



Dipartimento di impresa e management

Cattedra di Organizzazione e gestione delle risorse umane

## IL WELFARE AZIENDALE COME LEVA DI PEOPLE MANAGEMENT

Gabriele Gabrielli

---

Relatore

Filippo Maria Ciuffa  
263911

---

Candidato

Anno Accademico 2021/2022

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE.....   | 4         |
| <b>CAPITOLO 1: TOTAL REWARD .....</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Total reward e il Compensation management.....                                | 5         |
| 1.1.1 Obiettivi e approcci.....   | 7         |
| 1.2 La piramide di Maslow.....  | 13        |
| 1.3 La teoria degli stakeholders.....   | 15        |
| 1.4 Friedman e il welfare state.....  | 18        |
| <b>CAPITOLO 2: IL WELFARE AZIENDALE: FINALITA', BENEFICI E<br/>STRUMENTI.....</b> | <b>20</b> |
| 2.1 Cos'è e a cosa serve il welfare?.....   | 20        |
| 2.1.1 Nascita e ragioni della diffusione.....                                     | 22        |
| 2.1.2 Soggetti coinvolti e legislazione.....                                      | 25        |
| 2.2 Obiettivi, metodi e benefici.....   | 28        |
| 2.2.1 Il ruolo della conciliazione vita-lavoro.....                               | 30        |
| 2.2.2 Strategie, approcci e strumenti per il welfare aziendale.....               | 32        |
| <b>CAPITOLO 3: IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA E GLI SVILUPPI</b>                  |           |

|   |    |
|---|----|
| RECENTI.....  | 36 |
| 3.1 Welfare aziendale in Italia, dati e crescita..... | 36 |
| 3.2 La politica del welfare nel Gruppo Generali ..... | 38 |
| 3.3 Welfare index PMI .....                           | 41 |
| CONCLUSIONI.....                                      | 44 |
| BIBLIOGRAFIA .....                                    | 45 |
| SITOGRAFIA.....                                       | 45 |

# INTRODUZIONE

La tesi si propone di fare una analisi approfondita sull'ambito del welfare aziendale e ha lo scopo di evidenziarne i vantaggi e benefici sia per le organizzazioni che per i dipendenti.

Attraverso tale analisi, la tesi si focalizza sull'evidenziare le politiche e alcuni degli approcci impiegati dalle organizzazioni per la gestione del capitale umano e per il soddisfacimento dei bisogni e necessità dei dipendenti, in modo da garantire una migliore prestazione e performance dei lavoratori sul posto di lavoro.

Il primo capitolo si concentra sul compensation management e sull'approccio di Total Reward.

Si parte dalla definizione del compensation management e si concentra su alcune domande essenziali, perché tali politiche sono così importanti al giorno d'oggi, a cosa possono servire e quali sono gli obiettivi, per poi passare ad alcune delle teorie che hanno avuto un ruolo fondamentale per la nascita di questa nuova concezione e attenzione dedicata al dipendente e al suo benessere, fino a giungere alla concezione del welfare aziendale per come lo intendiamo oggi.

Nel secondo capitolo veniamo all'argomento principale di tale tesi, cioè il welfare aziendale e l'importanza fondamentale che questo ricopre nel mondo del lavoro.

Il capitolo inizia con una descrizione di welfare aziendale, mettendo in evidenza le sue origini e le possibili ragioni della sua diffusione nel mondo e in Italia, per poi passare a definire chi sono gli attori coinvolti in tali iniziative e come la legislazione vigente ha dato come una grande scossa allo sviluppo di tali nuovi approcci e mentalità.

Nella seconda parte del capitolo invece si passa a una definizione degli obiettivi perseguiti da queste politiche, i potenziali benefici e le metodologie di welfare aziendali utilizzate all'interno delle imprese, con una particolare attenzione agli strumenti a disposizione dei vertici aziendali e dirigenti, e l'importanza di un adeguato equilibrio vita-lavoro per il benessere e la performance dei collaboratori.

Nel terzo ed ultimo capitolo, si fornisce una panoramica della diffusione delle pratiche di welfare aziendale nel nostro Paese e le innovazioni più recenti nelle organizzazioni moderne.

Il capitolo infatti inizia con l'analisi delle forme di welfare aziendali presenti in Italia e l'andamento della sua crescita negli ultimi anni, evidenziando alcune delle più virtuose imprese che promuovono varie iniziative a favore del benessere del dipendente.

Nella seconda parte, infatti, si parlerà del Gruppo Generali e delle sue iniziative e strategie ideate a sostegno del lavoratore e del Welfare Index PMI e l'utilità ed efficacia che esso ha dimostrato negli ultimi anni, e come grazie anche ad esso intraprendere buoni piani di welfare aziendale è diventato sinonimo di competitività all'interno del mondo del lavoro.

# CAPITOLO 1: TOTAL REWARD E L'IMPORTANZA DELL'ORGANIZZAZIONE INTERNA

## 1.1 Total reward e il Compensation management

A cosa serve avere un buon piano di retribuzione per i dipendenti? Perché al giorno d'oggi è così importante? Cos'è che rende felici i dipendenti e in che modo vengono premiati?

Questo prima parte di capitolo mira a rispondere a queste domande e si concentra nel dare una definizione, un senso logico e pratico di cosa significa intraprendere una strategia (o politica) legata e approntata alla gestione del dipendente, all'attenzione che deve ricevere, e il ruolo essenziale della felicità e il benessere di esso, correlato alla sua stessa efficienza e permanenza sul posto di lavoro e dell'andamento dell'organizzazione.

Le ultime tendenze hanno infatti dimostrato, che negli ultimi decenni la retribuzione totale del dipendente non si può più limitare al mero stipendio, in quanto il semplice denaro molte volte ormai, non si dimostra più sufficiente per appagare in pieno il dipendente.

Da qui, entra in gioco e si origina il concetto di total reward, che si inserisce direttamente nelle politiche aziendale, essenziali per il suo stesso funzionamento e per la continuità aziendale.

Il total reward si può infatti definire come quell'insieme di sistemi di retribuzione all'organizzazione, verso i risultati attesi programmati ex-ante.

Perché le aziende scelgono una strategia di ricompensa totale?

Queste, per le risorse umane vanno al di là degli stipendi, approdando su un regime di vantaggi caratterizzati da una serie di attività e opportunità per la crescita professionale e personale del dipendente, e cercano di creare sempre più un luogo e un ambiente di lavoro sereno, ma soprattutto motivazionale, fornendo così un approccio per la creazione di mutamenti organizzativi interni.

Un pacchetto di premi totali, non si concentra sul mero stipendio, non riguarda perciò solo meccanismi di compensazione in termine salariale di benefici.

Questo processo si "impone" di trovare una relazione, un collegamento tra obiettivi strategici e valori, alle prestazioni e viceversa.

Per questo motivo, i dipendenti più meritevoli e con un ruolo più importante ai fini aziendali saranno ricompensati con incitevoli, vantaggi, riconoscimenti, nonché occasioni di opportunità e sviluppo.

Cosa si intende quando si parla di premi totali?

I premi totali possono essere composti da una infinità di componenti diversi, da uno stipendio "base", piani di risparmio pensionistico e assicurazioni sul lavoro, fino a giorni di ferie pagati e orari di lavoro meno rigidi e più flessibili.

Negli ultimi anni, infatti, sono molte le imprese che offrono ai dipendenti premi come sussidi per i trasporti e pasti gratuiti.

Per le imprese è quindi diventato fondamentale un vero e proprio piano strategico per determinare pacchetti di premi completi e competitivi, con cui attrarre e fidelizzare i dipendenti più brillanti e necessari per la vita aziendale.

Ora invece, entra in gioco anche il concetto del compensation management, ovvero il sistema di gestione delle retribuzioni.

Il compensation management ha un ruolo fondamentale nel ramo delle risorse umane, in quanto può condizionare il processo di assunzione, il coinvolgimento, le prestazioni e la fidelizzazione dei team e dei dipendenti.

Se i benefit, bonus e stipendi non venissero gestiti in modo idoneo, i dipendenti potrebbero ricevere pacchetti competitivi migliori in altre aziende, ciò potrebbe portare le prestazioni e la soddisfazione a diminuire, con la conseguenza di avere un impatto negativo sull'attività.

Un altro dei vantaggi primari di un adeguato sistema di gestione delle retribuzioni si può identificare nella ricerca di equità retributiva, nell'attrazione di nuovi dipendenti, il crescere del coinvolgimento e la semplificazione nella creazione e definizione del budget.

Si può quindi evidenziare come sia necessario che i leader delle risorse umane e imprenditori siano ben

informati e seguano il mercato, tenendo sotto controllo la concorrenza, su come funziona la gestione delle retribuzioni, cosa considerare e i vantaggi che quest'ultimo può apportare nella stessa cultura aziendale e allo stesso spirito di collaborazione interna.

Prima di andare a vedere nello specifico quali sono i vantaggi e gli obiettivi di un piano di total reward e maggiormente nel compensation management, possiamo provare a definire il concetto di retribuzione.

La retribuzione può essere determinata come denaro e benefici ricevuti dal dipendente a fronte delle prestazioni e servizi forniti al datore di lavoro.

La retribuzione si può identificare in qualsiasi forma di ritorno finanziario, come ad esempio benefici e servizi tangibili dati ai dipendenti, a fronte delle prestazioni, ovvero al servizio fornito al datore di lavoro, come un regime assicurativo, un qualsiasi tipo di pagamento, cassa di previdenza o altro, di cui il dipendente possa beneficiare e godere o ricevere.

Un'altra definizione che può essere data alla retribuzione è il prezzo corrispettivo al servizio o lavoro svolto. Questo chiaramente è un tipo particolare di prezzo, cioè il prezzo del lavoro svolto, e come ogni altra forma di prezzo, esso e la sua remunerazione è determinata nel punto di equilibrio tra la curva di offerta e la curva di domanda di lavoro, ovvero sul loro incrocio (punto di tangenza delle due curve).

Possiamo ora determinare diverse fattispecie di retribuzione.

Si possono evidenziare i principali tipi di retribuzione come, retribuzione non monetaria, monetaria, indiretta e diretta.

La compensazione non monetaria può comprendere qualsiasi benefit che il datore di lavoro concede come corrispettivo della prestazione del dipendente, che non comporti un valore tangibile come, ad esempio, delle opportunità di avanzamento, di riconoscimento, di sviluppo di carriera o può riguardare le condizioni di lavoro o lo stesso ambiente.

Per compensazione indiretta si vuole invece intendere quella retribuzione comprensiva di benefici non monetari che un dipendente può ottenere dalla stessa organizzazione, come premi, promozioni, maggiore responsabilità sul posto di lavoro e riconoscimenti legati all'efficienza.

Questo chiaramente potrebbe essere determinante per creare fiducia nei lavoratori, ponendo attenzione anche sulla loro stessa motivazione, riconoscendo così il loro lavoro e l'importanza della loro buona prestazione.

Come ultima categoria possiamo invece parlare della compensazione diretta, che comprende la retribuzione corrisposta ai dipendenti, cioè il denaro stesso, attraverso il salario e stipendi o anche bonus, insieme alle altre prestazioni sanitarie, tutto ciò fornito ad intervalli di tempo coerenti e regolari.

L'approccio del total reward si può definire come una filosofia di gestione delle risorse umane che mira ad enfatizzare e valorizzare l'insieme totale dei fattori organizzativi, riguardante perciò anche quelli non monetari ed intrinseci e non solo quelli di natura estrinseca ed economica.

I fattori intrinseci agiscono sulla motivazione e soddisfazione delle persone e formano il vero e proprio sistema premiante di un'organizzazione, e ne rappresentano i punti cardine.

Un'ulteriore distinzione si può individuare nei premi che possono prendere forma di premi estrinseci che derivano dall'esterno e intrinseci che derivano dal nostro interno, come la soddisfazione nel vedere il proprio lavoro riconosciuto e apprezzato dai colleghi e da chi detiene la leadership.

Come riportato dal grafico sottostante possiamo vedere come il dipendente percepisce e classifica le ricompense e avere un'idea più chiara dell'approccio di total reward.

Sull'asse delle ascisse possiamo vedere come le ricompense possono essere classificate individuali partendo da sinistra, mentre spostandoci verso destra come i compensi vengano identificati come collettivi.

Nell'asse delle ordinate invece individuiamo invece la tipologia di compensi distinta in base a ricompense tangibili in alto e intangibili in basso.

Le quattro aree principali che si vengono a formare sono i fattori sui quali si baseranno i compensi, e sono: lo stipendio, i benefit, la crescita e lo sviluppo e infine l'ambiente di lavoro.

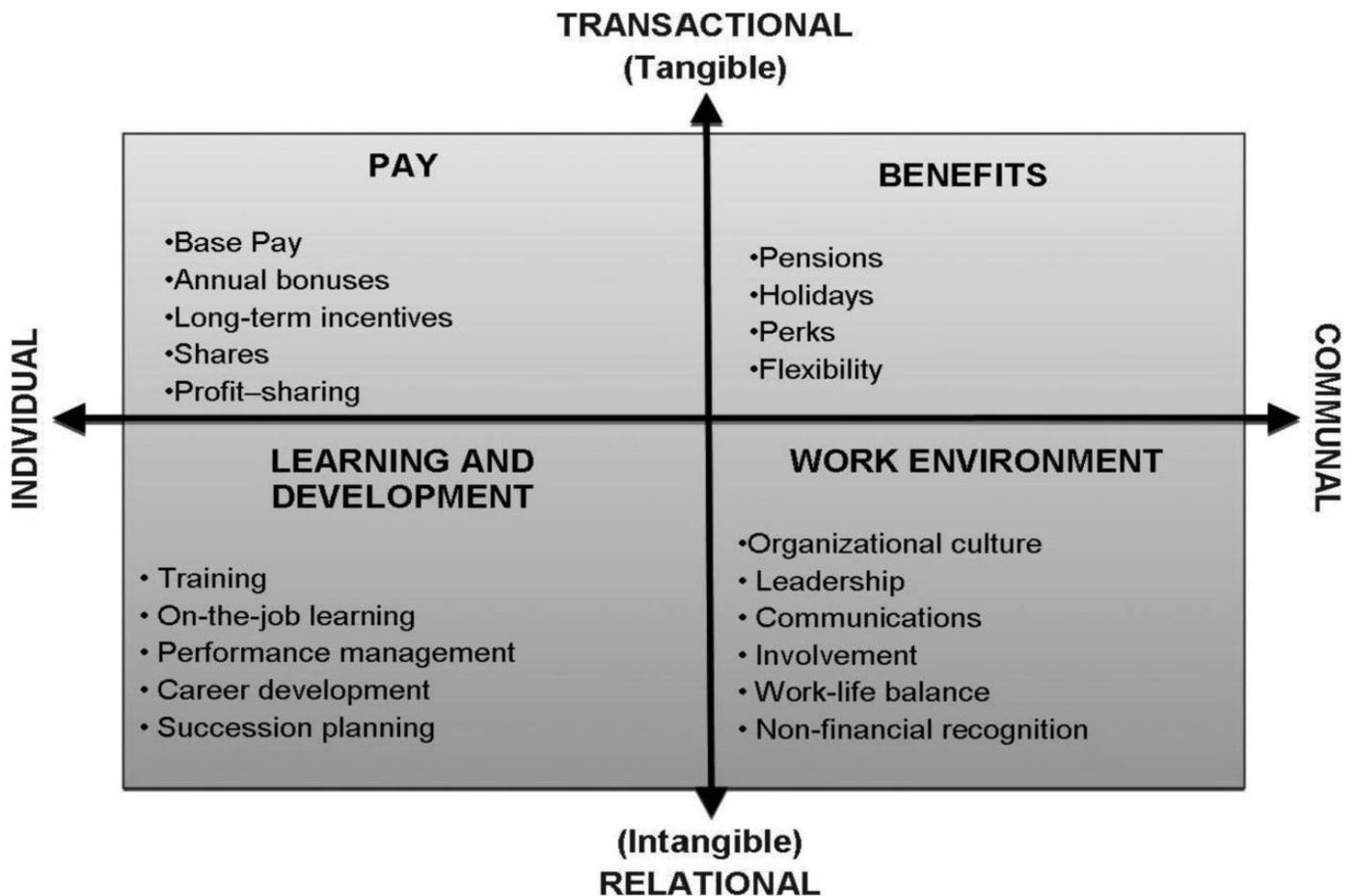


Fig. 1 Fonte: Gabrielli, G., & Profili, S. (2012).

Perciò possiamo infine definire la gestione dei compensi come il processo per assicurare che i bonus e gli stipendi di un'azienda o qualsiasi tipologia di organizzazione restino competitivi, equi ed appropriati. Questo va a formare una vera e propria architettura dell'organizzazione, improntata sulla soddisfazione del lavoratore e la sua efficienza e continuità della vita aziendale.

Si può anche arrivare a parlare perciò di una strategia di people management che utilizza le leve di incentivazione di reward, e riconosce la differenziazione nelle motivazioni, valori, personalità e esigenze diverse dei dipendenti e come supportarli al meglio, dando alla luce i più numerosi incentivi in grado, nel tempo e in modo diverso e nei molteplici ambienti di lavoro, di accrescere impegno, benessere e coinvolgimento.

Ciò fa desumere che questo implichi anche la gestione dei programmi di benefit aziendali che siano concorrenziali e che rispondano alle esigenze della forza lavoro attuale e delle altre organizzazioni, per cercare di attirare la nuova forza lavoro stessa verso l'azienda e non perdere quella corrente.

