo sia per i dipendenti che per i datori di lavoro (Salanova et al., 2005). Quando i dipendenti traggono un significato dal loro lavoro, sono più sani, più felici e più produttivi (Kinjerski & Skrypnik, 2008).

Mentre gran parte della ricerca sull'impegno lavorativo si concentra esattamente sulle caratteristiche significative delle attività lavorative quotidiane dei dipendenti, un'altra parte ha più recentemente sostenuto che la RSI sia una fonte unica di significato per i dipendenti (Aguinis & Glavas, in stampa; Rupp, 2011); ed è stato offerto supporto empirico che evidenzia una connessione tra le percezioni di RSI e l'impegno lavorativo (Caligiuri et al., 2013).

Nel presente documento, riconosciamo l'effetto delle percezioni dei dipendenti nei confronti della RSI sull'impegno lavorativo, ma allo stesso tempo ne mettiamo in dubbio l'universalità. Cioè, attraverso la nostra applicazione di motivazioni e di teorie interculturali, proponiamo che la misura in cui le percezioni della RSI dei dipendenti influenzano l'impegno lavorativo dipenderà dalla misura in cui i dipendenti vedranno che la loro conformità, partecipazione e difesa della RSI, sia autonoma e adeguatamente regolamentata. Si suggerisce inoltre che l'effetto amplificante che la RSI-RA ha sull'influenza positiva delle percezioni della RSI sull'impegno lavorativo sarà particolarmente pronunciata per coloro che hanno un livello più elevato di

individualismo e che apprezzano particolarmente l'autonomia. Con l'eccezione delle avvertenze riportate di seguito, è stata confermata l'ipotesi sull'effetto di interazione a tre vie sull'impegno lavorativo dei dipendenti tramite i dati del sondaggio di 673 dipendenti che lavorano in cinque distinte regioni culturali.

– 2.6.2. Contributi teorici e metodologici

Questa ricerca estende e fornisce contributi importanti e nuovi alla letteratura sulla RSI. In primo luogo, sebbene la ricerca precedente supporti l'associazione tra le percezioni dei dipendenti sulle RSI e il loro impegno lavorativo, la presente ricerca indaga questa relazione tra adulti lavoratori provenienti da cinque regioni culturali, controllando al contempo i predittori consolidati del coinvolgimento lavorativo dei dipendenti (cioè, le percezioni dei dipendenti sulla giustizia organizzativa). Il seguente studio offre un supporto empirico per la nozione di RSI come forma speciale di giustizia di terze parti dimostrando che i dipendenti traggono significato dalla RSI (come raccolta di pratiche che cercano a beneficio di gruppi di stakeholder sia interni che esterni) anche controllando l'equità con cui sentono individualmente di essere stati trattati dai supervisori e dalle loro organizzazioni. Questa scoperta contribuisce a una comprensione più profonda di come i singoli dipendenti inquadrano e/o danno un senso alle percezioni della RSI.

In secondo luogo, come esaminato in Gond et al. (2017), la precedente ricerca sulla RSI ha principalmente considerato le differenze individuali dei dipendenti (es. identità morale) e gli atteggiamenti nei confronti della RSI (es. attribuzione relativa alle motivazioni dell'organizzazione nel partecipare alla RSI) come condizioni che qualificano gli effetti delle percezioni della RSI sulle reazioni dei dipendenti.

Nessuna ricerca ha considerato la motivazione dei dipendenti a rispettare, partecipare e/o sostenere la RSI come una possibile condizione che influenza la misura in cui le percezioni della RSI dei dipendenti predicono risultati importanti.

È stata introdotta la teoria dell'autodeterminazione nella letteratura della RSI per spiegare quando i dipendenti possono o meno trarre coinvolgimento da attività di questo genere, il che fornisce un quadro più realistico degli impatti delle percezioni di RSI dal punto di vista dei dipendenti. I risultati forniscono anche spunti alle organizzazioni per una migliore comunicazione e gestione delle iniziative di RSI a beneficio di più gruppi di stakeholder (compresa la forza lavoro), di cui discuteremo più dettagliatamente nella Sezione 5.

In terzo luogo, integrando la teoria dell'autodeterminazione con la teoria interculturale, il modello teorico elaborato rappresenta un quadro più completo su come e quando le percezioni dei dipendenti nei confronti delle RSI influiscono sulle loro reazioni sul lavoro.

I risultati dell'interazione a tre vie suggeriscono che le reazioni dei dipendenti alla loro percezioni sulla RSI sono più complesse di quanto si pensasse in precedenza. Cioè, i dipendenti percepiscono, insieme ai loro valori culturali, modellano congiuntamente la misura in cui l'impegno deriva dalle percezioni di RSI. In particolare, questo contributo è nuovo non solo in virtù della (simultanea) considerazione delle condizioni della persona (individualismo) e della situazione (RSI-RA) sul legame tra di RSI e impegno lavorativo, ma si modellano anche effetti di interazione considerando altri moderatori noti come le percezioni della giustizia e l'identità morale. Questo ci permette di dimostrare l'utilità della motivazione e delle teorie culturali nello studio dei fenomeni delle RSI al di là delle teorie tradizionali (es. teoria della giustizia, teorie dell'identità sociale e personale).

In quarto luogo, sono state testate ipotesi su un ampio gruppo di dipendenti che lavorano in cinque diverse regioni culturali e che variano nella misura in cui apprezzano l'individualismo. Mentre di seguito vengono descritti alcuni dei limiti della nostra tecnica di campionamento, il nostro ampio campione internazionale aiuta a dimostrare la pertinenza e l'importanza delle percezioni dei dipendenti sulla RSI per gli atteggiamenti legati al lavoro (e il funzionamento organizzativo) in molteplici contesti culturali. Il campione ha permesso di testare il modello teorico in modo potente e ha contribuito alla generalizzazione interculturale dei risultati. Poiché la nozione di RSI sta diventando popolare sia tra le organizzazioni no-profit che for-profit, così come tra le organizzazioni che operano in diverse parti del mondo, la ricerca è destinata a fornire approfondimenti rilevanti per le organizzazioni globali.

In quinto luogo, attraverso l'adattamento dell'SRQ al contesto della RSI (cioè, il CSR-SRQ), è offerto alla comunità RSI un nuovo strumento con cui valutare la motivazione contestualizzata dei dipendenti a rispettare, partecipare e sostenere la RSI. Dato il corpus di ricerche a sostegno della validità dell'SRQ (Ryan & Connell, 1989; Williams et al., 1996), ci si sente fiduciosi nel raccomandare questa misura sia per la ricerca che per l'applicazione pratica (cioè diagnostica).

– *2.6.3. Limiti e future esigenze di ricerca*

Nonostante questi contributi, riconosciamo alcune scoperte inaspettate, nonché limitazioni relative alla teoria e ai metodi inerenti al nostro studio.

Il costrutto RSI-RA deriva pesantemente dalla teoria dell'autodeterminazione, più specificamente dalla prospettiva dell'integrazione organismica (OIT; Deci et al., 1994; Deci & Ryan, 1991), che si concentra proprio sull'autonomia relativa come percorso per comprendere la motivazione intrinseca. Questa prospettiva era anche allineata con l'approccio metodologico di questo studio, in quanto il nostro questionario di autoregolazione adattato deriva direttamente dal lavoro basato sull'OIT di Ryan e Connell (1989) sulla misurazione contestualizzata

dell'autonomia relativa. Detto questo, la teoria SDT sostiene più in generale che l'autodeterminazione si presume avvenga nella misura in cui i bisogni psicologici che circondano non solo l'autonomia, ma anche la relazione e la competenza sono soddisfatti (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2017). A causa dell'attenzione specifica che è stata posta sull'autonomia relativa, non possiamo trarre conclusioni dai dati raccolti sul fatto che i contesti di RSI che forniscono ai dipendenti competenza e relazione potrebbero ulteriormente migliorare la relazione tra le percezioni di RSI dei dipendenti e l'impegno lavorativo, sebbene la ricerca passata sia stata suggestiva di un effetto principale (Caligiuri et al., 2013). La ricerca futura potrebbe prendere in considerazione l'espansione di questo ambito, sia teoricamente che psicometricamente, al fine di catturare l'appagamento percepito dai dipendenti dei bisogni psicologici relativi a competenza, relazione e autonomia, nonché altri bisogni psicologici che sono stati discussi nelle letterature della giustizia e della RSI (ad esempio, esistenza significativa; Rupp et al., 2011).