Nel prossimo paragrafo si evidenzieranno i principali metodi e le diverse finalità della gestione dei compensi, fornendo esempi e discutere su alcune delle domande principali riguardo tale strategia.

### 1.1.1 Obiettivi e approcci

Quali sono gli obiettivi di una strategia sulla gestione dei compensi? Quali sono i fattori presi solitamente in considerazione per determinare i redirigere gli stipendi e i compensi? Quali sono le sfide e problemi della gestione dei compensi? Su cosa si basa il sistema della gestione della retribuzione? Che cosa devono fare i leader delle risorse umane per assicurare una gestione efficace ed efficiente delle retribuzioni?

Questo paragrafo serve proprio a rispondere a queste domande, discutendo su quali possono essere le metodologie e criteri usati negli ultimi anni dalle organizzazioni per strutturare delle strategie sui piani di gestione dei compensi a favore dei dipendenti e dell'organizzazione stessa.

Cominciamo ora a rispondere con la prima delle domande e individuiamo alcuni dei principali obiettivi

dietro tali strategie.

I programmi di gestione delle retribuzioni sono costruiti e ideati appositamente per rendere i benefici e gli stipendi costantemente competitivi.

Una corretta strategia ha lo scopo sia di aiutare i dipendenti che i datori di lavoro; infatti, aiuta i responsabili delle assunzioni a condurre offerte interessanti e attrattive ai nuovi talenti di cui l'organizzazione ha bisogno, sulla base delle tendenze attuali sul mercato del lavoro.

Tale strategia sui compensi è importante anche nel caso in cui si assegnano ai dipendenti aumenti e bonus a chi consegua i migliori risultati.

L'obiettivo principale qui, è effettuare decisioni più informate sugli stipendi e compensi in base ai dati del mercato salariale, delle dimensioni dell'azienda, al settore di mercato, l'area geografica dell'organizzazione e allo specifico ruolo lavorativo.

Sebbene l'analisi di questi fattori sia fondamentale, è altresì necessario evidenziare le qualifiche, il potenziale e le prestazioni del dipendente.

Offrire un pacchetto salariale che segue l'andamento di mercato aiuta a far diminuire il tasso di turnover, in quanto i dipendenti saranno meno propensi e incentivi ad andarsene in base al solo salario.

Sono molti gli altri obiettivi a cui il compensation management mira a risolvere, come garantire l'equità, controllare i costi (la sua propria sostenibilità economica), premiare i comportamenti desiderati, maggiore efficienza amministrativa, coerenza nella retribuzione e con la cultura aziendale, attrarre personale qualificate (essere competitiva rispetto alle altre organizzazioni), mantenere gli attuali, essere coerente con la strategia e chiaramente creare più motivazione per il personale, come per l'appunto mostra la seguente tabella

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>EQUITÀ</b>                    | I differenziali retributivi tra diversi ruoli e tra individui che svolgono lo stesso lavoro devono essere giustificati da criteri oggettivi.                             |
| <b>COMPETITIVITÀ</b>             | I trattamenti retributivi sono equilibrati rispetto a quelli presenti sul mercato.   |
| <b>CAPACITÀ MOTIVANTE</b>        | Il sistema deve produrre un'adeguata spinta motivazionale in relazione ai comportamenti attesi.  |
| <b>SELETTIVITÀ</b>               | La politica retributiva deve selezionare i premi in funzione delle responsabilità, prestazioni, competenze e comportamenti da rinforzare.                                |
| <b>FLESSIBILITÀ</b>              | Il sistema deve rispondere alle esigenze della strategia, assicurando un adeguato grado di reversibilità della remunerazione in essere.                                  |
| <b>COERENZA CON LA STRATEGIA</b> | Le decisioni retributive devono essere coerenti con la strategia di sviluppo dell'organizzazione e con il posizionamento dei diversi business nell'ambiente competitivo. |
| <b>SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>   | Il sistema retributivo e i costi che sviluppa devono essere coerenti con l' <i>ability to pay</i> dell'organizzazione e con la creazione di valore.                      |
| <b>COERENZA CON LA CULTURA</b>   | La politica retributiva e i suoi strumenti devono essere coerenti con la cultura dell'organizzazione e con gli altri sistemi di gestione delle risorse umane.            |

Fig. 2. Fonte: Gabrielli, G., & Profili, S. (2012).

Altri caratteri presi in considerazione per redigere un buon piano sui compensi, oltre a quelli forniti dalla descrizione del lavoro e della sua valutazione si possono così individuare;

Sicuramente uno dei fattori da tenere in considerazione sono i livelli di abilità disponibili nel mercato del lavoro, il costo della vita che è generalmente ritenuto un criterio di retribuzione minima automatica (questo

comporta molteplici variazioni e adeguamenti salari in base all'andamento in crescita o decrescita di un indice del costo medio di vita appropriato) e un salario di sussistenza, cioè il livello sufficiente per consentire a un dipendente di sostenere sé stesso e il suo nucleo familiare uno standard di vita adeguato. Altri tre fattori molto importanti sono la domanda di lavoro e l'offerta, la capacità di pagamento delle organizzazioni, e il tasso di mercato prevalente (tasso saliare corrente o salario comparabile).

Se nel mercato c'è una notevole richiesta di competenze e l'offerta è bassa, gli stipendi andranno in aumento, e invece saranno bassi se la domanda è minima e l'offerta è alta.

Le organizzazioni che hanno buoni utili e quindi, fatturati più grandi, tendono a pagare di più per determinate competenze lavorative, rispetto ad aziende che hanno profitti bassi o sono in perdita che hanno vendite inferiori e sostengono spese di produzione più ingenti, anche se questa problematica si può riscontare solo in un'ottica di lungo periodo, in quanto nel breve-medio periodo l'influenza economica non sussiste nella capacità contributiva.

Per quel che riguarda invece il tasso di mercato prevalente, che spiega come la strategia retributiva di una azienda si deve adeguare allo stipendio pagabile dalla comunità e dall'industria.

Sono cinque i motivi principali di questa affermazione:

1. Un'organizzazione collegata funzionalmente in uno stesso settore di mercato necessita della stessa qualità di dipendenti con simili esperienze, capacità e abilità, questo infatti porta in un'uniformità degli stipendi e delle aliquote salariali.
2. Sono molte le decisioni giudiziarie e le leggi governative che dettano l'argomento dell'adozione di determinate aliquote.
3. Il mercato e più nello specifico, l'impresa stessa e le altre organizzazioni concorrenti, spesso aderiscono allo stesso livello salariale relativo.
4. Se ai lavoratori non sono pagate tariffe generali simili o uguali a quelle pagate dalla concorrenza, ciò graverà sullo stesso turnover dei posti di lavoro.
5. L'esistenza stessa di sindacati di dipendenti incoraggia l'equità, in modo di garantire una parità di retribuzione e lavoro.

Fonte: Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice.

Un ultimo fattore che va tenuto in conto per l'amministrazione di salari e stipendi sono i fattori psicologici e sociali.

Questo criterio entra in gioco quando la direzione e il sistema di risorse umane, si pongono il problema nel soddisfare condizioni di giustizia e equità.

Eticamente e da un punto di vista sociologico, gli individui sostengono che a parità di lavoro, sforzi e ore dedicate, i salari dovrebbero essere giustamente commisurati e proporzionali, nell'interesse collettivo di non essere sottopagati o sfruttati e che non venga fatta nessuna distinzione tra colore, casta, sesso e religione.

Da un punto di vista psicologico invece, le persone individuano il livello del salario come un quantificatore del successo nel lavoro; le persone possono soffrire di un complesso di inferiorità o sentirsi a disagio e non essere orgogliosi del lavoro svolto o dello stipendio che ottengono, influenzando così tutta la vita lavorativa e le prestazioni stesse.

Pertanto, questo fattore non dovrebbe essere assolutamente tralasciato dalla direzione nello stabilire un tasso salariale.

Ora, come riportato nella tabella in questa pagina, possiamo vedere come, alla luce di tutti i fattori presi in considerazione in questo paragrafo, possiamo classificare gli strumenti di retribuzione variabile.

**TABELLA 11.5** Criteri di classificazione della retribuzione variabile

| <b>CRITERIO</b>            | <b>AMBITO</b>   | <b>TIPOLOGIE</b>   | <b>ALCUNI STRUMENTI</b>   |
|----------------------------|---|--|---|
| <b>Orizzonte temporale</b> | Considera l'arco temporale preso a riferimento dal sistema/ strumento di retribuzione variabile | Breve termine  | Cottimo<br>Bonus prestazionali<br>Management by Objectives (MbO)<br>Balanced Scorecard<br>Profit e gain-sharing |
|                            |   | Medio-lungo termine  | Stock option plan<br>Piani di azionariato<br>Long Term Incentive Cash   |
| <b>Destinatari</b>         | Considera la natura dei destinatari del sistema/ strumento di retribuzione variabile            | Individuo  | MbO   |
|                            |   | Gruppo, categoria, famiglia professionale                    | Stock option plan   |
|                            |   | Tutto il personale   | Profit-sharing, gain-sharing  |
| <b>Benefici</b>            | Considera la natura del beneficio riconosciuto dal sistema/strumento di retribuzione variabile  | Monetario/cash   | Bonus   |
|                            |   | Azionario  | Stock option plan   |
|                            |   | Obbligazionario  | Bond-based profit-sharing   |
|                            |   | Misto  |   |
| <b>Fonte</b>               | Considera l'ambito che origina il sistema/ strumento di retribuzione variabile                  | Legislazione   |   |
|                            |   | Sistema di relazioni industriali e contrattazione collettiva | Premi di produttività   |
|                            |   | Iniziativa manageriale                                       | Stock option plan<br>MbO<br>Bonus prestazionali   |

Fig. 3

Fonte: Gabrielli, G., & Profili, S. (2012).

Ora possiamo rispondere a un'altra domanda, quali sono le sfide e i problemi di una gestione dei compensi? Quando vengono alla luce sfide, anche le migliori strategie e i metodi determinare la giusta retribuzione devono essere mitigati dal buon senso e secondo le caratteristiche proprie di ogni organizzazione.

Per quel che concerne le sfide, esse possono assumere varie forme e contesti anche a seconda dell'ambiente esterno sia quello all'interno stesso, come ad esempio dover far capo a svariati adeguamenti alle strategie retributive a causa sindacalizzazioni dei dipendenti per ottenere salari e compensi più alti, o dover cercare di prevenire la loro stessa nascita.

Qui possiamo parlare di un vero e proprio potere dato dall'unione dei dipendenti, in quanto i sindacati sono l'espressione diretta della forza lavoro, e possono arrivare ad ottenere stipendi sproporzionati rispetto al valore stesso del loro posto e ruolo lavorativo.

Ci possiamo ritrovare di fronte il caso di tassi salariali prevalenti, ovvero siamo nel caso in cui le forze di mercato possono far sì che alcune prestazioni specifiche o lavori vengano retribuiti molto più del loro valore relativo, rispetto quindi alla normale dell'incrocio tra domanda e offerta di lavoro.

Possono poi sorgere problemi dovute alla globalizzazione del business, si tratta perciò di vere sfide internazionali che può incidere pesantemente sia sulla concezione del lavoro stessa, o sulla cultura interna e quindi su ogni aspetto della gestione dei compensi.

La maggior globalizzazione del business significa anche un notevole e maggiore spostamento dei

dipendenti tra paesi.

Ci possiamo poi trovare davanti a obiettivi strategici contrastanti tra i vari stakeholder (portatori di interessi rispetto l'azienda) e shareholders (o azionisti) problemi riguardanti la produttività aziendale e i costi.

Quando sorgono conflitti strategici tra direttori, amministratori o anche manager ci troviamo in una situazione di conflitto di interessi e potrebbe influire sia sul benessere interno all'azienda sia sulle gestioni delle retribuzioni.

Parlando di problemi su produttività e costi possiamo facilmente dedurre che indipendentemente dalla tipologia di organizzazione, di dimensioni o di politiche aziendali, i datori di lavoro, devono obbligatoriamente produrre un profitto per la sopravvivenza e continuità dell'organizzazione, senza i quali, essa cesserebbe di esistere o comunque non riuscirebbe ad attirare nuovi investitori e finanziamenti ma neanche la forza lavoro stessa.

Un'impresa ovviamente non può permettersi di pagare i suoi dipendenti più di quanto gli stessi lavoratori restituiscano all'organizzazione in termini finanziari con la loro produttività.

Facciamoci ora un'altra domanda, quali sono le caratteristiche di un sistema di gestione della retribuzione?

Un sistema di ricompense totali ideale si compone di cinque fattori:

1. Flessibilità
2. Equità
3. Percettibilità
4. Rilevanza
5. Basso costo

Secondo il concetto di flessibilità i compensi e i premi, per soddisfare i diversi bisogni, fasi della carriera e stili di vita dei dipendenti, dovrebbero essere diversificati e flessibili nel tempo.

La ricompensa ideale è quindi diversa per ogni individuo, è mutevole con il tempo, e quindi essa si può definire come flessibile.

Quest'ultima permette ai datori di lavoro di adeguare il mix di compensi su base continuativa in base alle prestazioni rese e di rispondere tempestivamente alle variazioni sul mercato del lavoro.

Per quanto riguarda il carattere dell'equità, questo può essere definito come il punto cardine per premiare i dipendenti, in quanto garantisce a parità di prestazione e di lavoro una stessa ricompensa equa e imparziale, e favorisce in tal modo alla creazione e sviluppo di un senso di fiducia e di lealtà nei confronti dell'organizzazione.

Con il terzo criterio, quello della percettibilità, si vuole intendere che affinché i premi siano adeguati ed efficaci, devono essere visti materialmente dai dipendenti stessi, in quanto questo aiuta loro a sentire che il lavoro compiuto sia stato notato e abbia prodotto i risultati e gli obiettivi sperati.

Questo gioco un ruolo molto importante psicologicamente, perché farà sentire il dipendente come necessario, fornendo un senso di ricompensa personale e appagamento, che lo motiverà a migliorare le prestazioni.

Invece un premio, per essere rilevante deve avere anche essere personale.

Un sistema di ricompensa deve essere basato e deve riflettere al suo interno la moltitudine di desideri, esigenze e bisogni di ogni individuo presente in azienda.

Per poter quindi costruire una buona strategia di gestione delle ricompense si deve iniziare con il riconoscere questi elementi, indagando su ciò che i dipendenti vogliono dal lavoro.

Questo, infatti, si deve basare non su ciò che il datore di lavoro pensi che sia meglio per loro, ma sulle loro stesse esigenze e su ciò che realmente apprezzano, desumendo che i premi e i compensi sono tanto più efficaci quanto abbiano un elemento personale per ogni dipendente.

Concentrandoci ora sull'ultimo punto, possiamo dire che è essenziale ricordarsi che i premi servono come motivatori, ma ciò non implica necessariamente che i premi siano costosi per far sì che l'azienda mantenga la loro efficacia.

Le organizzazioni quando scelgono un determinato genere di premio, devono analizzare il trade-off tra costi e benefici apportati all'organizzazione dai premi, trattandoli alla pari di un qualsiasi altro investimento, tanto da poi analizzarne il ritorno e il valore.

L'azienda non dovrebbe far percepire i premi dati ai dipendenti come economici, ma dovrebbe mantenerli

all'occhio del dipendente come attrattivi, accattivanti ma allo stesso tempo accessibili, affinché non producano l'effetto opposto, da essere dannosi per la produttività, prestazioni e motivazione complessive dell'individuo.

Che cosa devono fare i leader delle risorse umane per assicurare una gestione efficace e efficiente delle retribuzioni e perché se ne occupano?

Sono molti i motivi per cui i responsabili delle risorse umane si occupano di tali strategie, tra cui principalmente aumentare il coinvolgimento dei dipendenti per migliorare le prestazioni e la vita sul lavoro.

Una buona e efficace gestione dei compensi va a favore sia dei dipendenti sia per i datori di lavoro.

I lavoratori che ricevono benefici generosi, incentivi diversi e stipendi base equi, hanno meno probabilità di aumentare il turn-over, e danno più possibilità di mantenere prestazioni, morale e rendimenti elevati.

I responsabili delle risorse umane attraverso l'implementazione di piani retributivi possono guidare l'intero processo di gestione delle politiche sui compensi.

Le fasi principali di questo processo condotto dai leader delle risorse umane sono per l'appunto, lo sviluppare e applicare una determinata filosofia per la retribuzione, spiegare ai lavoratori il piano di compensazione, progettare una adeguata strategia sui compensi e valutare i risultati per vedere gli effetti apportati ex ante e ex post.

Avere una filosofia retributiva assicura la trasparenza delle politiche di gestione aziendale e le documenta formalmente in rapporto con stipendi, benefit e bonus dei lavoratori.

Spiegare i piani di compensazione invece aiuta alla creazione e al mantenimento della fiducia dei dipendenti e permette di evitare comportamenti in conflitto di interessi o cagionevoli alla cultura aziendale e della sua continuità funzionale.

In questo primo paragrafo si è parlato di come e perché il total reward e il compensation management è così importante per la vita e per l'esistenza delle organizzazioni e il ruolo centrale che i responsabili delle risorse umane hanno in questo.

Nei seguenti paragrafi invece si illustreranno alcune delle teorie che hanno portato al raggiungimento di tali metodologie e alla concezione dell'importanza di queste strategie di pianificazione.

Si parlerà quindi delle principali teorie che hanno dato origine ai diversi approcci del total reward, del compensation management, fino ad arrivare al concetto odierno di welfare aziendale.

Una delle teorie che andremo ad enunciare, sarà quella di Milton Friedman nato il 31 luglio del 1912 a Brooklyn.

Milton Friedman fu un importante economista statunitense, grande esponente della scuola di Chicago e fondatore del pensiero monetarista.

I suoi studi e il suo particolare pensiero porteranno alla enucleazione dei principi e delle basi di molte teorie economiche fino ad arrivare ad influenzare la concezione stessa del welfare state.

Per quel che riguarda invece la teoria degli stakeholder, possiamo affermare che i progenitori di tale teoria siano stati gli economisti Stewart e Ansoff, ma il suo vero sviluppo e la trasformazione in una vera e propria teoria organica è attribuibile allo studioso Christopher Freeman nato nell'11 settembre del 1921 a Sheffield, Regno Unito.

Secondo Freeman *“gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave.*

*In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi.*

*In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder”* (Freeman 1921).

In seguito, altri studiosi ripresero più volte questo concetto, tra cui uno degli economisti più recenti Clarkson (1995) estese tale teoria e la definizione di stakeholders, anche a tutti i potenziali portatori di interesse, comprese anche le stesse generazioni future.

Secondo Clarkson infatti *“gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti, o interessi, relativi a un'impresa e alle sue attività, passate, presenti e future”* (Clarkson 1995).

Passando ora alla terza teoria fondamentale per comprendere realmente il concetto di people management,

le politiche di total reward e inoltre, che pone alcune delle basi per la nascita del modello del welfare aziendale, passeremo a parlare della piramide di Maslow.

Abraham Maslow fu uno psicologo statunitense nato a New York il primo aprile del 1908, celebre per aver ideato una gerarchia delle motivazioni e bisogni che spingono le persone nell'agire sia sul lavoro che nella vita di tutti i giorni, e come afferma lui stesso: *“Quando parliamo dei bisogni degli esseri umani, parliamo dell'essenza della loro vita.”* (Abraham Maslow 1908).

Ora nei prossimi paragrafi andremo ad evidenziare cosa queste teorie enunciano, vedendo da cosa sono caratterizzate e ad indagare sul motivo per cui sono così importanti nell'ambito delle risorse umane.

## 1.2 La piramide di Maslow

«Vedere le persone, primariamente, come enti gratificanti dei nostri bisogni o come fonti di sostentamento, è un atto astratto. Non le vediamo come entità complete, come individui unici e complicati, ma piuttosto dal punto di vista della loro utilità. Quanto in essi non è in relazione con i bisogni del percipiente, o viene totalmente trascurato, oppure irrita, disturba o minaccia.» (Abraham Maslow, 1970).

Abraham Maslow fu un noto psicologo americano, ricordato principalmente per il suo modello di gerarchizzazione dei bisogni umani.

Secondo il suo pensiero i bisogni sono comuni ad ogni individuo, ci accumulano l'un all'altro, si condividono e consentono il raggiungimento della soddisfazione se vengono soddisfatti, mentre ogni individuo in sé è unico e irripetibile.

Le teorie di Maslow, compreso il modello sulla motivazione e personalità, consentono di mettersi in una posizione di autocritica, mettendo in luce la capacità di comprendere quelle che sono le necessità intrinseche dell'essere umano e la capacità di soddisfare le proprie necessità, ambizioni e bisogni.

Maslow ripartisce in bisogni superiori e fondamentali, considerando i primi bisogni spirituali e psicologici; perciò, la soddisfazione dei bisogni elementari porta chiaramente al soddisfacimento di quelli superiori e per certi aspetti anche residuali e accessori.

Il modello di Maslow risale al 1954 e può essere classificato come un modello motivazionale dello sviluppo umano incentrato su una generica gerarchia scalare dei bisogni, disposti a piramide, nella quale per soddisfare e far venire alla luce le necessità di ordine e livello superiore, la condizione necessaria è quella di soddisfare prima i bisogni elementari insiti in ogni persona.

L'insoddisfazione, sia nella vita pubblica che privata, sul lavoro è una caratteristica ormai molto nota nella società odierna e questo secondo Maslow, trova la sua causa nel venir meno della realizzazione delle proprie capacità e potenzialità, in quanto i bisogni sociali e relazionali a differenza di quelli fondamentali per la sopravvivenza stessa, tendono e continuano a ripresentarsi secondo varie forme e modalità con nuovi e più ambiziose necessità da colmare e obiettivi sempre più grandi da raggiungere.

Alla base di tale modello Maslow inserisce infatti i fattori per garantire le necessità di sopravvivenza e per condurre una vita fuori pericolo, mentre in modo scalare, verso il vertice, Maslow colloca i bisogni (quasi considerati qui come desideri) più immateriali.

Come sotto riportato possiamo passare ora alla analisi del modello di Maslow, partendo dalla sua stessa raffigurazione a piramide:



Fig. 4 Fonte: psicologiadellavoro.org

Partendo dal livello più basso della piramide si possono individuare i bisogni fisiologici, ovvero i bisogni correlate alla sopravvivenza fisica dell'essere umano e devono essere i primi a venir soddisfatti, in quanto rientrano nell'istinto di autoconservazione stesso e possono essere identificati come la fame, il sonno e la sete.

Una volta che questi siano stati soddisfatti, l'individuo tende a concentrarsi sui bisogni di sicurezza, cioè quei bisogni che garantiscono all'individuo tranquillità e protezione come mancanza di ansie e preoccupazioni, mancanza di incertezza, tranquillità economica e protezione sia fisica che mentale.

Salendo la piramide possiamo trovare ora i bisogni di appartenenza come il far parte di un determinato gruppo sia in ambito lavorativo che nella vita di tutti i giorni, essere amato, cooperare e partecipare attivamente nella società e infatti questi, possono essere classificati come quei bisogni che rappresentano l'aspirazione di ogni persona ad essere importante, necessario alla comunità.

Avvicinandoci alla cima della piramide invece Maslow colloca i bisogni di stima, rappresentanti quei bisogni che si possono individuare nell'essere produttivo e competente sia per sé stesso che dal punto di vista delle altre persone operanti nella sua stessa comunità, come ad esempio l'essere approvato, rispettato e riconosciuto come elemento essenziale e non sostituibile.

Una volta aver soddisfatto tutti i bisogni e le necessità di ordine inferiore, l'individuo si preoccupa e comincia a sentire di dover soddisfare il bisogno di autorealizzazione, che Maslow colloca nel suo modello nel punto più alto, alla cima della piramide, come appunto bisogno più complicato da raggiungere e perciò da soddisfare.

Questi ultimi trattano dell'aspirazione, della motivazione personale a essere ciò che si vuole, usando e impiegando ogni genere di facoltà fisiche e mentali che egli possiede, e possono essere individuati come, l'occupare un determinato ruolo di rilievo sociale e lavorativo e realizzare la propria immagine di sé e identità in luce alle sue potenzialità e aspettative sia presenti che future.

In realtà con il passare degli anni furono molte le critiche apportate alla teoria di Maslow, prima tra tutte quella che definisce tale teoria sottostimante dei bisogni umani e troppo generica riguardo alle motivazioni dietro le scelte degli individui.

Questa critica appunto va' ad evidenziare come nella realtà non è possibile suddividere per gradi di nobiltà l'atteggiamento umano o perlomeno deve essere fatta con diverse e più svariate caratteristiche strutturali molto più specifiche, fino ad arrivare alla considerazione del singolo individuo in sé.

Un'altra critica di questo modello organizzativo dei bisogni umani si basa nell'assenza di un fondamento e

dati empirici, il quale è unicamente basato su considerazioni e affermazioni non comprovate sperimentalmente, cioè non seguendo il metodo scientifico appropriato di ogni ricerca scientifica in quanto tale.

La piramide di Maslow, perciò, fa risalire le spinte motivazionali a fattori intrinseci dell'essere umano, ignorando però la connessione e a volte la sopraffazione dovuta all'ambiente esterno.

Sotto molti punti di vista il modello stesso è molto rigido in quanto non permette secondo la sua classificazione ad un soggetto di passare attraverso livelli superiori se prima non sono soddisfatti in pieno i livelli inferiori, cosa che nella quotidianità è appunto irrealistico, e infine tale modello esclude all'individuo di essere spinto in un determinato arco temporale, da più bisogni e necessità, anche se con diversa urgenza e intensità.

Come si collega il pensiero e il modello ideato da Maslow al people management e al welfare aziendale? Maslow è uno dei primi studiosi che mette in risalto e che fa emergere l'importanza del soddisfacimento dei bisogni umani (non solo nella vita quotidiana), ma la vera novità, è l'attenzione che pone al soddisfacimento dei bisogni sul posto di lavoro e il ruolo che questo ha sull'efficienza stessa e sulle prestazioni dei lavoratori. Per quanto al giorno d'oggi questa sia vista come una "scoperta" di poco valore, è perché nel mondo odierno, oramai questo si dà come scontato, o perlomeno come già assodato, ma fu appunto Maslow con i suoi studi e le innumerevoli riflessioni a far venire alla luce i problemi e i bisogni personali e sociali sul posto di lavoro, permettendo alle organizzazioni e ogni tipo di impresa di cominciare a preoccuparsi dei bisogni, necessità e desideri dei dipendenti, e di far venire fuori la vera importanza del benessere anche del solo e singolo individuo.

### 1.3 La teoria degli stakeholders

La teoria degli stakeholders si può attribuire allo studioso Robert Edward Freeman dal suo saggio "Strategic Management: a Stakeholder Approach" del 1984. Questa opera permetterà un vero e proprio cambio sostanziale di prospettiva, riguardo ad una determinata domanda, ovvero cos'è che manda avanti un'azienda e ne fa gli interessi?

Prima delle tesi di Robert E. Freeman i dirigenti e i vertici aziendali davano una e un'unica risposta a tale domanda, cioè si affermava sempre di più il concetto che oltre ai ritorni sul capitale investito, il profitto e l'interesse adottato nei confronti dei soli shareholders (azionisti) delle varie organizzazioni, essa non avrebbe avuto bisogno di altro.

Le uniche strategie e politiche aziendali andavano quindi solo a favore e al soddisfacimento delle esigenze di quest'ultimi, i diretti investitori dell'impresa e chi detiene le sue quote sociali.

Freeman, grazie al suo pensiero ha dato una smorsa a questa particolare linea di pensiero adottata da sempre nelle organizzazioni, mettendo in risalto l'importanza strategica degli stakeholders sia sotto un punto di vista gestionale e funzionale dell'impresa sia dal punto di vista economico e amministrativo, fino a ricondurci un aspetto di fondamentale importanza nella vita e nella continuità aziendale.

La tesi argomentata da Freeman sostituisce e va ad opporsi in pieno all'idea minimalista di Milton Friedman, secondo il quale l'impresa deve essere responsabile solo nei riguardi degli shareholders, riconoscendo una molto più ampia responsabilità dell'azienda verso più classi di portatori di interessi.

Secondo Freeman "Il vero scopo dell'azienda è quello di fungere da veicolo per coordinare gli interessi delle parti interessate. È attraverso l'impresa che ciascuno gruppo di stakeholder migliora sé stesso grazie al volontariato scambi.

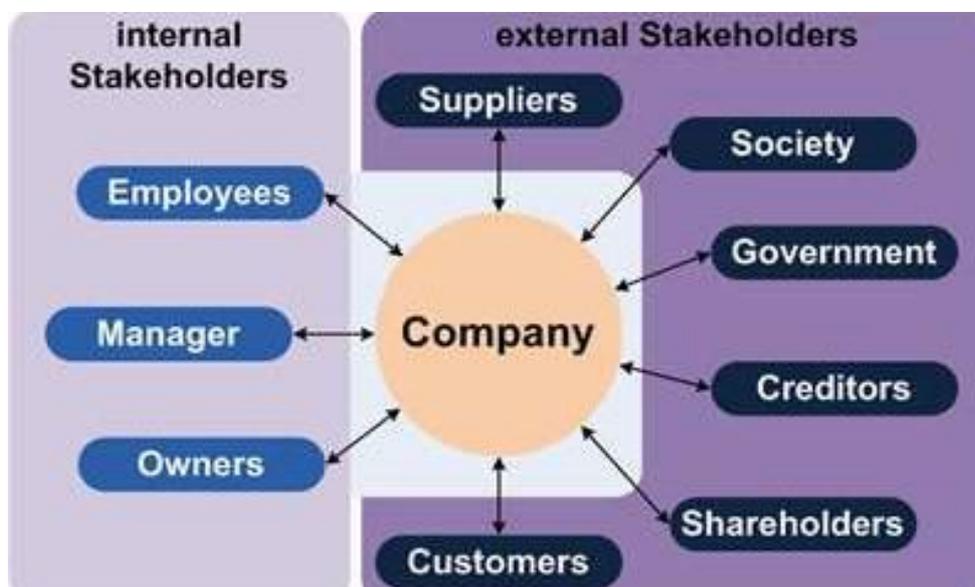
La società serve a suo piacimento parti interessate, e nessuno può essere utilizzato come mezzo per i fini di un altro senza pieni diritti di partecipazione a tale decisione" (Freeman 1994).

Per venire ad una definizione reale di stakeholders si può dire che si possono intendere tali, qualsiasi gruppo o individuo che può modificare, interagire e influenzare il raggiungimento di un fine sociale e che possiedono un interesse legittimo nelle attività svolte dall'organizzazione.

Prima di passare ad una classificazione di stakeholders, possiamo prima cominciare con il dire che, superando la teoria e l'attenzione portata ai soli azionisti e i vari soggetti che finanziano economicamente le stesse organizzazioni, gli stakeholders si possono classificare come interni ed esterni come riportato nel seguente schema:

Come possiamo vedere dal grafico sottostante, l'organizzazione non deve tener conto solo delle sue relazioni

con le sue parti interne come gli impiegati e i manager, ma anche con i portatori di interessi esterni, come possono essere i creditori sociali e particolari, i clienti, il governo, la società e anche le sue stesse affiliate e le possibili catene di rifornimento e distribuzione, fino ad arrivare anche a cercare un ecosistema stesso intorno alle attività svolte dall'azienda nell'espletamento delle sue funzioni e centri di decisione amministrativi.



Fonte: V. Gentile, 2021

Fig. 5

Il celebre economista Philips nel 2003 suggerì che gli stakeholders potrebbero poi essere distinti in due classi, stakeholders derivati e normativi:

-Stakeholders derivati: gruppi o singoli che potrebbero danneggiare o dare vantaggio all'impresa, ma a cui essa stessa non ha un diretto obbligo morale nei loro confronti come attivisti, media e concorrenti.

-Stakeholders normativi: sono invece i soggetti ai quali l'impresa ha un determinato e diretto dovere morale di concentrarsi della loro soddisfazione e interesse, come per esempio dipendenti, fornitori, finanziatori, clienti e comunità locali.

Il ruolo degli stakeholders ha quindi un duplice scopo, il primo si riferisce al fatto che l'attenzione agli stakeholders implica una rete di responsabilità, obblighi e delle relazioni sia interne che esterne con ogni elemento che interagisce con l'organizzazione, permettendo ad essa il continuo rinnovamento e la incessante dinamicità e innovazione, mentre il secondo scopo si può individuare nell'atteggiamento dell'organizzazione stessa, in quanto, le diverse pretese provenienti dalle varie e differenti tipologie di stakeholders limitano la legittimità aziendale, in quanto gli interessi dell'azienda e dei suoi azionisti, vengono equiparati a quelli delle diverse categorie di stakeholders sia se essi siano interni che esterni.

Lo studioso Phillips afferma che un fondamento alternativo di equità (o fair play) garantisce una spiegazione degli obblighi e doveri spettanti ad ogni parte interessata, per riportare infatti una sua affermazione:

“Ogni volta che persone o gruppi di persone accettano volontariamente i benefici di un reciproco vantaggio, si viene a creare uno schema di cooperazione che richiede sacrificio e contributo da parte dei partecipanti, e se esiste la possibilità del free-riding, si creano obblighi di correttezza tra i partecipanti al regime cooperativo in proporzione ai benefici accettati.” (Phillips, 1997).

I fondamenti della teoria degli stakeholders si possono quindi identificare come, il perseguimento di un principio di uguaglianza tra tutti i portatori di interesse, quindi sia sostanziale che formale, concentrandosi sul principio di bisogni, obblighi, doveri e esigenze reciproche, e privilegiando un forte senso di equità, sia

per quel che riguarda le procedure adottate, affinché seguano una base di veridicità e correttezza, sia per una questione di importanza e di rilievo sull'idea di inclusione nel processo decisionale.

Tale teoria, quindi, non incentra l'attenzione sul merito individuale, ma agisce che tutti i portatori di interesse debbano essere trattati indipendentemente dal fatto che alcuni contribuiscano chiaramente meno di altri all'interno dell'impresa.

La critica principale fatta a questo modello, è che esso non possa fornire una determinata funzione (o strategia) all'organizzazione, in quanto rifiutando l'ideale di massimizzazione del profitto da parte degli azionisti, a lungo termine, chiedendo invece alle aziende di equiparare l'interesse di ogni stakeholder, si scarterebbe il principio di economicità a base delle organizzazioni, ovvero il principio oggettivo per la valutazione di un business plan e business action (o strategy) e l'organizzazione con il passare del tempo finirebbe con la sua disgregazione per mancanza di apporti di capitale, in quanto non sarebbe più attrattiva sul mercato, perdendo i potenziali investitori, senza contare in tutto ciò che tale modello, anche se rilevatosi fondamentale nella creazione del people management, manca in realtà di un "algoritmo", un metodo, per il processo decisionale manageriale pratico, in quanto, darebbe luogo ad un meccanismo decisivo piuttosto rigido all'intera struttura organizzativa delle organizzazioni.