In secondo luogo, mentre abbiamo confermato la nostra previsione che l'amplificazione che la RSI-RA ha sull'effetto delle percezioni di RSI sul coinvolgimento dei dipendenti è più forte tra quelli con più alto livello di individualismo, non ci aspettavamo che la natura dell'effetto di moderazione si inverta per quelli con meno individualismo. Il fatto che la relazione tra le percezioni della RSI e l'impegno lavorativo fosse significativa e positiva per coloro che hanno una RSI-RA più bassa rafforza ulteriormente le nostre argomentazioni secondo cui la preferenza per i contesti regolati esternamente rispetto a quelli intrinsecamente regolati può dipendere molto dai propri valori culturali. Ciò che era inaspettato erano i livelli di coinvolgimento di coloro che riportavano un minor individualismo e una RSI-RA più elevata. Per questi individui, non solo la RSI non ha fatto la differenza per i loro livelli di coinvolgimento, ma il loro coinvolgimento è stato nel complesso relativamente alto. La mancanza di un effetto RSI per questi individui ha senso. Se il contesto della RSI è percepito come una fonte di grande autonomia, alla quale chi ha meno individualismo potrebbe non rispondere necessariamente positivamente, allora né la presenza né l'assenza di RSI dovrebbero essere importanti per l'impegno. Ciò che è particolarmente curioso, tuttavia, è ciò che rende tali individui così coinvolti su tutta la linea. Non siamo a conoscenza del ragionamento teorico esistente che potrebbe spiegare questa scoperta e ci si chiede se questo effetto potrebbe riflettere altri fattori per i quali non sono stati controllati nel nostro progetto di ricerca. È necessaria una ricerca di follow-up per vedere se questo risultato inaspettato si replica e, in tal caso, sono successivamente necessari progetti sperimentali per isolare e comprendere meglio questo effetto.

Terzo, mentre abbiamo modellato l'individualismo come qualificante sull'effetto moderatore della RSI-RA sulla relazione tra le percezioni della RSI e l'impegno lavorativo, l'individualismo

(così come altri valori culturali) potrebbe esercitare altri tipi di influenze sull'esperienza dei dipendenti con la RSI. Come accennato in precedenza, Mueller et al. (2012) hanno scoperto che l'effetto delle percezioni dei dipendenti nei confronti dell'RSI sul loro impegno affettivo è stato amplificato tra quelli ad alto contenuto di orientamento umano, collettivismo istituzionale e ingroup e orientamento futuro. Sebbene la ricerca di Mueller et al. non abbia valutato le vere differenze individuali in questi valori culturali (cioè, hanno assegnato un valore a ciascun partecipante in base all'indice di valore culturale del suo paese; Hanges & Dickson, 2004; Capitolo 8), i risultati sono importanti per studiare le percezioni della RSI alla luce della cultura. La ricerca futura potrebbe infatti considerare, ad esempio, come i valori culturali influenzano gli aspetti specifici che i dipendenti della RSI trovano significativi/coINVOLGENTI. Forse coloro che hanno un elevato individualismo sono meno interessati alle iniziative di RSI esterne (vedi Farooq et al., 2014) e alle iniziative di RSI che sono più periferiche rispetto alla missione principale dell'organizzazione (Aguinis & Glavas, 2013) rispetto alle iniziative interne e più strategicamente integrate Iniziative di RSI (Smith & Bartunek, 2013). Detto questo, coloro che hanno poco individualismo, sebbene concentrati più sul loro gruppo che su se stessi individualmente, sono ancora molto preoccupati per il loro gruppo interno (ad es. Gomez, Kirkman e Shapiro, 2000), il che potrebbe comunque portarli a prestare attenzione alle risorse finanziarie del loro datore di lavoro /preoccupazioni strategiche sulle iniziative di RSI volte a migliorare la vita dei beneficiari esterni (un potenziale gruppo esterno). La ricerca futura potrebbe voler perseguire ulteriormente queste idee.

Inoltre, come menzionato nella Sezione 4, esiste una correlazione negativa tra l'individualismo dei dipendenti e le percezioni di RSI. È teoricamente possibile che coloro che sono più in alto nell'individualismo si preoccupino di più (e quindi siano più attenti alle) delle attività/decisioni organizzative che hanno un beneficio diretto per se stessi (ad es. Politiche retributive) rispetto alle azioni organizzative incentrate sulla gestione verso gli altri (ad es. attività di RSI). Pertanto, coloro che hanno un livello più alto di individualismo possono essere meno propensi a percepire (cioè notare) le azioni di RSI organizzativa in primo luogo. La ricerca futura potrebbe esaminare come valori culturali come l'individualismo influenzino l'attenzione, la codificazione, la conservazione e il ricordo delle iniziative di RSI degli individui a cui sono esposti. La ricerca che esplora l'attenzione e la comunicazione RSI (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006) e quella sulla memoria e la giustizia (Guo, Rupp, Weiss, & Trougakos, 2011; Weiss & Rupp, 2011), potrebbe servire come ragionevole punto di partenza per tale lavoro.

Oltre a questi problemi, i potenziali limiti metodologici meritano di essere menzionati. In primo luogo, le risposte al sondaggio sono state tutte auto-riportate, aumentando la possibilità che la

varianza del metodo comune (CMV) influenzano i risultati. L'obiettivo dello studio non era però misurare le attività di RSI obiettive, ma piuttosto la percezione della RSI da parte dei dipendenti. Questo approccio è appropriato perché sono le percezioni individuali del proprio ambiente di lavoro piuttosto che le caratteristiche contestuali oggettive a generare motivazione e coinvolgimento. Argomenti simili si possono addurre per l'individualismo, un valore che è meglio giudicato dall'individuo. Inoltre, la ricerca ha dimostrato che il CMV è meno problematico quando si testano gli effetti di interazione, come previsto da tutte le nostre ipotesi (Siemens et al., 2010); e la natura dell'interazione bidirezionale tra le percezioni di RSI e RSI-RA tra i dipendenti con un individualismo più elevato era sostanzialmente diversa (cioè, nella forma opposta) dalla natura di questa interazione a due vie tra i dipendenti con un individualismo inferiore.

Tuttavia, abbiamo condotto analisi indicando che era improbabile che CMV avesse un ruolo nell'influenzare i risultati. Detto questo, la ricerca futura trarrà vantaggio da progetti più complessi, sfruttando i dati provenienti da più fonti, a più livelli di analisi. Ciò potrebbe includere misure di coinvolgimento che includano valutazioni del supervisore e/o dei pari, o alternative obiettive di coinvolgimento (ad esempio, il tempo trascorso al lavoro).

In secondo luogo, il progetto di ricerca era trasversale e, quindi, non si possono affermare che le nostre variabili predittive abbiano causato l'impegno lavorativo. Questo problema è stato affrontato nella misura del possibile esplorando se, utilizzando gli stessi dati, le percezioni della RSI potessero agire invece come una variabile di criterio. In terzo luogo, il modello teorico proposto in questo lavoro risiede interamente a livello di analisi individuale. Cioè, sono state considerate le percezioni della RSI, la RSI-RA, l'individualismo e l'impegno lavorativo dei dipendenti, controllando le percezioni della giustizia, l'identità morale e i dati demografici. Anche le nostre variabili di controllo incentrate sul "datore di lavoro" (cioè, tipo di datore di lavoro [a scopo di lucro vs. non profit] e cultura nazionale del datore di lavoro [individualismo alto/basso]) erano variabili a livello individuale, in quanto i dipendenti nel nostro campione non erano nidificati all'interno delle organizzazioni e l'analisi delle correlazioni intraclassa non ha suggerito di aggregare alcuna variabile al livello di analisi del paese/regione. Sebbene vediamo valore nell'assumere una prospettiva incentrata sulla persona (Guo et al., 2011; Weiss & Rupp, 2011), la ricerca futura che consideri variabili a livello di organizzazione e regione potrebbe aggiungere alla nostra comprensione della psicologia della RSI. Tale ricerca potrebbe prendere in considerazione variabili a livello di organizzazione (ad es. dimensione dell'organizzazione e performance finanziaria dell'impresa) e una gamma più ampia di differenze individuali (ad es. empatia e altruismo), considerando contemporaneamente i risultati della RSI sia

sull'organizzazione (Harrison & Freeman). , 1999) e beneficiari previsti della RSI(Margolis & Walsh, 2003).

In quarto luogo, e in relazione a questo punto, sono stati raccolti i dati da dipendenti che lavorano in cinque distinte regioni culturali, ma non è stata utilizzata la cultura in modo veramente comparativo. È stato cercato un campione internazionale per catturare la varianza, non solo nell'individualismo (un costrutto centrale all'interno del nostro modello teorico) ma anche nelle pratiche di RSI (per catturare la varianza nelle percezioni della RSI). Da un lato, la diagnostica di correlazione intraclasse ha suggerito che i partecipanti sia all'interno che tra le regioni geografiche variavano nelle loro percezioni della RSI e dell'individualismo, riflettendo potenzialmente la globalizzazione degli ambienti aziendali. D'altra parte, la diagnostica relativa alla misurazione l'invarianza, sebbene in genere supportasse l'equivalenza della misurazione tra le regioni, non era del tutto conclusiva. La ricerca futura che cerchi di fare veri confronti interculturali dovrebbe applicare metodologie comparative più sofisticate di quelle che sono state qui incorporate.