Tornando ora all'approccio agli stakeholders, per poter classificare e individuare i vari portatori di interessi in base alle proprie caratteristiche Freeman considera tre diversi elementi: potere, urgenza e legittimità, che possono sovrapporsi e coesistere ma possono trovarsi anche l'uno indipendentemente dalla presenza dell'altro.

Partiamo dal dire che tra potere e legittimità c'è una grande differenza, il potere si può definire come la capacità di influenzare e far cambiare le politiche e strategie dell'impresa, mentre per legittimità si intende la condizione di chi ha una aspettativa legale e/o morale nei confronti dell'impresa.

Freeman partendo da ciò classifica gli stakeholder nel seguente modo:

1. Discrezionali: coloro che hanno unicamente la legittimità senza potere in ambito strategico e decisionale.
2. Dipendenti: sono coloro che non hanno potere per imporsi alle decisioni prese al vertice aziendale, ma hanno legittime aspettative urgenti ad ottenere il soddisfacimento dei loro bisogni.
3. Dominanti: è l'insieme degli individui significativi nella vita aziendale, tra cui gli stessi dipendenti, l'ambiente in cui opera l'organizzazione e le stesse amministrazioni ed enti locali.
4. Latenti: sono coloro che non hanno interazioni con l'impresa, o comunque non a sufficienza, ma che in realtà possiederebbero il potere per essere influenti nei processi dell'organizzazione.
5. Finali: sono gli stakeholders dominanti quando entra in gioco l'elemento dell'urgenza sia in ambiti decisionali che funzionali.
6. Pericolosi: da cui provengono casi di "terrorismo" e avversione nei confronti dell'organizzazione.
7. Difficili: rientrano qui invece per esempio i manifestanti, nei confronti di cui l'impresa non ha veri legami, ma ha comunque obblighi morali legati alle loro stesse aspettative.

Fonte: Pirozzi, M. (2021).

Concentrarsi su ogni tipologia di stakeholder è divenuto oramai fondamentale per una buona gestione di impresa, saper riconoscere a dovere chi e quali essi siano è vitale per la continuità della vita aziendale, e lo è anche sotto il profilo. Funzionale e amministrativo, che se pur irrigidisce la struttura decisionale dell'organizzazione, rendendola più lenta, al giorno d'oggi sarebbe impensabile il successo e l'efficienza di una azienda senza corretto approccio agli stakeholders e corrette strategie e politiche adattate ad ogni possibile esigenza.

La teoria degli stakeholder ha segnato un punto focale nello sviluppo della cura dei dipendenti, in quanto essa ha rafforzato anche il loro potere sia contrattuale con i vertici delle aziende sia gli ha garantito maggiore potere decisionale a capo anche del solo e singolo dipendente.

#### 1.4 Friedman e il welfare state

Milton Friedman è stato uno dei più importanti economisti del ventesimo secolo, ideatore e fautore di molti contributi alla teoria del consumo e della teoria monetaria e verrà per l'appunto identificato come il visionario del libero mercato, che portò grazie al suo pensiero al cambiamento delle politiche economiche di molti paesi a partire dal 1980.

Prima di tale data lo scetticismo nei confronti dei mercati era lampante, Friedman riuscì a spiegare con un linguaggio accessibile a tutti che l'impresa privata fosse la base stessa, il punto cardine della prosperità economica affermando infatti che ogni economia di rilievo e sviluppata fossero incentrate sul duro lavoro, sulla iniziativa economica e sulla parsimonia, andando a favore della deregolamentazione statale che vincola i mercati e limita l'imprenditoria.

Tuttavia, Friedman produsse anche un lascito negativo ai posteri, in quanto con la sua ideologia incentrata nel promuovere il potere intrinseco del mercato arrivò con delimitare una separazione troppo netta tra lo Stato e i mercati, presentando lo Stato come il nemico per eccellenza al corretto funzionamento del mercato e delle economie in generale.

La sua visione si rivelò fondamentale per la crescita e diffusione del libero mercato e dello stato sociale, ma fece venire alla luce un altro problema, ovvero la sua prospettiva sopravvalutò l'efficienza dei mercati in quanto le economie non si generano da sole, non si legittimano da sé, né si stabilizzano da sole ma soprattutto non si auto-regolano.

La sua teoria, quindi, non prese in considerazione o perlomeno sottovalutò i prerequisiti istituzionali del mercato, e rese quindi ciechi gli individui di fronte alla senza dubbio realtà che le migliori economie di successo sono perlopiù economie miste tra stato e mercato, che si tengono in equilibrio in modo reciproco (Rodrik 2015).

Friedman oltre agli studi sull'economia monetaria e sul ruolo dei governi, si concentrò anche ad ampie analisi sul capitalismo e il rapporto tra impresa e etica, che diede un altro grande contributo alla scienza economica.

Per Friedman (1912): «... l'imprenditore ha una sola responsabilità sociale: quella di usare le risorse a sua disposizione e di impegnarsi in attività dirette ad accrescere i profitti sempre con l'ovvio presupposto del rispetto delle regole del gioco, vale a dire dell'obbligo di impegnarsi in una aperta e libera competizione, senza inganno e senza frode. Parimenti, la responsabilità sociale dei dirigenti dei sindacati è semplicemente quella di servire gli interessi dei loro associati».

Questa, infatti, è la tesi principale del saggio che gli fece in seguito vincere il premio Nobel per l'economia nel 1976: *“Il monopolio e la responsabilità sociale degli imprenditori e dei lavoratori”*.

Passiamo iniziare ora a parlare della nozione di welfare state, ovvero lo stato sociale.

Il primo caso di Stato Sociale si può riscontrare in Germania negli ultimi decenni dell'800 grazie agli studi e pensieri del cancelliere tedesco Otto Von Bismark, che emanò molte leggi che costrinsero i cittadini a aderire a determinati piani pensionistici e polizze assicurative.

Seguirono poi altri paesi, tra cui l'Inghilterra a partire dal 1942, quando fu pubblicato il rapporto Beveridge, cioè un documento riguardante una analisi della situazione socioeconomica del Paese, con allegate soluzioni volte a colmare i diffusi problemi dei cittadini dell'epoca, tra cui malattia e ignoranza.

Nel 1948, sempre in Inghilterra il governo iniziò ad emanare vere e proprie leggi e decreti volti alla creazione di un welfare state vero e proprio, come l'instaurazione di un servizio sanitario gratuito, un insegnamento pubblico più agevole, vennero incrementati i lavori pubblici e si istituì per la prima volta un indennizzo di disoccupazione.

La vera era d'oro del Welfare si può riscontrare tra gli anni '50 e '70, ovvero dopo il grande boom economico del dopoguerra, ma già prima di allora, possiamo vedere che già in Germania e Inghilterra furono già da tempo avviate politiche di stato sociale, tra cui possiamo menzionare ovviamente anche il caso italiano, dove le prime politiche di welfare si possono dedurre dalla nostra stessa Costituzione del 1948, e

più precisamente negli Art. 3, Art. 32, Art.34 e Art.38.

Questi articoli della Costituzione parlano a partire dall'Art.3 dell'uguaglianza del cittadino davanti alla legge e del compito dello stato nel rimuovere gli ostacoli che la impediscono e la limitano.

Di seguito gli altri articoli citati trattano espressamente di argomenti e temi fondamentali per la creazione di un welfare state, come politiche di previdenza (l'adozione di diversi piani pensionistici) e assistenza sociale (creazione di una rete di servizi intorno ai cittadini per evitare e superare situazioni di bisogno e difficoltà fino ad arrivare anche a specifici sussidi di natura economica), di assistenza sanitaria considerata inalienabile e materia di interesse comune e le garanzie riguardo al tema dell'istruzione. (Financecue.it, Lo Stato Sociale: nascita e legislazione italiana, Leonardo Fancello, 24 gennaio 2020).

Proviamo ora a dare una definizione opportuna al welfare state.

Lo stato sociale può essere definito come una forma di stato che interviene economicamente a favore delle classi sociali meno benestanti e può anche essere chiamato Stato assistenziale o Stato del benessere.

Il termine welfare state viene quindi utilizzato per individuare un sistema politico e socioeconomico nel quale la promozione del benessere sociale e economico (oltre che garante della sicurezza), viene affidata sotto la responsabilità dello Stato. Lo stato sociale quindi ha la peculiarità, ed è quindi caratterizzato, di essere attraverso molteplici forme e mezzi, di essere attivo e presente a livello pubblico nei più svariati settori a differenza appunto delle affermazioni e della tesi di Friedman.

Per dare una definizione più esaustiva, il welfare state è l'insieme delle strategie e leggi sociali adottate da un paese che salvaguardano gli individui dai rischi e li aiutano nelle necessità correlate alle condizioni sociali e di vita.

Può essere anche usato per definire un orientamento politico di un paese o istituzioni sociali volte a promuovere e proteggere il benessere socioeconomico delle persone, seguendo i principi di equità e uguaglianza e di responsabilità pubblica per le classi sociali più povere.

L'obiettivo cardine dello Stato sociale si può individuare nella sua missione di impedire, ostacolare che vi siano o che perpetuino forme di discriminazione fra le svariate classi del ceto sociale.

Per perseguire questa finalità lo Stato deve intervenire in modo da garantire la possibilità ad ogni cittadino di accedere a servizi come istruzione, lavoro e sanità, a prescindere dal loro costo, e di assicurare un reddito minimo ad ogni individuo compresi anziani, inabili e disoccupati.

I mezzi con i quali può agire lo Stato Sociale e allo stesso tempo lo caratterizzano, possono essere così elencati:

- indennità di disoccupazione e minimo per la sussistenza garantito;
- pubblica istruzione (livello minimo garantito);
- assistenza agli invalidi, inabili al lavoro e agli anziani;
- sussidi per i nuclei familiari poveri;
- assistenza sanitaria e assistenziale.

Il modello strategico e politico del welfare state e il pensiero critico di Milton Friedman riguardanti al ruolo dello stato, saranno fondamentali per arrivare alla concezione moderna di welfare, si può affermare infatti che l'unione di queste due ideologie porteranno porranno alcune delle basi per la nascita del welfare come lo conosciamo oggi.

## CAPITOLO 2: WELFARE: METODI DI GESTIONE E STRUMENTI

### 2.1 Cos'è e a cosa serve il welfare?

Iniziamo ora a parlare di welfare aziendale, cercando di illustrare e definire tale concetto e di evidenziare le sue basi e caratteristiche, mettendo in evidenza le ragioni per cui è divenuto così importante per la vita, il mantenimento e il corretto funzionamento di ogni tipologia di organizzazione.

Poniamoci allora delle domande, cos'è il welfare aziendale? Quali sono i preconcetti e le basi di tale modello? Perché al giorno d'oggi è fondamentale per le organizzazioni dedicare tempo e risorse alla cura del dipendente?

Nel primo paragrafo si andranno ad analizzare chi sono i soggetti coinvolti in tali politiche e strategie, e quali sono gli obiettivi, le finalità di tale modello.

Nel secondo paragrafo invece si parlerà delle cause che hanno portato alla diffusione del welfare in ambito aziendale, cercando di dare un punto di partenza nella sua storia, fino ad arrivare ai nostri giorni.

*“La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto? Occorre superare le divisioni fra capitale e lavoro, industria e agricoltura, produzione e cultura. A volte, quando lavoro fino a tardi vedo le luci degli operai che fanno il doppio turno, degli impiegati, degli ingegneri, e mi viene voglia di andare a porgere un saluto pieno di riconoscenza”.* (A. Saibene 2013).

Questa affermazione di Adriano Olivetti contiene in sé il senso e il valore del welfare per le persone e l'organizzazione.

Partiamo dal concetto di welfare State, con questa espressione, si vuole indicare l'insieme di prestazioni e di interventi erogati dagli enti pubblici e finanziati con le entrate fiscali, con lo scopo di migliorare la qualità della vita, tutelare e garantire protezione ad ogni cittadino, assicurandogli cure sanitarie, previdenza pensionistica, sostegno al lavoro, l'istruzione, assistenza, promozione della famiglia e più in generale una politica orientata al raggiungimento di un livello progressivamente più alto di benessere, concentrandosi e garantendo un tenore di qualità di vita almeno pari ad una soglia minima, intrinseco nell'attuazione dei diritti appartenenti a tutti i cittadini.

Con il termine welfare benefit (o aziendale) si vuole sottolineare quel sistema diversificato di servizi prestazioni e iniziative di stampo non monetario (o comunque non prevalentemente di natura monetaria) ma tangibile, che si sommano con lo stipendio o retribuzione del dipendente.

Questi possono essere di diverse caratteristiche e delle più svariate finalità e obiettivi, sono previsti e programmati dall'organizzazione e dalla sua stessa governance, volta a soddisfare differenti bisogni sia di base e struttura sociale che organizzativa, a favore delle classi e generalità di dipendenti e loro familiari. Il welfare aziendale quindi si esplicita in un vero e proprio strategia/piano aziendale con lo scopo dell'assegnazione di benefici e benefit di svariata entità, quali beni, opere, servizi e prestazioni in natura o nella forma di rimborso spese o premi in senso stretto.

Andiamo ora a farci una ulteriore domanda, perché le organizzazioni pianificano e adottano piani di welfare aziendale? Due dei possibili approcci più usati dalle aziende sono l'approccio strategico e l'approccio tattico, che, come riporta la tabella sottostante, si possono definire come due approcci opposti:

| Approccio         | Obiettivo del Piano   | Logica di fondo                | Leve  | Gestione                   | Impatto sulle strategie di Compensation |
|-------------------|---|--------------------------------|---|----------------------------|---|
| <b>Strategico</b> | <i>Fare del Welfare una leva determinante nella capacità dell'impresa di soddisfare i bisogni delle persone</i> | Investimento, differenziazione | Sistema di offerta ricco, più leve in gioco                             | Maggiori risorse richieste | Alto                                    |
| <b>Tattico</b>    | <i>Cogliere le opportunità fiscali e le economie di scala offerte dalla dimensione aziendale</i>                | Ottimizzazione                 | Sistema di offerta basato su poche leve, tendenzialmente defiscalizzate | Minori risorse richieste   | Basso                                   |

Fig.6 Fonte: Gabrielli, G., & Profili, S. (2012).

Le strategie e i piani di welfare studiati dai responsabili delle risorse umane e dai vertici aziendali, possono essere istituiti tramite un accordo o un contratto aziendale, si parlerà perciò di contrattazione di livello secondario, oppure per atto di volontà del datore di lavoro o comunque dai vertici di comando aziendale tramite apposita regolamentazione.

Per quanto riguarda di istituzione per contratto aziendale, tramite adatta previsione che deve essere necessariamente e inderogabilmente espressa nel CCNL (contratto collettivo nazionale di lavoro).

Quali sono le aree di interesse del welfare aziendale?

Possiamo fin da subito evidenziare che le principali aree di interesse sono il sostegno al reddito, sanità e prevenzione, cura delle persone e servizi di work-life balance, sistemi di previdenza e incentivare l'educazione, la scuola e la cultura.

Tutte queste hanno la finalità di migliorare la reputazione aziendale, aumentare l'engagement, l'attraction, la retention, ridurre l'assenteismo, migliorare il senso di appartenenza all'organizzazione e favorire il diversity management.

Altre finalità a cui può mirare l'organizzazione con un attento e articolato piano di welfare aziendale sono il miglioramento del clima e delle relazioni industriali in modo da favorire cultura interna, aumentare il benessere individuale dei dipendenti per favorire la loro efficienza sul posto di lavoro, aumentando così anche la produttività aziendale e l'ottimizzazione del costo del lavoro.

Il welfare aziendale ha una importanza per di più correlata alla responsabilità sociale di impresa, rappresentando una forma sofisticata di gestione delle risorse umane caratterizzata in una nuova metodologia di vedere, concepire e strutturare le politiche e strategie di compensation.

*«L'aspetto solidaristico del welfare State rimane anche nel welfare aziendale, ma si lega in modo più accentuato al conseguimento degli obiettivi di business, con particolare attenzione alle esigenze e bisogni della forza lavoro interna alla stessa organizzazione, ma si concentra anche sui cosiddetti "ritorni" nell'ambito del recruiting, del retaining, dell'abbassamento dei tassi di turnover.*

*Lo stesso concetto di benefit e di premio in senso stretto viene rivoluzionato, attribuendo l'importanza di una retribuzione che non si fermi alla normale valorizzazione delle componenti monetarie, ma che intervenga anche laddove vi siano bisogni scoperti da colmare attraverso l'offerta di beni e servizi di utilità generale». (Budd, 2004)*

«Nell'ambito di una riflessione sulla contrattazione collettiva, il modo in cui tali pratiche impattano sul sistema si riferisce all'accresciuto spazio destinato alla libera negoziazione, che può tradursi nel vantaggio economico reciproco delle parti coinvolte.

Esse hanno, infatti, una forte implicazione con i meccanismi della contrattazione decentrata: possono arricchirne i contenuti e favorire forme di partecipazione tra le parti sociali.». (Leonardi, Arlotti, 2012)

Si viene a configurare così un modello in cui nessuno perde, i sindacati possono dare la spinta per offrire servizi ai dipendenti che ne vadano a compensare la diminuzione di potere d'acquisto e di potere contrattuale con l'ottenimento di beni e servizi, riducendo però la loro capacità di influenzare direttamente sugli stipendi

e compensi.

Le imprese ormai si indirizzano verso strategie e gestioni della propria forza lavoro orientate al soddisfacimento di questi ultimi e, allo stesso tempo alleggeriscono il costo del lavoro tramite l'ausilio dei vantaggi fiscali e le economie di scala che si creano nella disposizione e nella messa in atto di piattaforme di welfare aziendale.

In questo paragrafo abbiamo provato a dare una definizione esaustiva di welfare aziendale, cioè un sistema di prestazioni e servizi di natura non monetaria che i vertici aziendali mettono a disposizione dei dipendenti interni all'organizzazione.

Questo viene dato in aggiunta alla compensazione base (o retribuzione), e inoltre il dipendente può sfruttare da un insieme di rimborsi, agevolazioni e i cosiddetti fringe benefit che godono di un regime fiscale agevolato sia per i dirigenti che per i dipendenti.

In poche parole, quindi, il welfare aziendale presuppone dei benefici e agevolazioni per il dipendente dovuti all'esenzione da alcuni contributi e imposte, e da una considerevole deducibilità dal reddito di impresa secondo i criteri dettati in base alla legge disciplinata da vari articoli del TUIR.

Nel seguente paragrafo invece parleremo di come e da dove è nato il concetto di welfare aziendale, per poi provare a dare una spiegazione di come esso si sia diffuso e perché si è rilevato così importante per la vita stessa delle organizzazioni di ogni genere.

### 2.1.1 Nascita e ragioni della diffusione

Cosa è veramente il welfare aziendale?

Per far venir fuori l'essenza vera e propria bisogna indagare sui fattori socioeconomici che negli ultimi anni spiegano la crescente e continua attenzione di lavoratori, politica e imprese verso questo argomento.

Il welfare aziendale è una delle possibili risposte all'indebolimento del welfare state in ambito di assistenza, sanità, previdenza e istruzione, e si va ad inserire e si connota come uno strumento di duplice valenza e scopo: cioè si tratta di un beneficio per i dipendenti, in quanto sostitutivo di servizi e forme di tutela che sennò non sarebbero presenti, e rimane auspicabile e desiderabile anche dal punto di vista dell'organizzazione, poiché una politica di gestione orientata al benessere dei dipendenti, è potenzialmente capace di aumentare in maniera costante il rendiconto economico.

La storia è piena di episodi dove ad attuare politiche e strategie di welfare sono stati soggetti diversi dallo Stato, infatti, iniziando fin dal medioevo e avvicinandoci all'inizio del XIX secolo, la gran parte degli attori della scena sociale sono stati movimenti laicali, ordini religiosi, confraternite e, solo in seguito, il movimento operaio e il movimento cattolico costruttore di opere, un ambiente che ricercava un reale miglioramento delle condizioni di vita attraverso iniziative imprenditoriali.

Nonostante il concetto di welfare aziendale venga utilizzato per connotare l'insieme delle politiche e delle strategie aziendali con fini economici e sociali, ideate a partire dal ventennio fascista e con lo scopo principale di ridurre il conflitto sociale nelle aziende, poi confluite nel secondo dopoguerra in molti casi virtuosi di considerevole azione sociale d'impresa, le primissime esperienze di intervento sociale da parte delle organizzazioni (sempre in Italia), prendono forma e luogo, nella fase "paleo tecnica" che precede lo sviluppo industriale e che, giungono a noi oggi ovviamente mutate nel contenuto e negli obiettivi, ma non nei modi e metodologie, cioè attraverso la ricerca del miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori e dei dipendenti interni alle stesse organizzazioni.

Per quel che riguarda la storia del welfare in Italia, sembra quasi che queste siano idee e concetti molto recenti, ma nella realtà si possono evidenziare alcune iniziative sociali ad opera di diverse imprese molto lontane e si possono ritrovare degli esempi di progetti di assistenza ai lavoratori da parte dei datori di lavoro che risalgono fin prima della rivoluzione industriale.

Possiamo collocare infatti uno dei primi casi di welfare aziendale nella seconda metà del 1700, quando Carlo di Borbone, re del regno di Napoli e Sicilia, fece costruire una seteria a Caserta dove i dipendenti della Real Colonia di San Leucio, veniva assegnata un alloggio fisso all'interno della colonia e assicurò una offerta formativa ai loro figli, dando così alla luce il vero primo e proprio caso di welfare aziendale in Italia.

Successivamente a partire dai primi anni del 1800, i casi e le esperienze di welfare si moltiplicarono a partire dall'avvenimento della rivoluzione industriale, quando una consistente porzione dei cittadini si trasferì dalle

campagne ai grandi centri abitati per andare in cerca di lavoro nelle fabbriche dell'epoca, ed è qui che i più grandi imprenditori in ambito tessile, lo allora settore cardine per l'economia del nostro paese, sentirono la necessità di agire per creare una rete di sostegno e di aiuto con il fine di migliorare considerevolmente il benessere dei propri lavoratori.

Questi, infatti, si possono delineare come gli anni dei villaggi operai, dove venivano collocati e messe a disposizione dei dipendenti le strutture sociali come la chiesa, la scuola, la casa e gli altri luoghi della quotidianità sociale.

Nel 1900 invece, dopo il freno dato dal fascismo, che cercò di centralizzare e statalizzare le iniziative a favore degli operai con programmi come l'Opera nazionale del dopolavoro (con il fine di programmare il tempo libero), in Italia grazie ad Adriano Olivetti (1901, Ivrea), ex membro della Camera dei deputati della Repubblica, si diede luogo ad una delle più grandi innovazioni del welfare aziendale in forma moderna, ovvero, grazie al suo programma, si consolidò l'idea di assistenza ai dipendenti in tutti gli ambiti della vita. A partire dal 1945 infatti, egli istituì una serie di benefit e servizi a favore dei lavoratori, che spaziavano dalle biblioteche agli asili, fino agli ambulatori medici dando una notevole spinta alla concezione di welfare aziendale.

Da questa data in poi aziende come l'Eni di Enrico Mattei e Larderello di Aldo Fascetti, iniziarono a dedicare una notevole attenzione al sostegno dell'infanzia e della maternità, sull'accesso delle donne sul posto di lavoro e una più cura verso l'istruzione professionale del dipendente.

L'Eni, infatti, fu una delle prime grandi organizzazioni in Italia a concentrarsi su piani di gestione incentrati sul welfare aziendale e sulla cura dei dipendenti, con la costruzione di villaggi per i lavoratori e strategie d'impresa centrate sulla vita dei dipendenti.

Andando avanti nel tempo, fino ad arrivare agli anni '80, il welfare aziendale ricevette un'ulteriore grande spinta nella società e cultura italiana, anche se questa venne come importata in una nuova forma, ovvero quella delle grandi multinazionali americane, con l'introduzione di piani di fringe benefit per i lavoratori con la presenza di forme di retribuzione indiretta come i buoni aziendali e le stock options, e la diffusione di veri e propri programmi di assistenza e previdenza a sostegno dei dipendenti.

Tutte queste innovazioni e nuove attenzioni ai dipendenti fino agli anni 2000, furono però iniziative pensate, ideate e programmate solo per i vertici aziendali, dirigenti e dipendenti più qualificati e influenti per la vita aziendale, e solo a fine del primo decennio del nuovo secolo si avrà luogo a dei veri e autentici piani di welfare aziendali pensati per ogni classe di dipendente.

Un caso molto noto è quello di Luxottica che pianificò un completo sistema di welfare aziendale nel 2009, in piena crisi mondiale.

Con l'introduzione del Protocollo concordato con i sindacati nel 2009 si sono inserite varie iniziative come programmi di assistenza sociale al sostegno dei dipendenti e le loro famiglie, aiuti in denaro per i mezzi di trasporto, accordi con catene di negozi per gli acquisti, borse di studio per i lavoratori e i loro figli e convenzioni con centri sanitari e l'aggiunta di varie tipologie di fringe benefit.

Negli ultimi anni poi, si può determinare una grande crescita del welfare aziendale in Italia, con tante organizzazioni che si impegnano in nuovi piani di welfare che vanno dai piani di formazione professionale e personale al sostegno alla genitorialità e alla famiglia.

Dietro questa crescita, c'è la grande spinta data dalla Legge di Stabilità del 2016 e del 2017 che introdusse una nuova politica sugli sgravi fiscali, e successivamente ulteriori novità in campo di welfare aziendale furono apportate dalla Legge di Bilancio del 2018 che inserisce tra le innovazioni di welfare anche programmi di spese per il tragitto casa-lavoro.

(Fonte: Edenred.it, Dicembre 2020.)

Al giorno d'oggi il welfare aziendale è senza dubbio uno dei temi di studio principali nelle ricerche e nelle analisi delle politiche aziendali e economiche e sono perciò sempre maggiori le aziende che adottano questi sistemi, ma quale è il motivo dietro il quale i vertici aziendali optano per questo tipo di politiche?

Quali sono i potenziali vantaggi che le organizzazioni ne potrebbero trarre attraverso una adeguata strategia e attenzione?

Un aspetto su cui centrare l'attenzione è il "clima", la cultura che si ha all'interno dell'attività economico e lavorativa; un miglioramento della vita sul posto di lavoro, è un potenziale ottimo deterrente nei confronti

del tasso turnover del personale interno dell'organizzazione e una misura contro l'assenteismo dei dipendenti.

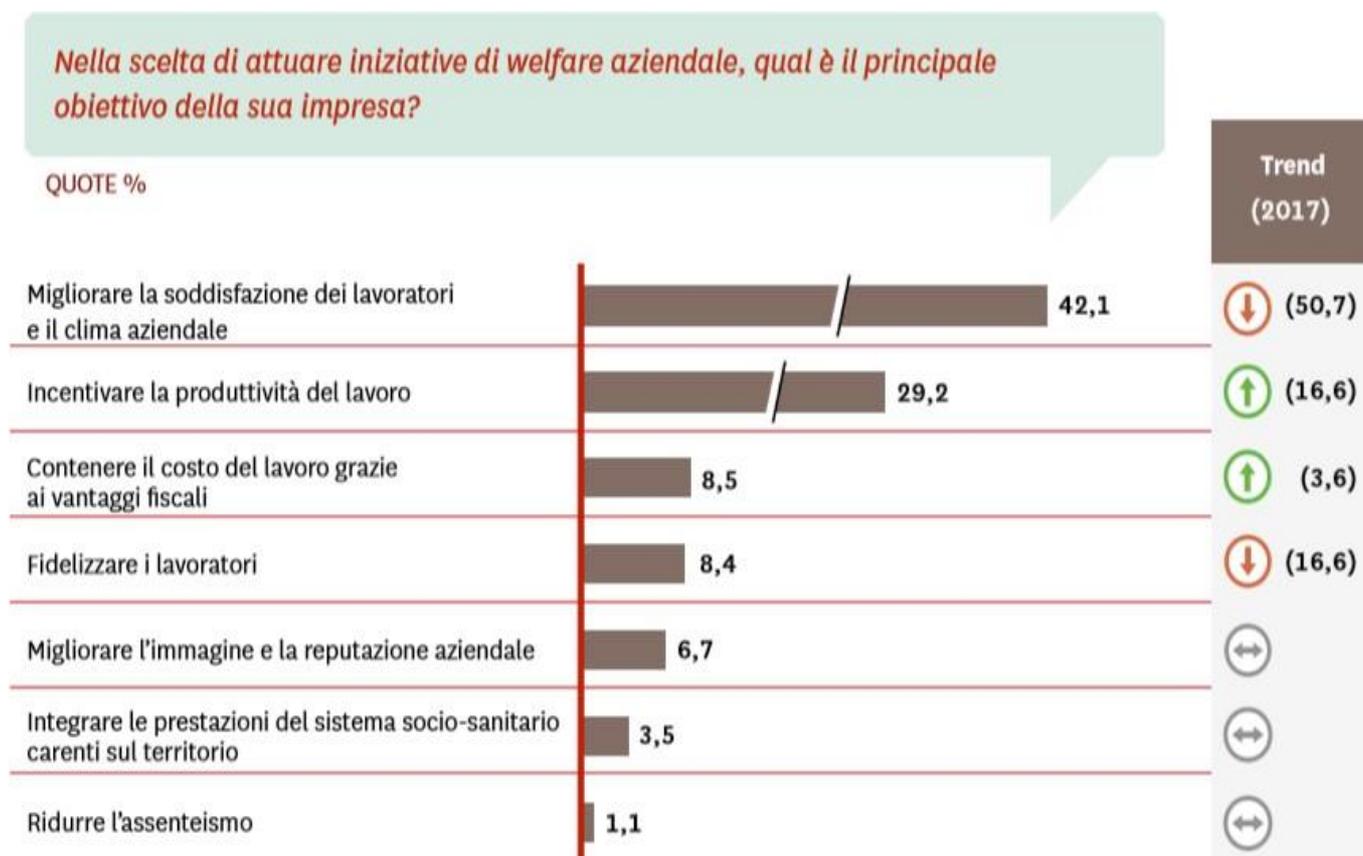
Un altro fattore da prendere in considerazione, se non il più importante, è che dall'attuazione di politiche e strategie di welfare aziendale, l'azienda stessa è la prima a trarne vantaggio in termini di attrattività dal punto di vista dei nuovi potenziali lavoratori; sono molte infatti le ricerche che provano che le organizzazioni che dimostrano di avere buoni e appropriati piani di welfare aziendali, sono più appetibili sul mercato del lavoro, in quanto agli occhi di coloro che cercano lavoro, la coscienza e consapevolezza di saper a priori di avere a livello aziendale, specifici vantaggi e benefit (ad esempio maggior tempo libero a disposizione, sconti e buoni), li porta a guardare in modo diverso tali imprese e a prediligerele nella scelta a parità di opportunità, compensi e stipendi, a favore appunto della maggiore attenzione apportata alla cura del benessere, delle necessità e dei bisogni del dipendente.

Con l'adozione di buoni piani di welfare, i neoassunti saranno più propensi e incentivati a migliorare l'efficienza e produttività d'impresa, in quanto sarebbero ovviamente più stimolati a migliorare le prestazioni e a raggiungere specifici obiettivi, favorendo così la stessa azienda e la sua continuità.

Come possiamo vedere nel seguente grafico, è riportato il Rapporto Index per le PMI, che ha l'obiettivo di apportare una visione generale sulla condizione del progresso del welfare aziendale nelle piccole e medie organizzazioni;

L'indagine riporta dei dati provenienti da diverse imprese e dirigenti che ne rappresentano il campione, ai quali è stato chiesto, il motivo per il quale scelgono di attuare, all'interno delle proprie organizzazioni, delle strategie di welfare aziendale; sono infatti indicate le loro risposte con le relative percentuali.

Come era presumibilmente ovvio, l'affermazione che risulta possedere la percentuale più consistente corrisponde anche alla motivazione principale per le quali si cerca di diffondere il concetto di welfare aziendale, ovvero quella di migliorare il benessere e le soddisfazioni personali dei lavoratori, allo scopo che il tutto si possa riflettere all'interno dell'ambito lavorativo.



Fonte: adnkronos.com Fig. numero 7

Tale campione di aziende considerato nel Rapporto Index Welfare PMI conta, nel 2018, 4.014 piccole e medie imprese e microimprese (il doppio rispetto al 2016) che hanno partecipato all'indagine sulla condizione interna del welfare aziendale. Queste imprese appartengono a diversi settori produttivi e, quest'anno, si sono aggiunte al campione anche le medio-grandi imprese. (Fonte: adnkronos.com)

Deve essere ricordato, come viene fuori dal grafico sopra menzionato che una delle componenti più attrattive per i manager e i dirigenti aziendali, che li spingono a propendere verso delle politiche orientate al benessere del dipendente, e che li spingono ad attuarle, sono i vantaggi derivanti dagli sgravi fiscali che li aiutano a contenere il costo stesso del lavoro.

Infatti, è lo stesso Testo Unico delle Imposte sui Redditi, o anche detto con il suo acronimo "TIUR", che riporta ai sensi dell'articolo 51 commi 2 e 3: «ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale».

Dalla lettura dell'intero articolo, inoltre, si può individuare che nell'attuazione di programmi di welfare aziendale, il datore di lavoro gode di un risparmio sul costo riferito al personale, in merito alla detassazione, in quanto tutte le misure adottate per sostenere tali piani per il benessere del dipendente, non vengono, per legge, prese come fattore per la tassazione; tale disciplina è infatti stata ideata proprio per incentivare le attuali organizzazioni presenti sul mercato del lavoro ad intraprendere, creare e dare luogo a sempre più e svariate politiche rivolte al soddisfacimento del benessere del personale e orientate all'equità aziendale.

L'argomento della legislazione vigente e dei provvedimenti presi in materia di welfare aziendale si riprenderà in seguito nel prossimo paragrafo dopo aver delineato quali sono i veri e propri soggetti e protagonisti delle politiche fino ad ora citate.

### 2.1.2 Soggetti coinvolti e legislazione

In questo paragrafo ci concentreremo su chi sono gli attori e soggetti coinvolti delle politiche e strategie di welfare aziendale, andando per l'appunto a vedere come i responsabili delle risorse umane giocano un ruolo fondamentale nella predisposizione di tali piani di gestione del personale centrati sul loro benessere, e cosa evidenzia la legislazione legata al Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR).