– 2.6.4. Implicazioni pratiche

Da un punto di vista pratico, la nostra ricerca mostra che le percezioni dei dipendenti sulle azioni socialmente responsabili delle organizzazioni possono ripagare in termini di maggiore impegno lavorativo e che un tale effetto può essere previsto in un'ampia gamma di regioni culturali e tra dipendenti che posseggono determinati valori. Questo risultato non solo suggerisce un impatto positivo della RSI che va oltre gli obiettivi centrali di specifiche iniziative di RSI (ad esempio, avere un'impronta di carbonio positiva e fornire aiuti alla comunità locale), ma sottolinea anche l'importanza che fanno dei dipendenti consapevoli delle iniziative di RSI che esistono all'interno dell'organizzazione. La ricerca ha mostrato una notevole variazione tra ciò che i dipendenti fanno se conoscono o meno le azioni di RSI intraprese dai loro datori di lavoro (Raub & Blunski, 2014; Sen et al., 2006).

Questo non solo suggerisce un'opportunità di rafforzare la forza lavoro attraverso l'impegno lavorativo, ma suggerisce anche che nei casi in cui la consapevolezza della RSI è bassa, lo sarebbe anche la RSI-RA, in quanto è improbabile che i dipendenti percepiscano l'autonomia nella partecipazione alla RSI se non hanno consapevolezza di quali opportunità di partecipazione esistano.

Ciò suggerisce che le organizzazioni dovrebbero impegnarsi per pubblicizzare i programmi di RSI(sia formalmente che informalmente) tra i dipendenti (Du et al., 2010; Wanderley, Lucian, Farache e Sousa Filho, 2008) e creare attivamente un contesto in cui i dipendenti possano avere una voce nello sviluppo, nella distribuzione e nella valutazione delle iniziative. I meccanismi di

comunicazione formale potrebbero includere riunioni del personale, promemoria e annunci e-mail; e potrebbe aiutare i dipendenti a percepire più attività di RSI e quindi ad essere più coinvolti.

Detto questo, i nostri risultati suggeriscono che la creazione di contesti autonomi sarà più potente nel rafforzare le percezioni di RSI e il legame di coinvolgimento tra i dipendenti che apprezzano l'individualismo. Ciò suggerisce che le organizzazioni e i manager dovrebbero considerare i valori culturali dei dipendenti quando introducono iniziative di RSI internamente.

Per i dipendenti con un maggiore individualismo (cioè coloro che apprezzano l'autonomia), i manager possono enfatizzare l'autodiscrezione nella partecipazione e nel coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative di RSI. In questo caso, un approccio bottom-up alla RSI (Aguinis & Glavas, in corso di stampa) potrebbe essere più efficace.

Per coloro che hanno un basso individualismo, che potrebbero preferire forme di regolamentazione più esterne, i manager potrebbero enfatizzare le aspettative esplicite in merito al rispetto e alla partecipazione dei dipendenti alle attività di RSI. In questo caso, un approccio dall'alto verso il basso alla gestione della RSI potrebbe essere più efficace nel rafforzare il legame tra la percezione della RSI e impegno lavorativo. In sintesi, nell'attuazione delle iniziative di RSI, il management non dovrebbe solo considerare gli approcci per aumentare la consapevolezza dei dipendenti sulle attività di RSI, ma anche considerare la diversità culturale della forza lavoro nello sviluppo della strategia intorno al contesto della RSI stessa.

È probabile che tali sforzi si traducano in una forza lavoro impegnata attraverso una maggiore percezione della RSI e la gestione culturalmente vincolata delle iniziative di RSI.

Le percezioni e le reazioni dei dipendenti sono, ovviamente, solo due dei molti potenziali risultati della RSI organizzativa. Cioè, questi problemi dovrebbero essere bilanciati con gli obiettivi primari delle iniziative di RSI (ad esempio, ridurre l'inquinamento, sostenere le economie locali e difendere i diritti umani), così come le percezioni di altri gruppi di stakeholder come consumatori, azionisti, e i gruppi effettivi toccati dalle iniziative di RSI (ad es. bambini, ambiente e cittadini; Rupp & Mallory, 2015).

Per concludere, È stata invocata la teoria dell'autodeterminazione per inquadrare la RSI-RA come motivazione contestualizzata dei dipendenti a conformarsi, sostenere e/o partecipare alle attività di RSI. I risultati mostrano che i dipendenti in molteplici contesti culturali possono trarre il coinvolgimento dalle percezioni della RSI, ma che l'effetto moderatore della RSI-RA è maggiormente amplificante per i dipendenti che apprezzano l'individualismo. Mentre fornire opportunità di autodeterminazione nel contesto della RSI può aumentare gli effetti della RSI percepita sull'impegno lavorativo per i dipendenti con un livello più alto di individualismo, può

effettivamente indebolire gli effetti della RSI percepita per quelli con un livello di individualismo più basso. La ricerca futura non dovrebbe solo esplorare ulteriormente questi problemi, ma dovrebbe anche considerare i complessi effetti delle percezioni della RSI su più gruppi di stakeholder contemporaneamente, inclusi i beneficiari previsti di programmi socialmente responsabili (Margolis & Walsh, 2003).

Capitolo 3

Caso specifico: Valori ritrovati

Poste Italiane è sempre vicina alle famiglie più bisognose. E in occasione della 33a Giornata Internazionale del Volontariato, l'azienda guidata dall'amministratore delegato Matteo Del Fante ha presentato "Valori Ritrovati", un'iniziativa per raccogliere fondi per le famiglie bisognose.

Il progetto si pone l'obiettivo di raccogliere i pacchi con scaduta giacenza, presso i poli SDA, e donarli alla comunità oppure venderli in mercatini solidali per devolvere il ricavato ai più bisognosi.

I pacchi non sono stati ritirati o consegnati perché il destinatario non poteva essere trovato e, ad oggi, sono stati inviati oggetti di ogni genere - vestiti, giocattoli, piccoli elettrodomestici, elettrodomestici – questi, infatti, troveranno nuovi proprietari. Grazie a un accordo con la Caritas Diocesi di Roma, il contenuto dei pacchi veri e propri sarà ritirato e consegnato agli "Empori della Solidarietà" dalla Caritas, catena di supermercati che fornisce gratuitamente generi di prima necessità alle famiglie più vulnerabili e bisognose.

L'iniziativa "Valori Ritrovati" è stata presentata dall'amministratore delegato di Poste Italiane, Matteo Del Fante, in collaborazione con don Benoni Ambarus, direttore della Caritas Diocesi di Roma. «Con questo progetto - ha affermato Matteo Del Fante - Poste Italiane ha messo in pratica i principi dell'economia circolare, aiutando migliaia di famiglie meno fortunate, e potenziando le iniziative di inclusione sociale e solidarietà, favorendo la partecipazione di oltre 135.000 dipendenti nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, spiega Giuseppe Lasco – Poste Italiane fa parte di un esteso programma di attività di responsabilità sociale d'impresa (responsabilità sociale d'impresa [CSR]) e rappresenta un nuovo capitolo delle 'politiche innovative'. L'idea che l'impresa adotti un progetto particolare rappresenta una garanzia per le persone e soprattutto le famiglie che vivono in condizioni economiche difficili».

Questa iniziativa prevede la partecipazione dei volontari di Poste Italiane che parteciperanno a Roma, Perugia e Pescara nella distribuzione delle merci, per le operazioni di magazzino e per le pratiche amministrative. Poste Italiane ha individuato come partner la Caritas Diocesi di Roma per il ruolo di riferimento della rete nazionale degli Empori della Solidarietà, i supermercati a tutti gli effetti sono presenti in Italia, dove le famiglie in difficoltà possono ricevere gratuitamente rifornimenti di prima necessità. Tutti i pacchi vengono aperti e controllati

all'interno. La tipologia di pacco menzionata nell'iniziativa comprende i "pacchi anonimi", ovvero senza fornire alcuna informazione che permetta di rintracciare il mittente/destinatario, e i "pacchi abbandonati", ovvero i pacchi che non possono arrivare al destinatario e vengono rifiutati dal mittente.

Con la Cooperativa Roma Solidarietà, la delegazione di lavoro della Fondazione Caritas di Roma per il progetto in partnership con Poste Italiane, Valori Ritrovati, il presente documento presenta alcune linee guida operative per lo svolgimento delle attività progettuali e altre indicazioni scaturite dalla volontà di proroga dell'accordo. Per un'analisi più completa del contesto progettuale che ha ispirato questo piano, si rimanda al documento aggiornato del "Progetto Valori Ritrovati 2021".

A sostegno dell'impegno di Poste Italiane S.p.A., a testimonianza in prima persona dell'iniziativa e della professionalità dei colleghi che vi operano, sottopongo all'attenzione del lettore un documento che meglio rappresenta il proseguimento della riscoperta del "Valore" come progetto sociale. Proprio questo è l'oggetto della tesi in esame, per dimostrare l'importanza della funzione di RSI e l'impatto che ha nel mondo del terzo settore. Ciò che concerne questo progetto ambizioso è una delle tante iniziative che possono davvero migliorare la società, un'idea che appartiene a Poste e che mette in gioco risorse ed esperti per poterla mettere in pratica a mano a mano.