Cominciamo con il porci delle domande essenziali, chi sono i destinatari dei sistemi di welfare aziendale? Quali sono quindi gli attori contrattuali e le logiche sotto il concetto di welfare aziendale?

Il welfare aziendale come abbiamo detto, si può definire come l'insieme di prestazioni di carattere non monetario che i vertici aziendali mettono a disposizione dell'organizzazione interna, e in quanto tale, esso deve essere dedicato ed elaborato per la totalità dei lavoratori dipendenti dell'impresa o in alternativa a determinate classi di lavoratori, come per esempio solo per impiegati appartenenti a determinati centri funzionali di un ramo aziendale.

Queste classi di personale interno possono, in via generale, includere o raggruppare categorie e insiemi di dipendenti in base a alcuni criteri oggettivi come posizioni lavorative, mansioni, livelli, anzianità anagrafica o aziendale o possono essere suddivisi secondo il criterio delle fasce gerarchiche, ovvero capi reparto, responsabili di determinati reparti aziendali, quadri intermedi, semplici funzionari o manager, perciò questo ci fa comprendere che queste classi non devono essere necessariamente relative a determinate qualifiche contrattuali, ovvero non opera obbligatoriamente in base al fatto che i lavoratori presenti siano semplici operai, responsabili, impiegati o dirigenti.

Le strategie e le politiche di welfare aziendale, come recita l'articolo 12 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, possono inoltre essere estese anche a specifiche categorie di familiari del personale interno, anche non tassativamente a carico di quest'ultimo, come ad esempio, il coniuge, i figli sia adottivi che naturali, i genitori o altri ascendenti, fratelli e sorelle e più in generale, ogni membro del nucleo familiare fino al quarto grado compreso.

Per quel che concerne gli attori contrattuali, si possono individuare nelle figure dell'organizzazione stessa e dalle rappresentanze dei dipendenti e funzionari sindacali, dalle quali appunto derivano gli accordi (o negoziati) che regolano i rapporti tra dipendenti e vertici aziendali.

La maggior parte dei piani incentrati sul benessere dei lavoratori, presuppongono senza dubbio uno specifico

livello di investimento sia su base organizzativo che su livello economico, per questo non è possibile credere che tali modelli possano essere predisposti e attuabili da imprese che non siano di grandi dimensioni, ovvero le cosiddette piccole e medie organizzazioni; infatti, la gran parte delle strategie e modelli finora analizzati, non risultano attuabili nelle piccole realtà, ma solo in quelle di grandi dimensioni, sia da un punto di vista della funzionalità che della economicità stessa.

Questo però non impedisce che le piccole e medie imprese possano produrre e dirigere delle agevolazioni per i propri dipendenti, anche se non di natura economica o di rilevante peso sul fatturato o utile sul risultato di gestione.

Un ulteriore fattore di chiara importanza è relativo ai fruitori di tali servizi e benefit, che senza ombra di dubbio sono rivolti ai dipendenti e i loro nuclei familiari, ma bisogna fare una ulteriore suddivisione fra i lavoratori atipici, cioè quelli che svolgono un ruolo marginale nell'organizzazione in cui lavorano o forniscono servizi e prestazioni a contratto a tempo determinato, come per esempio consulenti e prestatori d'opera, e lavoratori che si possono definire come tipici, cioè con un regolare contratto di lavoro dipendente a tempo determinato.

Per i lavoratori chiamati tipici sono progettati piani e sistemi di welfare pieni e esaustivi, mentre per quei lavoratori definiti come atipici, sono previste misure sussidiarie o marginali come voucher e buoni pasto a favore di specifici servizi, alla condizione unica che questi abbiano un rapporto comunque continuativo con l'organizzazione e il perseguimento della sua vita.

Negli ultimi anni il welfare aziendale inteso come il sistema articolato da una serie di azioni di protezione sociale predisposti dalle aziende, ha preso una sempre più particolare importanza e centralità all'interno dell'ambito mediatico e ha acquisito una grande risonanza anche in campo di dibattito pubblico e legislativo. Altre grandi figure appaiono nella gestione e nei rapporti di welfare aziendale sono senza alcun dubbio i responsabili delle risorse umane, figure ormai di grande rilievo per gestire in modo adeguato le relazioni tra i dipendenti e tra questi ultimi e i datori di lavoro, senza i quali non sarebbe possibile per l'organizzazione creare piani di gestione per il benessere dei dipendenti adeguati e funzionanti per la struttura organizzativa e funzione delle aziende e con i quali queste restano competitive e all'avanguardia sul mercato del lavoro.

I responsabili dei sistemi di HR (human resource) si occupano per l'appunto di gestire, progettare e monitorare i piani e le strategie di welfare sia a livello territoriale che a livello aziendale, della gestione delle risorse umane e si occupa delle fasi di contrattualizzazione e contrattazione sindacale, servendosi anche di programmi di formazione e attività personalizzate di counseling sulle caratteristiche peculiari dei singoli dipendenti.

I responsabili delle risorse umane quindi si occupano di allineare gli obiettivi e gli interessi aziendale con quelli propri dei dipendenti, conciliando gli standard internazionali di sostenibilità con la normativa nazionale vigente, offrendo un essenziale supporto anche ai vertici aziendali riguardo la valutazione del ritorno sugli investimenti di tali programmi tramite una vera e propria consulenza specialistica.

Le aziende con dimensioni ridotte affidano l'elaborazione di tali piani di welfare a professionisti esterni come consulenti d'impresa e del lavoro, mentre nelle organizzazioni che godono di grandi dimensioni sono sempre più presenti interi gruppi di responsabili di risorse umane figure come il welfare manager.

Tali responsabili e team facilitano i vertici aziendali nella analisi e valutazione di:

- Flussi informativi esterni e interni
- Dei tempi e ritorni dell'attuazione dei piani di welfare
- Dei sistemi di equilibrio di vita-lavoro
- Dei servizi erogabili, dei benefit e dei servizi assicurativi rivolti ai lavoratori
- Delle attività di monitoraggio e prevenzione
- Dei soggetti coinvolti nelle strategie di welfare progettate
- Della programmazione ed elaborazione di servizi con altri enti

(Fonte: Zetaservice.com)

In campo legislativo si può evidenziare senz'altro un grande rafforzamento delle politiche per il welfare di impresa con l'aggiornamento della normativa sulla disciplina delle agevolazioni fiscali nei confronti delle aziende, finito con le disposizioni dettate dalle leggi di stabilità del 2016 riguardo agli incentivi fiscali.

Il punto focale di questa nuova normativa si può individuare nell'introduzione della possibilità per le organizzazioni di trasformare i premi in servizi e beni di welfare aziendale, attraverso il riconoscimento di vantaggi contributivi e agevolazioni fiscali a favore delle imprese, vincolati alla compilazione di una specifica dichiarazione di conformità da parte dei datori di lavoro, da consegnare in deposito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Tornando ora a parlare del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, esso è entrato in vigore nel 1986, e consiste nel documento principale per la normativa sui mezzi di welfare aziendale per quanto riguarda soprattutto nelle disposizioni contenute negli articoli 12, 49, 51, 52 e 100; i primi quattro articoli citati consentono di inquadrare la normativa legata al reddito da lavoro dipendente, mentre l'articolo 100 delimita l'area relativa al reddito d'impresa.

Inoltre, un'altra consistente spinta ai piani e ai meccanismi di welfare all'interno delle organizzazioni è stata data dalla sopra citata legge di Stabilità del 2016 con l'introduzione di documenti di legittimazione sia elettronici che cartacei per l'erogazione di prestazioni, opere, beni e servizi a favore dei lavoratori.

L'articolo 100 del TUIR, che come già detto mira a disciplinare i redditi delle società, prevede una deducibilità fino al 0,5% del totale delle spese relative a servizi, opere che potrebbero essere utilizzate per prestazioni di lavoro dipendente, e dalla loro generalità per determinati di istruzione, assistenza sanitaria e sociale, educazione professionale e culturale.

Nel caso però di un'intesa sindacale o un regolamento unilaterale, l'organizzazione in realtà ha diritto (sempre per l'articolo 100 del TUIR) a una deducibilità integrale per i servizi e sulle opere offerte ai dipendenti, in quanto la legge fissa il limite del 5 per mille solo per i servizi "volontariamente sostenuti". Questo perlomeno prima della riforma del 2016, quando il vincolo della detassazione possibile solo per le iniziative introdotte volontariamente dall'impresa fu eliminato, allargando la detassazione anche ai benefit individuati dagli accordi territoriali, contratti nazionali e dai regolamenti interni all'organizzazione, negoziati tra sindacati e azienda.

Prima della legge di Stabilità del 2016 il vantaggio fiscale era circoscritto ai contributi di assistenza sanitari, previdenziali, buoni e voucher, borse studio e agevolazione o rimborsi per la mobilità e per i trasporti, mentre con l'avvenimento di tale riforma il campo si è esteso anche ad altri benefit, ora dedicati ai dipendenti interni, come ad esempio i servizi per l'infanzia, fondi pensione, e altri servizi e opere erogate in modo diretto dal vertice aziendale o con l'ausilio di enti esterni di assistenza e prevenzione.

Infatti, per quanto è affermato dall'articolo 12 contenuto nel TUIR, i benefit possono essere dati a disposizione non solo ai dipendenti ma anche ai loro familiari fino al quarto grado, anche se è importante ricordare che, seguendo la disciplina dettata dal TUIR in materia di strumenti di welfare aziendale, è vietata l'erogazione di somme direttamente dall'organizzazione al lavoratore a scopo e titolo di rimborso spese, indipendentemente se documentate o meno e per opere e servizi con le stesse finalità, in quanto la condizione inalienabile per l'erogazione di tali strumenti è che il dipendente resti estraneo e che non sia coinvolto nei rapporti economici che intercorrono tra l'erogatore del servizio e l'organizzazione.

Un ultimo articolo che possiamo evidenziare come cruciale per le politiche in ambito di welfare aziendale, per comprendere quali siano gli interventi che il vertice aziendale può erogare nei confronti dei propri lavoratori, che non vadano a influire nel salario prestabilito dal contratto di lavoro stesso, è l'articolo 51 del TUIR.

Prendiamo in considerazione il comma 1 dell'articolo 51 del TUIR:

«Il reddito di lavoro dipendente costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro. Si considerano percepiti nel periodo d'imposta anche le somme e i valori in genere, corrisposti dai datori di lavoro entro il giorno 12 del mese di gennaio del periodo d'imposta successivo a quello cui si riferiscono». Per quanto riguarda il comma 3-bis sempre di tale articolo, si introduce la possibilità del pagamento

attraverso l'utilizzo di voucher che danno diritto ad una sola prestazione, opera, bene o servizio per l'intero loro importo seguendo il principio nominalistico dettato dalla disciplina civile e tributaria e può consistere anche in somministrazioni e servizi ripetuti o continuativi nel tempo come abbonamenti, cicli di terapie o altre spese di carattere periodico e spese necessarie ai fini dell'attività lavorativa svolta. Tali voucher possono essere impiegati per una moltitudine diversa di prestazioni e per differenti categorie di servizi mediante documenti di legittimazione.

Nel caso in cui siano utilizzati come fringe benefit, come per l'acquisto di alimenti, benzina o altri beni, sono soggetti al limite di 258,23 euro, ovvero la limitazione disposta nel Decreto Agosto del 2020 e con il Decreto Sostegni, del 2021. (Rapporto index welfare PMI, 2021)

Oltre tale somma, l'intero importo è perciò soggetto a tassazione ordinaria, anche se non sono delineati limiti per diverse classi di servizi, ad esempio per l'istruzione e la sanità.

L'analisi fatta sulla presenza di strumenti fiscali nel welfare aziendale, ci dà una immagine di un concetto che anche se in crescita nell'ultimo decennio, si caratterizza per la sua diffusione e per le grandi differenziazioni territoriali, settoriali e dimensionali, soprattutto per quel che riguarda la conversione dei benefit di welfare dei premi sulla produttività.

Da una parte possiamo vedere come emergono fattori opportunistici dei vertici aziendali, con l'obiettivo dell'utilizzo dei vari incentivi fiscali, mentre dall'altra ci sono fattori che mirano all'aumento del benessere organizzativo interno e come fattore di miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione.

Gli incentivi fiscali e gli sgravi di quest'ultimi possono quindi essere visti come opportunità per l'azienda di migliorare la vita del dipendente sul posto di lavoro, sia come un notevole strumento per abbassare il costo del lavoro, per l'ottenimento del consenso da parte dei dipendenti alle politiche dell'impresa e per agevolare le relazioni con i rispettivi sindacati interni.

## 2.2 Obiettivi, metodi e benefici

Passiamo ora a parlare degli obiettivi che il datore di lavoro, i vertici aziendali e responsabili dei sistemi di risorse umane perseguono con le metodologie e piani di welfare, analizzando in seguito alcuni dei metodi utilizzati per il benessere dei dipendenti e i relativi benefici a cui essi mirano.

Gli stipendi sono senz'altro fondamentali, ma è necessario dare più attenzione al contesto e la cultura aziendale stessa, e perciò è molto importante svincolare il concetto di premio dal semplice denaro e dedicare un percorso di formazione e crescita adeguato al personale al fine di agevolare il coinvolgimento che possa incidere su produttività, efficacia, efficienza e aumentare la motivazione sul posto di lavoro.

Una delle più grandi sfide per i responsabili delle risorse umane e dei piani di welfare aziendale, è evitare il fenomeno del turn-over e dell'assenteismo dei dipendenti e il verificarsi di casi di dimissioni e cessazione dei rapporti di lavoro, mostrando di portare attenzione ai bisogni sempre più crescenti di sostegno, cura e conciliazione degli interessi che i dipendenti nutrono verso le loro famiglie, con elementi assistenziali e previdenziale.

Le organizzazioni provano perciò a creare un maggiore senso di appartenenza all'azienda e alle sue vicende socioeconomiche, cercando di migliorare le sue capacità di fidelizzazione e mantenimento dei dipendenti e la sua capacità di attrazione di nuovi talenti.

Come già detto i benefit aziendali, previsti anche in campo legislativo dai sopra citati articoli contenuti del TUIR, sono uno degli strumenti principali per favorire il benessere all'interno dell'impresa e per aggirare il problema delle "fughe" dei dipendenti, offrendo servizi e beni di supporto alla vita di tutti i giorni.

Il welfare aziendale deve essere considerato come un alleato per le imprese, in quanto permette di trasformare il posto di lavoro in un luogo più desiderabile e appetibile accrescendo la brand reputation, creare una cultura aziendale condivisa, migliorare il clima organizzativo, il senso di appartenenza e relazioni tra vertice aziendale e semplici lavoratori e la loro performance, redditività sulle prestazioni.

Grazie a piani di sostegno e di cura del benessere del dipendente sia impresa che dipendenti possono trarre molti benefici economici, l'impresa può pagare un servizio benefit tanto quanto concordato con il lavoratore, e dedurlo interamente, invece per il dipendente, uno dei maggior vantaggi consiste nel ricevere un determinato servizio di benefit invece di ricevere soldi in busta paga, che soffrirebbero del difetto di essere

tassati in quanto entrano a far parte del reddito da lavoro dipendente, a differenza appunto dei benefit ricevuti.

Un ambiente di lavoro sereno incide sulla performance del lavoratore, sui risultati sugli utili, sulla sua vita, sulla motivazione e sulle relazioni interpersonali tra membri dello stesso team.

Il benessere sul posto di lavoro (o benessere organizzativo) può essere inteso come la capacità e l'attitudine di un'impresa nel mantenere e promuovere il più alto livello di benessere sociale, psicologico e fisico del dipendente in ogni tipo di compito o mansione, in modo di far sentire il lavoratore a proprio agio e di svolgere il suo compito in modo più naturale possibile, sviluppando maggiore creatività, produttività, condivisione dei valori e autorealizzazione.

(Fonte: Unobravo.com)

Le imprese, soprattutto quelle di medie e piccole dimensioni, non si limitano a seguire le disposizioni dei contratti collettivi nazionali sul lavoro e il welfare aziendale, cercano di coinvolgere i dipendenti nell'attuazione delle strategie e nell'ascolto dei loro bisogni e necessità, e sono di sicuro le più attente nella promozione di piani di welfare aziendale e al concetto di proattività decisionale.

Tali imprese si basano maggiormente sul rapporto diretto con il dipendente allo scopo di attuare politiche più inclusive e a volte anche più personalizzate per curare il clima interno all'organizzazione e la soddisfazione dei dipendenti.

Di seguito possiamo vedere, come dal grafico del Welfare Index PMI sotto riportato, come le imprese scelgono di attuare determinati piani di welfare aziendale in base agli scopi perseguiti, da quanto questi piani sono utilizzati, e il costo che questo rappresenta per le imprese nel 2017.