Di seguito si possono anche vedere le infrastrutture messe in campo da Caritas di Roma, cui è stato affidata la distribuzione dei beni e l'iniziale organizzazione dei volontari, a sostegno di "Valori ritrovati".

Per la spiegazione dell'importanza del seguente progetto è stato elaborato un estratto di Business Plan.

3.1 Elementi di contesto

– 3.1.1 Ricavi in chiave storica e potenziale

Nell'ambito del progetto, fino ad oggi, sono stati emessi corrispettivi per circa 120.000€ come risultato delle iniziative di vendita al pubblico di circa 23.000 degli oltre 57.500 inventariati a partire dalle 386 pedane fin qui analizzate.

Totale carton box ricevuti / inventariati	423 / 386
Numero totale oggetti inventariati	57.500
Numero totale pezzi venduti	23.000
Prezzo medio di vendita	5€
Numero pezzi totali in magazzino con valore economico potenziale > 1€	24.000

Numero pezzi totali in magazzino con valore economico potenziale < 1€	9.000
Valore teorico giacenza di magazzino	> 80.000

– 3.1.2 Analisi della giacenza di magazzino

I circa 34.000 oggetti in giacenza sono ascrivibili alle seguenti classi merceologiche

Categoria	Articoli	Categoria	Articoli
Abbigliamento e scarpe	230	Ferramenta	3195
Abbigliamento sportivo	203	Giardino e giardinaggio	170
Accessori abbigliamento	12094	Giochi e giocattoli	1579
Accessori auto	1153	Libri	2530
Accessori moto	229	Musica e multimedia	968
Animali domestici	178	Prima infanzia	130
Arredamento e oggettistica	3790	Prodotti sanitari	310
Attrezzature sportive	1055	Salute e cura della persona	594
Casa e casalinghi	1459,5	Scuola e ufficio	1597
Elettronica	1973	Telefonia	617

Nei giorni in cui si scrive è in corso l’inventario sulle 61 pedane ricevute a giugno da cui si presuppone siano ricavabili, a mero titolo di esempio, non meno di 10.000 oggetti con un valore fino a 50.000 e un’ulteriore quota di beni da immettere nel circuito degli Empori della solidarietà.

– 3.1.3 Attività fine 2021

Nello stesso momento in cui si stavano progettando le attività 2022-24, sono state svolte una serie di attività che consideriamo importanti sotto diversi punti di vista:

- l’immissione continua di oggetti e beni nel circuito della solidarietà che realizza la missione primaria del progetto
- la vendita che garantisce fondi al progetto e consente una importante rotazione nel magazzino con la possibilità di iniziare la scansione dei prodotti ricevuti a luglio del 2021 e, in prospettiva, aprire a un afflusso continuativo dal deposito di Pontecagnano
- prassi più innovative che costituiscono esperienza pilota su piccola scala di ciò che stiamo progettando per i mesi futuri

Tipo	Quantità	UdM	Ricavo Unitario	Stato
------	----------	-----	-----------------	-------

Immissione beni in circuito solidarietà	∞	/	Beneficio sociale	Beneficio sociale
Mercatini interni	3	Eventi	6000 €	+ 18000 €
Vetrina web prenota e ritira	50	Transazioni	10 €	+ 500 €
Negozi di mostra	/	In definizione	In definizione	In definizione
Mercato rionale	1	Starter kit	500 €	500 €
Asta di beneficenza	1	Evento	1000 €	Rinviato
Gestione invenduto di lungo periodo	/	In definizione	In definizione	In definizione

– 3.1.4 Immissione beni in circuito solidarietà

Alcune specifiche tipologie di prodotti vengono preferenzialmente inseriti nel circuito della solidarietà (Empori di Roma e delle altre Caritas aderenti al progetto). Si tratta innanzitutto di prodotti il cui potenziale valore economico è inferiore o pari al valore sociale della donazione e all'utilità per una famiglia in stato di bisogno. In secondo luogo, per poter essere prodotti “da scaffale” in Emporio è opportuno che ci siano più articoli dello stesso prodotto per non andare a creare lo spiacevole meccanismo dell'accaparramento tra i beneficiari.

I prodotti tipicamente oggetto di immissione diretta negli Empori sono: oggetti personali di bigiotteria come collane, bracciali, anelli, elettronica da consumo, abbigliamento, scarpe e accessori.

– 3.1.5 Mercatini presso la Cittadella della Carità Santa Giacinta

Dopo alcuni mesi di stop da maggio 2021 abbiamo ripreso con cadenza mensile e una sempre maggiore adesione di pubblico. L'edizione all'aperto del 18 settembre, preceduta da 3 gg di prevendita delle occasioni e dei prodotti ingombranti, ha raggiunto l'incasso record di 5000€ ma, sorprendentemente, anche le successive edizioni al chiuso di ottobre e novembre hanno visto in una sola mattina corrispettivi per quasi 5000€.

Il mercatino continua quindi a costituire una importante fonte di ricavi e rinnova, ad ogni edizione, il legame tra la Caritas, e la sua Cittadella della Carità, e questo progetto. Purtroppo, la situazione sanitaria di fine anno ha impedito una degna chiusura con l'evento programmato per l'11 dicembre ma ci lascia con la certezza di poter riprendere presto in sicurezza e un patrimonio di soluzione tecnico logistiche più ampie per sfruttare al meglio gli spazi in funzione delle condizioni meteo.

– 3.1.6 Vetrina Web Prenota e Ritira

La contingenza sanitaria ci ha spinto ad accelerare sulla pubblicazione/sperimentazione di una vetrina web su una piattaforma commerciale accessibile all'indirizzo valori ritrovati.myshopify.com.

L'interesse dell'utenza coinvolta è stato molto alto perché, per la prima volta, è stato visibile l'intero catalogo inevitabilmente penalizzato dalla mancanza di uno spazio espositivo adeguato e dal lungo periodo di chiusura a cavallo del 2020-21. La criticità su questo punto sta nella capacità di rispondere a una mole di ordini ampia che contiene tutti oggetti di dettaglio che vanno identificati nel magazzino. Come è noto infatti tendiamo ad avere un articolo per migliaia di istanze diverse che per quanto ordinate risultano sempre di difficile reperimento specie in una situazione di stress operativo.

Abbiamo escluso nell'immediato di poter spedire i prodotti preferendo la soluzione del prenota-vedi-ritira che garantisce rispetto a una dinamica di resi che renderebbe ancora più complessa l'organizzazione.

– 3.1.7 Apertura di un negozio di mostra virtuale e assistenza clienti

Esigenze burocratiche ci obbligano nel più breve tempo possibile a “porre” in un locale commerciale il registratore di cassa collegato al progetto. Per questo motivo sono state valutate diverse opzioni in termini di costi, metrature, stato dei luoghi e vicinanza col magazzino.

La conclusione, al di là del budget del progetto, è che non esiste al momento un locale di sufficiente metratura per ospitare una mostra efficace degli articoli in giacenza, in una zona in qualche modo contigua o ben collegata al magazzino (per garantire un flusso costante e agevole).

Per questo motivo la sede, di prossima definizione, sarà esclusivamente dedicata alla mostra virtuale e verrà dotata di uno schermo interattivo per l'esplorazione del nostro catalogo, presidiata da un addetto all'assistenza clienti che lavorerà nei tempi inattivi come commerciale per le vendite private di stock di merce.

– 3.1.8 Esperienza pilota di presenza in mercato rionale

All'interno di un importante mercato rionale romano è stato aperto un chiosco, senza riferimenti diretti al Progetto, con l'intenzione di sondare la vendibilità di prodotti, con prezzi accessibili, secondo alcune direttrici

- prodotto utile e “introvabile”
- prodotto su richiesta (il chiosco è presidiato da un operatore che conosce il magazzino)

- prodotto per “appassionati” magari anche necessario di una semplice riparazione
- prodotto danneggiato (magari solo esternamente) ma funzionante

Questa specifica attività potrebbe nel medio periodo assorbire e valorizzare molti dei prodotti che attualmente hanno un ciclo di vita lungo nel magazzino finendo inevitabilmente per rappresentare un costo e in alcuni casi anche per essere smaltiti. Allo stesso modo potrebbero essere dirottati su questa linea alcuni dei prodotti che dal primo esame risultano invendibili e quindi destinati direttamente alla discarica.

– 3.1.9 Asta di beneficenza prenatalizia

Purtroppo, le condizioni sanitarie hanno impedito lo svolgimento di un evento benefico nel quale mettere all’asta i beni di maggior valore economico e simbolico. Riproveremo più avanti anche se indubbiamente uno svolgimento a Natale aveva più ampi margini di riuscita. Per la natura della merce che transita nel progetto e il facile collegamento logico col concetto di “pacco” si possono anche ipotizzare delle lotterie con delle “surprise box” a valore minimo garantito e una o più di maggiore valore.

– 3.1.10 Gestione invenduto di lungo periodo

Ci sono alcuni prodotti che da ormai diverse edizioni dei nostri mercatini vengono esposti senza successo anche a fronte di una riduzione di prezzo del 50%. In particolare, abbiamo registrato scarse movimentazioni per i prodotti ingombranti e/o di maggior valore come se per gli utenti dei nostri mercatini ci fosse una soglia di spesa sul singolo oggetto che va oltre l’evidente convenienza di un acquisto. Un esempio classico è una bicicletta dal valore appurato di 500 € che non ha trovato acquirenti neanche a 220€.

Per questi prodotti è necessario prevedere un ciclo di vita a tempo prima che diventino un costo vivo per il progetto:

- una prima nuova opportunità di visibilità è, senz’altro, la vetrina e-commerce che rende anche possibile organizzare un ritiro con mezzi adeguati
- la seconda, in qualche modo collegata, è un algoritmo di progressivo abbassamento del prezzo fino al suo azzeramento, situazione che potrebbe corrispondere con la pubblicazione dell’articolo su una delle piattaforme social di cessione gratuita di beni in cambio di ritiro a spese del beneficiario
- sono possibili vendite a stock nel momento in cui si individua un interlocutore commerciale interessato a molti articoli della stessa tipologia

- ultima soluzione è, purtroppo, lo smaltimento dopo che sono state testate tutte le opportunità di cessione gratuita. C'è, infatti, l'impressione che alcuni prodotti siano lasciati in giacenza a Poste (e quindi arrivino a Valori Ritrovati) per non sostenere i costi di smaltimento (elettronica non funzionante, oggetti voluminosi quali zattere di salvataggio fuori norma)

– 3.1.11 Strutturazione di un team di esperti specializzati per settore

Una direttrice che finora non è stato possibile realizzare ma che potrebbe nascere dal progressivo avvicinamento di amici e volontari del progetto è quella della creazione di un sistema web in cui vengono caricati tutti gli oggetti con un alto valore potenziale ma su cui è necessario un parere dell'esperto o a limite di un collezionista. Per competenza questi oggetti sarebbero notificati agli iscritti a questo sistema che potrebbero dare un parere di tipo tecnico o economico.

3.2 Elementi di Business Plan

Il Piano di business va introdotto con la premessa che tratta essenzialmente le attività di selezione e vendita degli oggetti ma non per questo verrà mai meno l'attività di immissione nel circuito degli Empori della solidarietà dei tantissimi oggetti che in questo modo hanno la loro massima valorizzazione andando a soddisfare le esigenze (anche voluttuarie in certi momenti) di famiglie in difficoltà senza gravare sul loro bilancio economico.

Ciò ha premesso il Piano poggia su alcune operazioni fondanti

- l'esame della documentazione tecnica e catastale che deve essere ancora fornita da Poste e formalizzazione dell'accettazione del comodato d'uso della struttura di Via Canosa di Puglia, 30
- l'avvio della progettazione e della ristrutturazione con obiettivo di apertura al pubblico al più presto entro il 2022. Valutazione locazione di una struttura intermedia
- la contestuale attivazione di una raccolta fondi per la ristrutturazione su più canali come ad esempio - valorizzazione di donazioni a CRS - sensibilizzazione con campagne di comunicazione Poste
- l'inserimento all'interno del progetto di risorse professionali con contratti a progetto oltre a tirocinanti che si cercherà di portare al massimo livello di professionalità

3.3 Costi

Il centro di costo più rilevante è quello relativo al personale. L'obiettivo è, infatti, di mantenere una presenza costante di tirocinanti disallineando gli inizi e fine dei periodi in modo

da non azzerare mai il team di lavoro e affiancandoli con figure professionale e tutor creando un percorso di responsabilizzazione che renda i nostri addetti qualificati anche per aziende ed esperienze esterne.

Voce	Tempo settimanale	Riferimento temporale	Importo	Q	Costo
Supervisione	1 g/sett	Annuale	€ 6000	1	€ 6000
Coordinatrice	full	Annuale	€ 30000	1	€ 30000
Commerciale	full	Annuale	€ 20000		€ 20000
Tirocinanti magazzino	full	Semestrale	€ 7500	Fino a 2*2 semestri	€ 30000
Tutor	1 g/sett	Annuale	€ 6000	Fino a 1	€ 6000
Addetto pv	Part	Annuale	€ 20000	Fino a 1	€ 20000
Ammortamento ristrutturazione					€ 5000
Utenze		Annuale			€ 5000
Ammortamento arredi		Annuale			€ 3000
Logistica		Per evento	Fino a € 200	30	€ 6000
Varie ed eventuali					€ 4000
Web & Adv					€ 5000
					€ 140000

I costi di struttura, al contrario, sono calcolati come massimo sostenibile dal progetto anche se è noto che per un locale come quello in Via Canosa di Puglia l'investimento iniziale dovrebbe essere ben più cospicuo di quello che figura di circa 50.000€ di cui CRS potrebbe farsi carico con una prospettiva di utilizzo decennale della struttura (e di cui bilancio compare un ammortamento). Per raccogliere i 200.000 € minimi necessari quindi vale quanto detto prima sulla concorrenza di più azioni di fund raising per la realizzazione delle opere.

Se non dovesse concretizzarsi, per qualsiasi motivo, la prospettiva di un comodato d'uso gratuito locali, questi costi attribuiti alla ristrutturazione dovrebbero essere necessariamente riassegnati a una locazione commerciale con eventuali costi di impianto. La disponibilità del punto vendita riconoscibile e pubblicizzabile rappresenta infatti una necessità immediata e ha valenza strategica per il progetto anche se non dovesse temporaneamente consentire l'unificazione delle attività di ricezione e selezione dei beni.

In ogni caso abbiamo previsto costi per stigliature ed arredi da ammortizzare in ottica pluriennale. Su questo capitolo di spesa potrebbero incidere studi e progetti di riutilizzo di materiali fatti nei progetti sperimentali.

Permangono costi variabili legati alla logistica di eventi di vendita, mentre lo smaltimento può essere considerato nelle varie ed eventuali contando di realizzare nell'ambito del progetto accordi per la valorizzazione dei rifiuti stessi.

3.4 Ricavi 2022

I ricavi minimi attesi a fronte dei maggiori investimenti

Tipo	Q	UdM	€ unit	Ricavi in €
Mercatini interni	10	Eventi	4000	40000
Vetrina Web prenota e ritira	500	Transazioni	20	10000
Vendite introdotte da negozio mostra	250	Transazioni	20	5000
Vendite B2B	18	Stock	1000	18000
Corner in altri negozi	10	Eventi	500	5000
Mercato rionale	12	Mensilità	500	6000
Aste di beneficienza	2	Eventi	2000	4000
Gestione invenduto lungo periodo	1	Diff costi ricavi		2000
Totale				100000

La voce di ricavo più significativa diventa quella delle vendite al pubblico che, già nel primo anno e in assenza di negozio fisico immaginiamo capace di produrre vendite per 55mila euro.

I mercatini solidali svolti presso la sede Caritas andranno a perdere centralità sul modello di business, man mano che la logistica e le attività commerciali andranno a concentrarsi presso il punto vendita. Per il 2022 quindi sono previsti fino a 10 eventi durante la fase di transizione anche per mantenere il legame identitario con la Cittadella della Carità.

La vetrina web ancora per il 2022 produce una quota residuale ma non sono escluse sorprese a patto ovviamente di saper soddisfare una eventuale maggiore domanda con un back office organizzato. Adeguate attività di pubblicità stimoleranno la crescita di questo canale

- comunicazione istituzionale e social della Caritas e di Poste
- pubblicità on line e su canali tradizionali
- stimolo diretto dal punto vendita mostra

Le vendite B2B sono un'interessante opportunità da sviluppare. Specifiche categorie di prodotti, quali ad esempio: telefonia, ferramenta, elettronica e più in generale dove sono presenti molte quantità di prodotto omogeneo, possono essere cedute a negozi specialistici nei vari settori. Tali negozi potrebbero beneficiare di prezzi di acquisto convenienti, attribuendo allo stesso tempo un alto valore etico all'iniziativa.

Le iniziative all'interno degli Uffici di Poste, inoltre, possono produrre utili non trascurabili e comunque fornire un'alta visibilità al progetto Valori Ritrovati, con un ritorno non solo

economico ma anche e soprattutto simbolico e di “brand identity”. Fungerebbero da ulteriori catalizzatori di accessi verso il sito internet.

Per il resto vale quanto già detto in sede di analisi delle attività di fine 2021.

Il confronto di costi e ricavi attesi per il 2022 mostra ancora una volta un segno negativo che CRS è disponibile a coprire attraverso proprie fonti di finanziamento e l'affiancamento di un secondo progetto di economia circolare nel campo della Moda che dovrebbe avere maggiori capacità di realizzo per la tipologia di articoli venduti e la notorietà del brand.

Il sostanziale punto di pareggio tra costi e ricavi, che stimiamo di raggiungere già del 2023 con l'apertura del “vero” punto vendita Valori Ritrovati, rappresenta a nostro avviso un indubbio successo. Il progetto non solo sarebbe in grado di sostentarsi autonomamente ma riuscirebbe a promuovere quelle azioni di sviluppo occupazionale e ricollocamento sul mercato del lavoro che rappresentano uno degli obiettivi più importanti del progetto stesso.