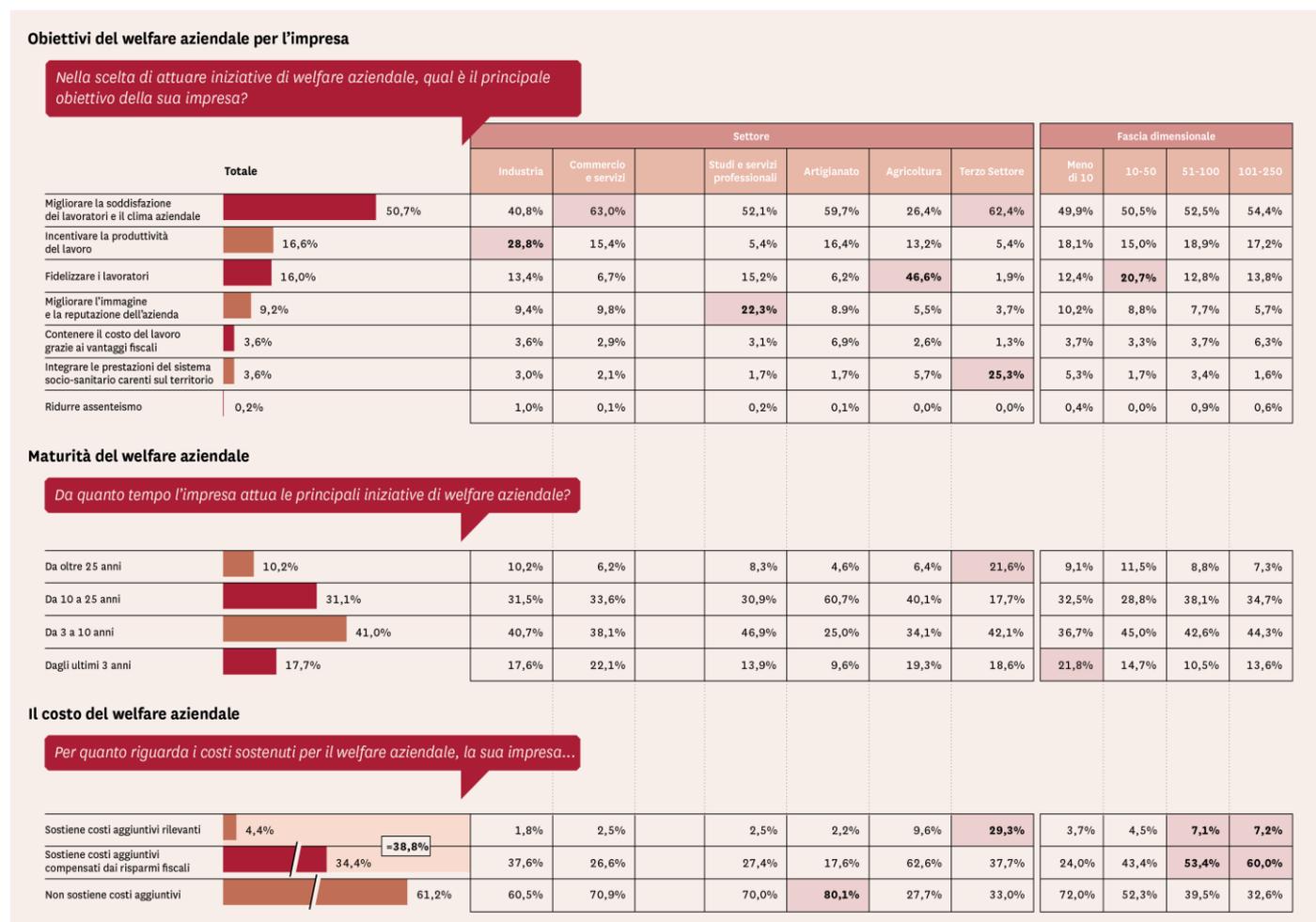


Fig. 8

(Fonte: Welfareindexpmi.it)

Quali sono invece degli indicatori di benessere negativi all'interno delle aziende?

Sicuramente possiamo individuare come indicatori negativi la confusione organizzativa e funzionale

dell'organizzazione, che può portare alla confusione di compiti, ruoli e responsabilità, un altro potrebbe essere la presenza di risentimento nei confronti del datore di lavoro o tra colleghi, oppure il desiderio di cambiare lavoro, presenza di mobbing e pensieri di inutilità, cioè tutte cause che impedirebbero il raggiungimento del benessere interno, e sta ai responsabili delle risorse umane e di chiunque stabilisca i piani di welfare a sostegno dei dipendenti prevenire il sorgere di tali fenomeni, impedendo così che alterino la vita aziendale e la sua performance e redditività.

### 2.2.1 Il ruolo della conciliazione vita-lavoro

Quando si parla di politiche di welfare aziendale e di strategie basate sul raggiungimento del benessere del dipendente, uno dei temi più importanti sulla quale l'organizzazione deve prestare molta attenzione al fine di perseguire un miglioramento effettivo delle condizioni lavorative e delle performance dei lavoratori, è il concetto di conciliazione vita-lavoro del dipendente.

“La sfida oggi è una presa di coscienza che porti a guardare alla conciliazione che non sia limitata soltanto al numero di ore lavorate, ma alle modalità di organizzazione del lavoro, la cultura aziendale e gli eventuali servizi attivabili per venire incontro alle esigenze dei propri collaboratori” (Regione Lombardia, 2010).

Per progettare una corretta gestione del rapporto vita-lavoro, il datore di lavoro deve cogliere i bisogni dei dipendenti per offrirgli i giusti servizi.

I fattori che l'organizzazione deve tener conto con maggiore attenzione sono sicuramente l'orario di lavoro, il clima aziendale e il benessere familiare, in quanto nella società moderna, famiglia e lavoro sono ormai due entità legate da molte interconnessioni tra loro.

L'azienda deve impostare delle vere e proprie misure di conciliazione vita-lavoro, in quanto esse formano un asset strategico per risolvere questioni di ogni tipo in ambito socioeconomico e per ideare adeguate politiche centrate sul mercato del lavoro e rimanere attrattiva anche nei confronti dei potenziali nuovi dipendenti con carichi familiari diversificati.

Il sistema nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014, presentato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e dal Ministero dello sviluppo economico individua il rilievo sostanziale che possiedono le organizzazioni nella comunità, quale mezzo fondamentale per la creazione di valore a vantaggio di tutti, inoltre le imprese che riescono a mantenere atteggiamenti e politiche socialmente responsabili, hanno secondo diversi studi e analisi condotte, un grande vantaggio nei confronti delle imprese concorrenti in termini di appetibilità e attrattività.

Con lo scopo di ottenere strategie d'intervento adeguate, una organizzazione può sfruttare e analizzare quattro variabili, che sono tra loro complementari, ovvero la cultura interna, i servizi offerti, l'organizzazione del lavoro e i metodi di compensazione.



(Fonte: Wordpress.com) Fig.9

Negli ultimi anni, anche il Parlamento Europeo ha emanato più volte delle raccomandazioni dove affermava che “la conciliazione tra vita professionale, privata e familiare deve essere garantita quale diritto fondamentale di tutti, con misure che siano disponibili a ogni individuo, non solo alle madri, ai padri o a chi fornisce assistenza”.

(Fonte: Lavoro.gov.it)

Tra le componenti fondamentali per un corretto equilibrio del rapporto vita-lavoro, possiamo senza dubbio annoverare politiche di formazione al lavoro, strategie riguardanti la flessibilità sul posto di lavoro, ma soprattutto piani di flessibilità degli orari lavorativi.

Per quanto riguarda politiche sugli orari e flessibilità lavorativa, sono molti gli strumenti su cui fare affidamento al giorno d’oggi, per esempio l’organizzazione potrebbe puntare su forme di telelavoro, forme di part-time orizzontale e verticale, congedi, job sharing, permessi extra e soprattutto, anche grazie alla crisi portata dal Covid-19, lo smart working, che ha avuto negli ultimi anni una grande e rapida innovazione e diffusione.

Infine, per considerare altri fattori per garantire un equilibrato rapporto vita-lavoro, altre aree di interesse sono i beni e servizi da mettere a disposizione del dipendente e del suo nucleo familiare e gli interventi a favore della non autosufficienza come asili, centri educativi, doposcuola, rimborsi per le spese di educazione, istruzioni e relative agli anziani a carico, servizi di consulenza e polizze assicurative per i dipendenti.

Con più flessibilità dell’orario lavorativo, si vuole intendere che ai lavoratori è data una grande autonomia nel pianificare e programmare il proprio orario lavorativo, rendendolo più agevole e potenzialmente più adeguato nell’adattarsi alle esigenze dell’individuo, come una più ampia flessibilità della fruizione della pausa pranzo, un recupero agevolato delle ore lavorative mancate oppure l’articolazione dell’orario di lavoro in diverse fasce orarie o giornaliera.

Per quanto invece concerne il part-time, esso consiste nella riduzione dell’orario di lavoro ordinario, in caso si parli di part-time orizzontale allora si ha una riduzione in termini di ore lavorative giornaliere, mentre nel caso che sia verticale, in termini giorni lavorativi eseguiti o da prestare.

Se si parla di luogo lavorativo, soprattutto negli ultimi anni, si può evidenziare come sono in rapida diffusione più forme e meccanismi adottati per conciliare le esigenze dei dipendenti, come il telelavoro domiciliare, in cui rientra anche lo smart-working, ovvero la prestazione lavorativa a distanza che permette al lavoratore che hanno determinare e diverse esigenze di assentarsi dal luogo di lavoro e di servire le sue prestazioni direttamente dalla propria abitazione tramite pc o computer, per via di bisogni di cure e assistenza familiare.

Tale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, viene gestita mediante contratto tra dipendente e datore di lavoro e svolta anche per fasi obiettivi e cicli, potenzialmente anche senza

l'assegnazione di vincoli di orario o di luogo di lavoro.

L'argomento della flessibilizzazione dei modelli lavorativi è un tema ancora incerto e sicuramente di grande studio da parte delle organizzazioni, ma è fondamentale per permettere il benessere del dipendente e garantire delle prestazioni sempre più efficienti, tanto che anche in campo legislativo si sono verificati molti interventi come con l'Art.9 della Legge 53/2000 (Fonte: *Gazzetta Ufficiale* n. 60 del 13 marzo 2000), dove si evidenzia che con il fine di incentivare forme di flessibilità lavorativa, è prevista una quota fino a 40 miliardi annui, in favore delle imprese che redirigono accordi contrattuali che prevedono politiche di flessibilità e più nello specifico, come recita l'articolo: «a) progetti articolati per consentire alla lavoratrice madre o al lavoratore padre, anche quando uno dei due sia lavoratore autonomo, ovvero quando abbiano in affidamento o in adozione un minore, di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, tra cui *part time* reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata o in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato, con priorità per i genitori che abbiano bambini fino ad otto anni di età o fino a dodici anni, in caso di affidamento o di adozione; b) programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo; c) progetti che consentano la sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore autonomo, che benefici del periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali, con altro imprenditore o lavoratore autonomo.» (parlamento.it).

Secondo le analisi condotte dall'Istat (Istituto nazionale di statistica), nel 2018 sono più di 12 milioni le persone nella fascia di età tra 18-64 anni che si prendono cura di minori, malati, anziani o disabili e al contempo hanno impieghi lavorativi fissi, e questo comporta la necessità che ci sia una rimodulazione dei tempi di lavoro per favorire sia il benessere degli individui sia per promuovere una più attenzione alla famiglia, e certamente per assicurare uno svolgimento delle prestazioni e dei servizi di lavoro in modo più efficiente e attento; per questo, anche per i datori di lavoro è fondamentale creare piani di people management che oltre agli obiettivi aziendali da raggiungere, si concentri su un congruo equilibrio di vita-lavoro per garantire le performance lavorative richieste dall'attività economica aziendale.

## 2.2.2 Strategie, approcci e strumenti per il welfare aziendale

Sono molte le iniziative e metodi di people management e di welfare aziendale che il datore di lavoro, i vertici aziendali e i responsabili di sistemi di risorse umane, possono applicare e integrare nelle strategie aziendali.

Un approccio attento alla cura del benessere dei dipendenti, come già detto diverse volte in questi paragrafi, è fondamentale per la vita aziendale, la sua continuità e i suoi risultati sia in termini di fatturato che in termini di attrattività.

Con politiche adeguate all'attenzione del dipendente l'organizzazione può migliorare le prestazioni e la performance e può raggiungere con più efficienza e velocità gli obiettivi aziendali prefissati.

Quali sono però i possibili approcci e le strategie che l'organizzazione può mettere a disposizione del dipendente e con quali strumenti può conseguire tali politiche organizzative interne?

I più importanti approcci al welfare aziendale possono essere divisi in tre diverse categorie, il welfare premiale, il welfare di produttività e quello di definito come welfare di contratto, che possono essere utilizzati anche congiuntamente.

Il welfare premiale si concentra sulla presenza del premio di risultato, ovvero una percentuale aggiuntiva al salario del dipendente che si dimostra meritevole nell'aumentare la sua performance e capacità di raggiungere i risultati desiderati, inoltre tale bonus gode di una tassazione agevolata del 10% a condizione che sia predisposto un accordo territoriale con le parti sindacali, e che il bonus sia inferiore ai 3.000 € e che il reddito da lavoro dipendente non sia superiore a 80.000 € annui, tutto questo al fine di non far concorrere tale premio alla formazione dello stipendio base. (welfareaziendale.info)

Possiamo poi evidenziare la presenza di un'altra forma di welfare, che si distacca in parte dal concetto di welfare premiale, ovvero il cosiddetto welfare puro, che evita le condizioni appena descritte, quale la condizione non più necessaria di un accordo di secondo livello (o territoriale), in quanto è sufficiente la

stipula di un semplice regolamento aziendale unilaterale interno e per questo è considerata come la tipologia di welfare aziendale più flessibile e dinamico.

Il welfare puro gode di alcune caratteristiche peculiari, ovvero i benefits

vengono offerti ad ogni categoria di dipendente al conseguimento di obiettivi anche di portata minore e non soffre di limiti di importo, non rientrando comunque nel calcolo e la determinazione dell'ISEE (Indicatore di situazione economica equivalente).

Passando ad un altro tipo di approccio al welfare, è definito come welfare di produttività (o welfare da premio di risultato), che permette di trasformare integralmente o almeno in considerevole parte un determinato benefit in premi di welfare aziendale, necessitando però di tipici accordi bilaterali correlati ad aumenti di qualità, produttività, innovazione, redditività, efficacia ed efficienza.

Tale premio può essere inteso come compenso premiale, ed è offerto in ammontare variabile dal vertice aziendale, in aumento alla compensazione base da contratto di lavoro subordinato, se il dipendente riesce a raggiungere gli obiettivi di produttività previsti, e se convertito in un fattore di welfare aziendale, e non supera i 2.000 €-3.000 € annui è esente dal regime nazionale di tassazione.

I dipendenti hanno la possibilità di convertire il premio in specifici contributi di assistenza sanitaria, versati da casse o enti con scopo assistenziale, oppure di cambiarli con servizi offerti dal datore di lavoro alla generalità dei lavoratori che non contribuiscono alla formazione del reddito come l'utilizzo di servizi e opere offerti dal datore di lavoro in accordo alle disposizioni del regolamento aziendale, o erogati volontariamente, o prestazioni e somme erogate dal datore di lavoro per servizi di assistenza, educazione e istruzione.

Una ulteriore classe di welfare aziendale è il welfare di contratto per la gestione del welfare di origine contrattuale (individuale o collettivo) redatto nei contratti collettivi nazionali, resi obbligatori dal contratto nazionale di settore, che prevedono l'ausilio di benefit flessibili come rimborsi per lo spostamento con mezzi pubblici e buoni spesa. (Fonte: Pesenti, L., & Giovanni, S. 2020)

Il welfare negoziale (o anche detto contrattuale) è costituito da predeterminate prestazioni che l'organizzazione deve prestare secondo le disposizioni regolate e previste dal contratto collettivo nazionale del lavoro (CCNL) applicato, che indica le relative scadenze e le quote percentuali per ogni dipendente previste.

Al giorno d'oggi esistono diverse tipologie di CCNL che hanno obiettivi e prevedono servizi e beni diversi ai lavoratori, tra cui il CCNL Metalmeccanici Industria, CCNL Case di Cura e i Servizi Assistenziali e Socio Sanitari, CCNL Pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, CCNL Orafi, Argentieri e Gioiellieri.

Parliamo ora di alcuni degli strumenti principali utilizzati dal welfare aziendale come ad esempio i flexible benefit, i fringe benefit e i rimborsi per il mutuo.

I flexible benefit sono i servizi messi a disposizione dal datore di lavoro per i dipendenti che rientrano nei piani di welfare aziendale, e vengono definiti come flessibili in quanto, il beneficiario può scegliere in totale autonomia come gestirli nel proprio portafoglio di benefit, come previsto dalle leggi di stabilità entrate in vigore dal 2016, che hanno infatti permesso la diffusione di benefit di natura "werfeniana" in sostituzione dei premi di risultato, già previsti e regolati nelle organizzazioni attraverso contrattazione di secondo livello. A differenza dei flexible benefit, i fringe benefit possono essere definiti come i beni offerti o ceduti al lavoratore in esecuzione delle direttive della normativa fiscale nazionale, in particolare l'articolo 51 comma 4 del TUIR, che prevede che tali beni siano esenti da tassazione se di importo non superiore i 259,34 € annui, questi normalmente rientrano nelle categorie di buoni spesa, card spendibili per trasferte lavorative e buoni carburante.

Un altro strumento che rientra nei piani di welfare aziendale sono i rimborsi per il mutuo, ovvero al dipendente è concessa la scelta di usare il suo portafoglio di benefit per far richiesta di rimborso di interessi da pagare o pagati per uno specifico mutuo accordato con la propria banca o ente di gestione abilitato dalla legislazione.