Una volta che Valori Ritrovati sarà andato a regime, e che le relazioni con i vari attori e la presenza nel tessuto economico e sociale del punto vendita saranno consolidate, siamo certi che le possibilità di produrre utili crescerà ulteriormente, dando vita ad un soggetto che, attraverso logiche di mercato, potrà realizzare iniziative sociali di notevole portata.

Conclusioni

Lo studio portato avanti durante il mio percorso di tirocinio curricolare presso Poste Italiane S.p.A aveva lo scopo di far intendere ai lettori quali fossero le sfide manageriali, all'interno di una delle più importanti imprese a livello nazionale, nella funzione RSI.

Come studente appassionato di People Management ero convinto che fosse d'obbligo, da parte dell'azienda, offrire delle politiche apposite per sponsorizzare e supportare il volontariato d'impresa, e che quindi non fosse nella mente del dipendente il concetto di interfacciarsi con una realtà complessa quale è il terzo settore.

Questo preconcetto sono, a mio parere, riuscito a smentirlo nella stesura del seguente lavoro.

Difatti, come evidenziato nel secondo capitolo, porto all'attenzione del lettore che la politica di coinvolgimento aziendale nei programmi sociali, promulgata dalla funzione RSI dedicata, è da sola sufficiente a motivare ed incentivare il dipendente non solo a scegliere un percorso di sostentamento e partecipazione alle funzioni sociali di impresa, in modo da migliorare la società, ma anche nell'aiutarlo nello svolgimento del lavoro di tutti i giorni.

Lo studio presentato si pone l'obiettivo di dimostrare, in ultima analisi, come la presenza di politiche RSI impattanti all'interno della società da sole bastino a non solo far aumentare l'impegno di una determinata classe di impiegati (individualisti e non), ma che sia anche un faro per coloro i quali stanno decidendo il loro percorso di carriera.

Come dimostrato, per l'appunto, le politiche di sostenibilità incentivano le persone anche ad accettare un impiego all'interno di una determinata azienda.

La funzione RSI di Poste Italiane è all'avanguardia quando si parla di sostenibilità sociale, ciò che sono riuscito a collezionare nella mia esperienza lavorativa, non solo riguarda l'esempio che ho riportato all'interno del terzo capitolo, ma coinvolge altri progetti e molti altri attori. A supporto della tesi che presento e delle numerose attività nel terzo settore che mi hanno coinvolto durante il periodo universitario e non, sono io stesso che mi ritrovo protagonista di questo argomento, e rispondo alla domanda di ricerca ritrovandomi nella situazione di cominciare un percorso lavorativo al di fuori di una esperienza formativa:

“Politiche sociali di sostenibilità mi porterebbero a scegliere un'impresa piuttosto che un'altra, mi incentiverebbe lavorare con più impegno un'impresa che dimostra di tenere ai propri stakeholder?”

Personalmente la risposta non potrebbe essere che affermativa.

I trend aziendali stanno cambiando visibilmente, le aziende sempre di più chiedono molto alla società in cui sono immerse ed è altrettanto rilevante, nel panorama mondiale, quanto queste siano in grado di dare indietro.

Bibliografia

ALFONSO SIANO (2012), *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*.

AA.VV. (2004), *Il bilancio di sostenibilità dei multiutilities: esperienze a confronto*, SAF, Scuola di Alta Formazione, Milano.

AA.VV. (2006), *Il report di sostenibilità ambientale e sociale. Principi e contenuti*, EGEA Milano.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (2007), “Sustainability: An Evolving Business Paradigm”, September 11.

CODA V. (1989), “Etica e impresa. Il valore dello sviluppo”, *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 5, pp. 789-800.

DAVENPORT K. (2000), “Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it”, *Business & Society*, vol. 39, n. 2, pp. 210-219.

DEBORAH E. RUPP, RUODAN SHAO, DANIEL P. SKARLICKI, ELIZABETH LAYNE PADDOCK, TAE-YEOL KIM, THIERRY NADISIC (2018), *Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism*.

POSTE ITALIANE (2022), *Bilancio integrato 2021 – Sintesi*.

Sitografia

<https://www.poste.it/>

<https://www.posteitaliane.it/it/sostenibilita.html>

<https://www.posteitaliane.it/it/eventi/sostenibilita/valoriritrovatiun-1476519343184.html>

Riassunto

Introduzione

Il mondo non profit, oggi chiamato anche Terzo Settore, suscita l'interesse di molti per la crescita costante che sta avendo negli ultimi anni. Nonostante la crisi economica che ha condizionato l'ultima decade, il Terzo Settore è in fermento ed in continuo sviluppo, con la solidarietà che si erge a volano per l'economia provando ad incidere sulle fasce più bisognose del paese. Da qui partiremo con il definire il macro-argomento della «sostenibilità aziendale», tema che è stato oggetto di numerosi studi nell'ambito delle scienze sociali ed economiche. Riferita alle organizzazioni, l'esigenza di perseguire uno sviluppo sostenibile sta determinando dei profondi cambiamenti nelle politiche e nelle pratiche aziendali.

Secondo ricerche svolte dall'American Management Association, le organizzazioni imprenditoriali tendono ad adottare, con sempre maggiore frequenza, orientamenti alla sostenibilità, sviluppano valori ed implementano strategie e pratiche in materia. Basta visitare i siti web delle imprese di maggiori dimensioni e internazionalizzate, per accorgersi che sempre più spesso esistono link al report di sostenibilità. «Sustainability refers to the long-term maintenance of systems according to environmental, economic and social considerations».

Sul fronte delle organizzazioni sociali e, in particolare, di quelle imprenditoriali, si afferma il modello della sustainable corporation, vale a dire di un'organizzazione fondata su principi e valori guida, processi e mezzi di business orientati allo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità, dunque, sta diventando un vero e proprio «paradigma di business». Avendo io, durante il percorso di studi, maturato un'approfondita conoscenza all'interno del Terzo Settore, mi è sembrato opportuno affiancare la mia esperienza con l'ambito lavorativo interfacciandomi con la funzione di Responsabilità Sociale d'Impresa di Poste Italiane. Questa tesi, difatti, propone la narrazione di un'esperienza concreta all'interno del panorama della Sostenibilità Sociale di una grande realtà aziendale e si pone l'obiettivo di andare a scoprire quali sono le politiche di People Management che permettono, all'ufficio dedicato, di realizzare gli importanti obiettivi proposti dal Piano di sostenibilità, sottoscritto da Poste Italiane, 2024.

Capitolo 1

Questo lavoro ha lo scopo di fornire un sistema di misurazione della sostenibilità di un'organizzazione, consentendo lo sviluppo di rapporti aziendali basati su parametri economici, sociali e ambientali.

L'azienda ricerca il giusto livello di profitto nel rispetto del benessere delle persone e della comunità e in armonia con l'ambiente perseguendo i termini della sostenibilità aziendale.

La sostenibilità economica include le capacità dell'azienda di creare ricchezza per sé e per la comunità, attraverso la remunerazione del personale, la creazione di nuovi posti di lavoro, il rapporto con i clienti, con i fornitori, con le banche.

La sostenibilità sociale è relativa alla sicurezza e alla salute sul lavoro e alle condizioni di lavoro in generale.

La sostenibilità ambientale si riferisce alla valutazione degli impatti dei processi, dei prodotti e dei servizi sulle risorse naturali.

Insieme devono essere analizzati in una visione sistematica come fattori che contribuiscono al raggiungimento delle condizioni per la sostenibilità aziendale. Quando si tratta di organizzazioni imprenditoriali, la sostenibilità può essere vista come l'interfaccia tra gli interessi economici di possedere e gestire l'attività economica e gli interessi di altri stakeholder.

Il concetto di Sustainability Sweet Spot articola precisamente la direzione in cui il perseguimento del profitto si fonde con il perseguimento del bene comune.

Il concetto di Sweet Spot incarna perfettamente il significato di sostenibilità per le organizzazioni imprenditoriali.

Poste Italiane riveste un ruolo fondamentale all'interno del tessuto nazionale italiano. In tale prospettiva, Poste Italiane coopera attivamente al benessere della comunità in cui è immersa, con la convinzione che il proprio contributo possa rappresentare uno strumento di grande valore per accompagnare la ripresa economica rispetto alle difficoltà causate dal contesto emergenziale degli ultimi anni. In ragione della sua costante attenzione verso tematiche di interesse pubblico, il 2021 è stato per Poste Italiane un anno fondamentale per poter implementare iniziative a supporto delle necessità del Paese, fornendo un impulso rilevante rispetto all'innovazione e digitalizzazione dei prodotti e dei processi, e sostenendo un progressivo shift verso un'economia sempre più sostenibile. Poste Italiane è passata a un modello di business che unisce gli obiettivi di ESG con gli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, innovazione e digitalizzazione di prodotti e processi nel 2021, seguendo quanto già avviato in precedenza.

Nel 2021 Poste Italiane ha registrato un fatturato di circa 11,2 miliardi di euro e ha generato impatti diretti, indiretti e indotti che si sono riversati sull'intera economia italiana. In particolare, durante il 2021, il Gruppo ha generato impatti sul Paese in termini di Prodotto Interno Lordo per un valore complessivo di 12,5 miliardi di euro e di 2 miliardi di euro in termini di gettito fiscale, contribuendo, alla creazione di circa 183 mila posti di lavoro. Inoltre, attraverso l'utilizzo della

propria forza lavoro, il Gruppo ha contribuito direttamente e indirettamente alla distribuzione di redditi ai lavoratori, per un totale di 7,3 miliardi di euro. Nel 2021, le PMI hanno impattato sul livello del Prodotto Interno Lordo per un valore pari a 1,4 miliardi di euro, portando all'occupazione di 23.000 persone e ad una distribuzione di reddito di circa 652 milioni di euro. Sono stati generati oltre 388 milioni di euro in termini di gettito fiscale. Poste Italiane fornisce un quadro del valore economico generato e distribuito dall'Azienda ai propri stakeholder quali fornitori, dipendenti, finanziatori, comunità, Pubblica Amministrazione e azionisti.

Capitolo 2 - *Responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento dei dipendenti: il ruolo moderatore dell'autonomia relativa e dell'individualismo specifici nella RSI.*

Prove crescenti suggeriscono che le percezioni dei dipendenti sulla responsabilità sociale d'impresa del loro datore di lavoro sono correlate positivamente al loro coinvolgimento nel lavoro stesso. In questo studio che presento alla vostra attenzione, tuttavia, si sostiene che la relazione RSI-impegno lavorativo non può essere considerata universale e che sia i fattori individuali che quelli contestuali porteranno a condizioni significative diverse. Queste previsioni sono state per lo più supportate da un campione di 673 adulti lavoratori provenienti da cinque diverse regioni e dal controllo sulle percezioni della giustizia proprietaria, l'identità morale, i dati demografici dei dipendenti, e le caratteristiche del datore di lavoro a seconda della nazione in cui avviene lo studio.

L'importanza dell'impegno lavorativo sia per il benessere dei dipendenti che per la produttività organizzativa è ben nota. Sebbene sia tipicamente un argomento di studio all'interno della gestione strategica, in cui le prestazioni sociali e finanziarie a livello organizzativo sono costrutti di interesse, gli studi hanno iniziato a esplorare la psicologia della RSI dal punto di vista dei dipendenti. Attingendo dalla prospettiva deontica della giustizia organizzativa, ad esempio, è stato affermato che i dipendenti possono trarre un significato dalle iniziative di RSI portate avanti dal loro datore di lavoro. Si ritiene che le iniziative di RSI siano importanti per i dipendenti perché affrontano le loro preoccupazioni deontiche nei confronti degli altri e, di conseguenza, possono contribuire a soddisfare i loro bisogni per un'esistenza significativa.

Allo stesso modo, Aguinis e Glavas hanno affermato che le iniziative di RSI sono importanti per gli individui sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni, e che i benefici della RSI per la società in generale possono contribuire all'esperienza di coinvolgimento dei dipendenti sul lavoro. Ciò suggerisce che le percezioni dei dipendenti sulla RSI del loro datore di lavoro possono fornire un'ulteriore fonte di coinvolgimento oltre le tradizionali caratteristiche del lavoro stesso. Altre ricerche hanno evidenziato le relazioni tra le percezioni della RSI e l'impegno lavorativo in modo più ampio. Insieme, questi risultati completano una ricerca ancora

più grande che mostra che le percezioni nei confronti della RSI predicono positivamente le intenzioni di ricerca del lavoro da parte dei candidati e le percezioni dell'attrattiva organizzativa, nonché l'identificazione e l'impegno dei dipendenti. Gli studiosi hanno esaminato 268 documenti di RSI e hanno sostenuto che la nostra conoscenza riguardo ai moderatori situazionali e individuali nella relazione tra le percezioni della RSI e le reazioni dei dipendenti è limitata. Nella presente ricerca, si considera se il legame tra le percezioni delle RSI dei dipendenti e il loro impegno lavorativo avvenga in funzione di una loro motivazione contestualizzata a rispettare, sostenere e/o partecipare ad attività di RSI. Si considera anche se questo effetto di moderazione sia ulteriormente limitato dalle differenze dei dipendenti a livello di «individualismo».

Coerentemente con la precedente ricerca sulla RSI, lo studio si concentrerà sulle percezioni dei dipendenti nei confronti delle attività di RSI della loro organizzazione piuttosto che sulle azioni obiettive di RSI organizzativa. Coerentemente anche con ricerche passate, si definiranno le percezioni di RSI come le percezioni dei dipendenti nella misura in cui il loro datore di lavoro si impegna in varie attività di RSI. In primo luogo, a nostra conoscenza, questo è l'unico studio che applica la teoria dell'autodeterminazione per spiegare quando è probabile che i dipendenti reagiscano in modo più favorevole alle iniziative di RSI. Questo studio è tra i primi a modellare empiricamente gli effetti delle percezioni RSI dei dipendenti rapportandole con le percezioni di giustizia organizzativa.

Non solo si considerano simultaneamente le condizioni contestuali della persona e situazionali nel legame tra le percezioni della RSI dei dipendenti e il coinvolgimento degli stessi, ma si propone e si testa anche la seguente proposta di interazione a tre vie in presenza di altri moderatori noti, evidenziando ulteriormente il contributo unico di queste relazioni focali. Teoricamente ed empiricamente, adattando un questionario di autoregolazione basato sulla teoria dell'autodeterminazione al contesto della RSI, offriamo una «nuova» misura alla letteratura sulla RSI, che non solo presenta una serie di utilizzi per la ricerca futura in questo campo, ma contribuisce anche alla letteratura SDT aggiungendo un nuovo SRQ contestualizzato al suo compendio di misure.

Nella presente ricerca, viene considerato il modello SDT e consideriamo la motivazione dei dipendenti, nei confronti della RSI, come un potenziale effetto delle percezioni del dipendente che influenza l'impegno lavorativo. È stato ipotizzato che i potenziali benefici provenienti dai dipendenti e dalle organizzazioni, e dal loro coinvolgimento in iniziative di RSI, sono collegati alla misura in cui le persone coinvolte considerano il proprio rispetto, partecipazione e sostegno alla RSI come autodeterminate. Questa prospettiva si concentra sui motori esterni e intrapsichici del comportamento, che possono variare lungo un continuum di interiorizzazione. In alternativa,

la motivazione può sorgere perché gli aspetti della situazione sono visti come personalmente preziosi o intrinsecamente gratificanti.

Secondo questa prospettiva, la motivazione è spesso espressa in termini di relativa autonomia. Nel presente documento, si è interessati in modo specifico, non tanto a come l'autonomia relativa influenzi il comportamento lavorativo in generale, ma piuttosto come l'autonomia relativa percepita dai dipendenti in termini di RSI amplifichi l'associazione tra le percezioni di RSI dei dipendenti e il loro coinvolgimento.

Come mostrato, la RSI-RA può variare dall'essere regolata esternamente all'essere motivata intrinsecamente.

- La regolamentazione esterna è illustrata da un programma di «volontariato» in cui un dipendente percepisce un rischio per la propria revisione delle prestazioni non partecipando.
- La regolamentazione introiettata è illustrata dall'uso di una «classifica» nel contesto di un'iniziativa di RSI, in cui la partecipazione viene monitorata e segnalata pubblicamente, creando una grande pressione tra pari e competitività intorno alla partecipazione alla RSI.
- La regolamentazione identificata è esemplificata da quelle che in letteratura vengono definite iniziative di «RSI interna», che includono offerte come lo sviluppo professionale e opportunità di leadership per i dipendenti, che possono essere considerate dai dipendenti come preziose a livello personale.

Cioè, non riflettono necessariamente una struttura di incentivi oggettiva che potrebbe essere presente all'interno dell'organizzazione. Né riflettono le attribuzioni dei dipendenti in merito alle motivazioni dell'organizzazione per mettere in atto iniziative di RSI ad es. Story & Neves, 2015 considerano le percezioni dei dipendenti sul fatto che la loro organizzazione sia premurosa, sincera, benevola e reattiva alle forze esterne. Il coinvolgimento dei dipendenti è probabile nella misura in cui la RSI sia una fonte di significato. Dal punto di vista dell'SDT, è improbabile che i dipendenti, che considerano il loro contesto di RSI come incapace di guidare un cambiamento sociale positivo, trovino la RSI significativa e che contribuirà al loro impegno lavorativo generale. In altre parole, è improbabile che i dipendenti che vedono la RSI come un altro compito che devono svolgere per evitare sensi di colpa, vergogna e punizione siano quei dipendenti per i quali la RSI è fonte di assorbimento e dedizione sul lavoro.

Ciò è coerente con le argomentazioni di Aguinis e Glavas, che propongono che quando i dipendenti vengono coinvolti nelle attività di RSI delle loro organizzazioni a causa di pressioni

organizzative o esterne, è meno probabile che gli stessi colgano significato dalle attività di RSI percepite e/o vissute

Recentemente, i ricercatori hanno iniziato a considerare il ruolo svolto dalla cultura negli effetti delle percezioni dei dipendenti nei confronti della RSI.

Mueller, Hattrup, Spiess e Lin-Hi, ad esempio, hanno esaminato se una serie di valori culturali proposti dal team di ricerca Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness hanno moderato la relazione tra le percezioni RSI dei dipendenti e il loro impegno effettivo. I dati raccolti da oltre 1.000 dipendenti che lavorano in 17 paesi hanno rivelato che la relazione tra le percezioni RSI dei dipendenti e il loro impegno effettivo era più forte nelle culture con un maggiore orientamento umano, collettivismo istituzionale, collettivismo ingroup e orientamento al futuro, così come in quelle con una minore distanza di potere. Questa ricerca suggerisce l'importanza e la rilevanza di considerare la cultura quando si esaminano gli effetti della RSI percepita dai dipendenti sugli atteggiamenti e sui comportamenti sul posto di lavoro.

Per estendere questa linea di indagine, nella presente ricerca, consideriamo anche il ruolo della cultura sugli effetti della percezione dei dipendenti sulla RSI., non siamo interessati al ruolo moderatore dell'individualismo sull'effetto delle percezioni di RSI sull'impegno lavorativo. Piuttosto, indaghiamo se l'effetto moderatore della RSI-RA nella relazione RSI-impegno lavorativo è ulteriormente qualificato dalle differenze dei dipendenti nell'individualismo. Detto diversamente, in questa ricerca, miriamo a capire se l'effetto di moderazione della RSI-RA differisca in funzione dell'individualismo

Si è concentrati sull'individualismo in particolare perché ha una forte connessione teorica con il grado in cui gli individui apprezzano l'autonomia, che, come discusso sopra, è la chiave per la motivazione specifica della RSI. Quando il contesto RSI di un'organizzazione è percepito come un'offerta di RSI-RA, i dipendenti hanno più volontà di invischiarsi nelle attività di RSI, che funge da fonte di impegno lavorativo. Ci si aspetta che ciò sia più vero tra coloro che sono più in alto nell'individualismo, in quanto tali individui preferiscono e lottano per l'autonomia e l'indipendenza. Pertanto, crediamo che l'effetto amplificante della RSI-RA sulla relazione RSI-impegno lavorativo sia più pronunciato tra i dipendenti con più in alto individualismo. Al contrario, i dipendenti con un basso livello di individualismo dimostrano meno preoccupazione per l'organizzazione e la loro autonomia. Ne consegue che per i dipendenti con un minor individualismo, la percezione di essere privati dell'autonomia all'interno dell'ambito della RSI potrebbe non impedire loro di raccogliere i benefici psicologici della RSI.

Lo studio preso in considerazione così si è svolto:

I partecipanti erano dipendenti a tempo pieno iscritti a programmi MBA part-time in Canada, Cina, Francia, Hong Kong e Singapore. Il campione raggruppato era composto per il 57% da uomini e i partecipanti avevano in media 36 anni di età. Tutti i partecipanti sono nati e cresciuti nel paese in cui sono stati raccolti i dati. Tutti i sondaggi sono stati somministrati su carta e completati nell'ambito del lavoro dei partecipanti verso un diploma universitario in economia.

A tutti i partecipanti è stata assicurata la riservatezza, che la loro partecipazione era volontaria e che i dati sarebbero stati utilizzati solo per scopi di ricerca.

Sono stati presentati gli indici di adattamento del modello risultanti da queste analisi. La ricerca suggerisce che tra indici di adattamento, nel contesto del CFA multigruppo, l'RMSEA è il miglior indice per confrontare i modelli. Abbiamo calcolato i valori ICC sia per le valutazioni di individualismo dei dipendenti che per le loro percezioni di RSI, con paese/regione come variabile di raggruppamento per le percezioni di RSI, indicando che il 2% e il 6% della varianza nell'individualismo e nelle percezioni di RSI, rispettivamente, erano spiegati dalla loro appartenenza al gruppo.

In particolare, è stato prima modellato l'effetto principale delle percezioni della RSI sull'impegno lavorativo dei dipendenti, consentendo agli elementi che valutano questi due costrutti di caricare sui rispettivi fattori latenti. Questo modello ha dimostrato un adattamento ragionevolmente buono con dati e risultati che hanno rivelato che le percezioni di RSI dei dipendenti erano positivamente correlate al loro impegno lavorativo riportato. Abbiamo quindi esaminato l'effetto principale delle percezioni RSI sull'impegno lavorativo aggiungendo un fattore di metodi comuni latenti al modello di cui sopra, in cui tutti gli elementi che valutano le percezioni RSI e l'impegno lavorativo potevano caricare sul fattore di metodi comuni latenti. Questo nuovo modello ha anche dimostrato un buon adattamento ai dati.

Inoltre, l'effetto principale delle percezioni RSI sull'impegno lavorativo è rimasto significativo con il fattore dei metodi comuni latenti incluso. Questi risultati implicano che il CMV non ha tenuto conto degli effetti delle percezioni della RSI sull'impegno lavorativo. Questo è ancora meno un fattore di rischio in questo caso perché le ipotesi riguardavano effetti di interazione, che ricerche precedenti hanno indicato come meno suscettibili a bias di metodo comuni rispetto alle ipotesi che coinvolgono effetti principali.

Capitolo 3 - Caso specifico: Valori ritrovati

Poste Italiane è sempre vicina alle famiglie più bisognose. Il progetto “Valori ritrovati” si pone l'obiettivo di raccogliere i pacchi con scaduta giacenza, presso i poli SDA, e donarli alla

comunità oppure venderli in mercatini solidali per devolvere il ricavato ai più bisognosi. I pacchi non sono stati ritirati o consegnati perché il destinatario non poteva essere trovato e, ad oggi, sono stati inviati oggetti di ogni genere - vestiti, giocattoli, piccoli elettrodomestici, elettrodomestici – questi, infatti, troveranno nuovi proprietari. Grazie a un accordo con la Caritas Diocesi di Roma, il contenuto dei pacchi veri e propri sarà ritirato e consegnato agli "Empori della Solidarietà" dalla Caritas, catena di supermercati che fornisce gratuitamente generi di prima necessità alle famiglie più vulnerabili e bisognose.

Con questo progetto - ha affermato Matteo Del Fante - Poste Italiane ha messo in pratica i principi dell'economia circolare, aiutando migliaia di famiglie meno fortunate, e potenziando le iniziative di inclusione sociale e solidarietà, favorendo la partecipazione di oltre 135.000 dipendenti nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, spiega Giuseppe Lasco – Poste Italiane fa parte di un esteso programma di attività di responsabilità sociale d'impresa e rappresenta un nuovo capitolo delle 'politiche innovative'. Questa iniziativa prevede la partecipazione dei volontari di Poste Italiane che parteciperanno a Roma, Perugia e Pescara nella distribuzione delle merci, per le operazioni di magazzino e per le pratiche amministrative. Poste Italiane ha individuato come partner la Caritas Diocesi di Roma per il ruolo di riferimento della rete nazionale degli Empori della Solidarietà, i supermercati a tutti gli effetti sono presenti in Italia, dove le famiglie in difficoltà possono ricevere gratuitamente rifornimenti di prima necessità. Tutti i pacchi vengono aperti e controllati all'interno.

A sostegno dell'impegno di Poste Italiane S.p.A. ciò che concerne questo progetto ambizioso è una delle tante iniziative che possono davvero migliorare la società, un'idea che appartiene a Poste e che mette in gioco risorse ed esperti per poterla mettere in pratica a mano a mano. Si possono anche vedere le infrastrutture messe in campo da Caritas di Roma, cui è stata affidata la distribuzione dei beni e l'iniziale organizzazione dei volontari, a sostegno di "Valori ritrovati".

Conclusioni

Come studente appassionato di People Management ero convinto che fosse d'obbligo, da parte dell'azienda, offrire delle politiche apposite per sponsorizzare e supportare il volontariato d'impresa, e che quindi non fosse nella mente del dipendente il concetto di interfacciarsi con una realtà complessa quale è il terzo settore. Lo studio presentato si pone l'obiettivo di dimostrare, in ultima analisi, come la presenza di politiche RSI impattanti all'interno della società da sole bastino a non solo far aumentare l'impegno di una determinata classe di impiegati, ma che sia anche un faro per coloro i quali stanno decidendo il loro percorso di carriera. Come dimostrato, per l'appunto, le politiche di sostenibilità incentivano le persone anche ad accettare un impiego all'interno di una determinata azienda. La funzione RSI di Poste

Italiane è all'avanguardia quando si parla di sostenibilità sociale, ciò che sono riuscito a collezionare nella mia esperienza lavorativa, non solo riguarda l'esempio che ho riportato all'interno del terzo capitolo, ma coinvolge altri progetti e molti altri attori.