Il guadagno del lavoratore che usa questo beneficio è chiaro visto che la detrazione in dichiarazione corrisponde al 19% dell'importo complessivo degli interessi pagati nel periodo di riferimento, anche se in tal caso, il lavoratore che utilizza tale forma di benefit, sarà in seguito privato dell'opzione di portare in detrazione la somma pagata per il mutuo nella dichiarazione dei redditi.

Una strategia più moderna per l'analisi del successo dei piani di welfare aziendali è l'utilizzo di data

analysis, cioè l'insieme di processi che consentono di analizzare dati eterogenei tra loro, provenienti da molteplici fonti, comunica e interpreta modelli per tirar fuori le informazioni e dati principali, con lo scopo della progettazione e programmazione di un processo decisionale avente una migliore efficienza, parlando quindi di veri e propri sistemi di Business Intelligence con funzione di monitoraggio, controllo e di eventuale correzione, a beneficio dei dipendenti e del vertice aziendale stesso.

Un modello organizzativo e funzionale consente un controllo delle attività più efficaci e col meno costo in termini sia economico che di tempo utilizzato, basato sulla analisi di dati in forma massiva, è di importanza cruciale sia per i vertici aziendali per i responsabili delle risorse umane per prendere decisioni strategiche informate da informazioni e dati effettivi aggiornati annualmente.

Proprio per questo il processo di monetizzazione di informazioni e dati, è fondato sulla consapevolezza dei responsabili aziendali, che i dati formano un asset informativo essenziale per qualsiasi impresa e società, che con l'ausilio di una corretta e adeguata governance interna, esse possono sviluppare nuovo valore e nuove forme di conoscenza.

I servizi e i beni di welfare offerti dall'impresa non devono essere senza eccezione realizzati al suo interno, ma possono essere acquistati in collaborazione con determinate categorie di Istituzioni Pubbliche o altri enti, di provenienza dal mercato del Terzo settore o offerti su un mercato in forma privata, e per quanto riguarda questi ultimi due citati, possiamo evidenziare la presenza di specifici intermediari, i quali forniscono all'organizzazione i mezzi adeguati dedicati ai dipendenti, e prendono secondo una terminologia più recente, il nome di "Provider".

(Fonte: Pesenti, L., & Giovanni, S. 2020)

Questi soggetti usufruiscono di server digitali che possiedono la capacità di consentire una particolare personalizzazione riguardo le esigenze peculiari delle organizzazioni, e non si limitano ad offrire servizi di welfare aziendale, ma anche degli stessi piani per la gestione del benessere del personale interno, accompagnando e fornendo supporto nella progettazione e nell'analisi dei bisogni.

L'impiego di tali piattaforme digitali semplifica la somministrazione dei benefit ai dipendenti, lasciandogli la libertà di scelta sulle opzioni a loro più convenienti, anche se ciò comporta la consapevolezza su quale sia il budget spendibile dedicato, che deve avere un valore coerente con gli altri benefit assegnati.

La Associazione Italiana di Welfare Aziendale (AIWA) nata nel 2017, riunisce molti dei principali Provider italiani che si dedicano a studi e servizi legati al welfare aziendale e ha classificato tali soggetti in tre diverse categorie:

- Provider reseller, ovvero i provider che non hanno a disposizione una propria piattaforma e sono legati a diversi business, tanto che l'attività correlata al welfare aziendale non è il loro core business, e per competere sul mercato in questo ambito, stringono partnership con ulteriori provider di categorie diverse.
- Provider puri, cioè soggetti aventi uno specifico server con core business l'attività legata al welfare aziendale, e che offrono alle organizzazioni beni e servizi di benefit di natura "welferistica"
- Provider ibridi, che invece hanno caratteristiche a metà tra le altre due categorie, hanno un server specializzato ma il supporto alle politiche di welfare aziendale non fa parte della loro attività principale, ma piuttosto tale funzione viene trattata come una semplice attività integrativa offerta sul mercato.

(Fonte: aiwa.it)

Tornando ora sui meccanismi di gestione delle risorse umane e sui piani ideati per il benessere del dipendente, possiamo individuare uno strumento, utilizzato principalmente nelle politiche di people management, ovvero le schede MBO (Management by Objectives), che anche se non rientrano nei tipici strumenti di welfare aziendale, permettono una più completa consapevolezza del dipendente del suo posto di lavoro, che senza dubbio accresce e influenza la sua motivazione e la sua soddisfazione (ricollegandoci al suo benessere sul posto di lavoro), rendendolo nello stesso tempo più informato sul clima aziendale, sulle

politiche e metodi di gestione aziendali, responsabilizzandolo.

La gestione per obiettivi è una metodologia di gestione dei dipendenti, basata sui risultati raggiunti riguardo agli obiettivi fissati ex-ante e possono essere sia di portata individuale che di gruppo, mettendo alla luce i singoli ruoli e mansioni in base alle competenze, ma a tal fine per strutturare una scheda MBO coerente, a fini dell'analisi, i responsabili delle risorse umane e i vertici aziendali, devono aver necessariamente chiara la pianificazione degli obiettivi, il percorso da intraprendere, e il metodo di valutazione delle dinamiche.

Tale strumento di gestione ha il fine di agevolare il processo di delega e permettere il decentramento della responsabilità e ricavare la miglior potenziale partecipazione al raggiungimento dei risultati economici aziendali e si articola in più fasi, partendo da obiettivi strategici aziendali, per poi scomporli in obiettivi operativi di settore, fino ad arrivare ai piani di azione e in seguito in obiettivi individuali, permettendo e agevolando così la valutazione dei dipendenti a 360° e in relazione all'intera organizzazione.

La comprensione delle politiche adottate dai vertici aziendali, attraverso un sistema di informazione adeguato, attraverso la condivisione degli obiettivi, la chiarezza, l'orientamento dei comportamenti singolari per raggiungere i risultati attesi, e il controllo e monitoraggio dell'andamento interno, permette agli organi di gestione e decisionali dell'organizzazione di prendere decisioni pronte e idonee, adattandosi meglio alle esigenze sempre più dinamiche del mercato, e allo stesso tempo permette al dipendente di agire in condizioni migliori, aumentando la performance e allo stesso tempo migliora il suo benessere e la sua fidelizzazione verso l'organizzazione, riducendo il tasso di turn-over, l'assenteismo e i dubbi verso le politiche, strategie e iniziative di decisione dei vertici aziendali.

# CAPITOLO 3: IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA E GLI SVILUPPI RECENTI

## 3.1 Welfare aziendale in Italia, dati e crescita

Nell'ultimo decennio in Italia si è verificata una rapida e inarrestabile diffusione delle politiche di welfare aziendale, anche grazie ai provvedimenti legislativi attuati, con agevolazioni fiscali per i dipendenti e datori di lavoro, riconducendolo quindi a fattori economici e finanziari, e della crisi del welfare pubblico.

Questi due fattori hanno giocato sicuramente un ruolo cruciale nella diffusione della concezione di welfare aziendale, ma non bastano di certo a spiegare tale fenomeno.

Questa sempre più crescente attenzione al fabbisogno del dipendente può essere spiegata tramite il cambiamento della concezione del rapporto di lavoro con una sempre più evidente diffusione dello smart working (quindi del lavoro a distanza) e il fenomeno della globalizzazione e la nuova tendenza alla nascita di lavori legati al web service e dell'industria 4.0.

Inoltre, le piccole e medie imprese nel nostro paese hanno svolto un ruolo molto importante per quanto riguarda la consapevolezza del ruolo delle organizzazioni in ambito sociale, soprattutto nell'affrontare la crisi creata dall'emergenza Covid-19 e dal sostegno dato a supporto della realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), facente parte delle direttive comunitarie dell'Unione europea, approvato nel 2021 per rilanciare l'economia, con lo scopo di permettere lo sviluppo digitale e green nel nostro paese a favore e a sostegno del lavoro, vita, salute, comunità, famiglie e giovani.

(Fonte: Lavoro.org.it)

In breve, grazie a tali politiche, le aziende hanno riscoperto e rivalutato la loro responsabilità sociale, e il welfare aziendale ha dimostrato inoltre di essere un mezzo di investimento strategico per ogni organizzazione, non solo per il personale interno, ma anche alla società con cui l'organizzazione interagisce nell'espletamento delle sue funzioni e attività.

Le leggi di stabilità del 2018 e del 2019 hanno dato una forte spinta all'utilizzo di politiche di welfare nelle PMI (piccole e medie imprese), disciplinando varie forme di sostegno per il dipendente e imprese come, l'amplificazione dell'esenzione IRPEF per strategie improntate al welfare aziendale, tassazione agevolata al 10% per i premi di produttività, l'erogazione di beni e servizi di welfare legati a regolamenti e contratti aziendali, non più su iniziativa o scelta dei vertici aziendali, possibilità di finanziare le spese per il trasporto ai fini lavorativi dei lavoratori e dei loro nuclei familiari, e l'opzione per il dipendente di convertire il premio di risultato in prestazioni e servizi di welfare, tramite appositi accordi con i sindacati, mentre con la riforma del 2019, si vengono ora ad inserire anche le politiche riconducibili alla conciliazione vita-lavoro e un nuovo sistema di welfare aziendale progettate per le famiglie dei dipendenti e i loro fabbisogni.

(Fonte: Assidai.it)

Come si mostra dal grafico che viene in seguito riportato, tali strumenti di welfare aziendali apportati dalle leggi di stabilità, hanno avuto un grande successo sia per l'attenzione che hanno ricevuto che per la loro effettiva applicazione, anche se tale analisi e dati sono riconducibili solo a campioni di organizzazioni avente sede e/o sussidiarie nel Centro-Nord Italia.

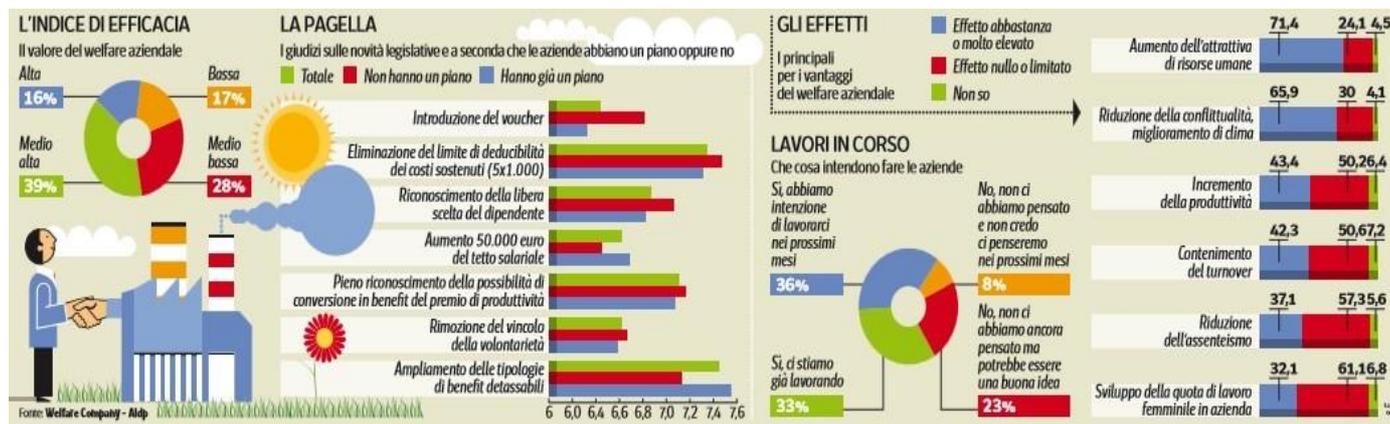


Fig. 10

(Fonte: sociale.corriere.it)

Sono molte le aziende italiane ormai che affrontano e progettano politiche di welfare aziendale, tanto che tali strategie si stanno moltiplicando ogni anno, tanto ad arrivare nel 2021 ad essere circa 130.000 le PMI che hanno dato il via ad iniziative a favore dei dipendenti e per rafforzare la sostenibilità d'impresa.

Tra le aziende italiane divenute più famose per l'approccio di politiche di welfare aziendale possiamo evidenziare la cooperativa Spazio Aperto Servizi Scs Onlus di Milano, premiata dal Welfare Index PMI nel 2019 per l'aiuto finanziario offerto ai dipendenti e l'attenzione rivolta ai dipendenti tramite piani di formazione professionale, conciliazione vita-lavoro, integrazione dello stipendio per maternità e flessibilità funzionale e operativa a favore dello smart-working.

Un'altra azienda riconosciuta per l'impegno in politiche di welfare aziendale è la Illumia di Bologna, premiata per il suo programma articolato intorno all'attenzione e coinvolgimento del dipendente nelle decisioni aziendali, previsione di convenzioni in ambito assistenziale per il nucleo familiare e in tema sanitario e culturale, flessibilità oraria e piani di formazione manageriale.

Altre due organizzazioni rivelatosi molto innovative in campo di politiche e iniziative di welfare aziendale sono il gruppo Generali (di cui parleremo in seguito nel paragrafo 3.2), e lo Studio Sila Tommaso di Brescia che ha introdotto varie modalità di lavoro agile, tramite l'utilizzo di un sistema collaborativo che permette l'unione di competenze e responsabilità dei lavoratori, i quali grazie ad esso godono di maggiore flessibilità e autonomia lavorativa, consentendo così la loro autogestione con l'ausilio dei sistemi di smart-working.

(Fonte: www.pmi.it)

La diffusione in Italia di politiche di welfare aziendale è stata riportata sotto l'attenzione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il quale evidenzia nel proprio report dell'ultimo anno un aumento quasi esponenziale dei contratti che prevedono l'offerta ai dipendenti di beni e servizi di welfare o la previsione di una particolare detassazione dei premi (di produttività e/o di risultato), sia di accordi interni di livello territoriale che aziendale in collaborazione con i sindacati di riferimento.

Dall'ultimo report del Welfare Index PMI del 2021, si evince che le strategie di welfare in Italia, pensate per il benessere del lavoratore sono ormai diffuse in più della metà delle organizzazioni presenti nel nostro territorio, e il merito va anche al Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016, tramite il quale si viene a disciplinare l'adozione di tali misure, il regime di tassazione agevolata del 10%, l'erogazione dei premi di risultato e il controllo e monitoraggio delle PMI per il deposito dei contratti territoriali e aziendali di secondo livello, ora reso obbligatoriamente in via telematica.

La rapida e grande diffusione del welfare aziendale all'interno delle organizzazioni del nostro paese è chiaramente da ricondurre a tutti questi fattori appena enunciati e analizzati, ma una grande considerazione va fatta anche del cambiamento di vedere il mondo del lavoro, al ruolo del dipendente al suo interno, e una nuova concezione di performance e efficienza sul posto di lavoro e delle prestazioni svolte dai medesimi, che al giorno d'oggi grazie alle nuove tecnologie a disposizione dei lavoratori e anche della globalizzazione del lavoro, si è ormai diffusa in tutta Europa e nel resto del mondo.

(Fonte: Assidai.it)

Negli ultimi anni, sia grazie alle moderne tecnologie, la recente e più centrale attenzione data al benessere e al bisogno del dipendente, le innovazioni e la crisi portata dal Covid-19, è divenuto ormai necessario un avanzamento e rinnovazione delle politiche e strategie di welfare aziendale, portando a quella che oggi possiamo chiamare come nuova era del welfare aziendale, con iniziative come per esempio quella denominata Welfare 4.0 o anche welfare comunitario d'inclusione e la diffusione di politiche di gestione per la tutela degli interessi e del benessere dei dipendenti sempre più innovative e comprensive di molti nuovi metodi e mezzi che permettono la più efficace performance del dipendente.

L'iniziativa chiamata Welfare 4.0 è finanziata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e mira a creare una nuova tipologia di welfare, definito come comunitario, tramite l'inclusione di strumenti tecnici e culturali in base ai pilastri e criteri della Convenzione sui diritti delle persone disabili redatta dal comitato ONU.

*«Il progetto Welfare 4.0 nasce dalla considerazione che l'emergenza dovuta al coronavirus ha ulteriormente confermato le criticità del welfare state italiano mettendo a nudo la fragilità del modello della presa in carico alla base dei servizi rivolti alle persone con disabilità, ma anche dall'attenta valutazione del fatto che i 20*

*welfare regionali, spesso assai diversi tra loro in termini di risorse economiche e di azioni messe in campo, si concentrano sull'offerta di servizi che non hanno spesso finalità di empowerment, di abilitazione e di inclusione, premesse, queste, indispensabili per il conseguimento della piena cittadinanza delle persone con disabilità».* (Vincenzo Falabella Presidente FISH Onlus)

(Fonte: Fishonlus.it)

### 3.2 Welfare Index PMI

Cos'è il rapport Welfare Index PMI? Cosa misura e qual è il suo obiettivo? Come possono sfruttare tale rapporto le organizzazioni per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato del lavoro?

Il Welfare Index PMI è un documento dedicato alla raccolta dati e analisi dello stato delle politiche e condotte adottate dalle piccole e medie imprese del nostro paese.

Questo report può essere considerato come una vera e propria ricerca scientifica volta e con il fine di valutare e classificare il livello di welfare aziendale nelle organizzazioni sul nostro territorio, affidando ad ogni azienda o impresa un rating con l'ausilio di un sistema a punteggi in base a più variabili legate ad uno specifico algoritmo di ricerca avanzata.

Tale iniziativa è stata promossa dal gruppo Generali Italia con la partecipazione di Confagricoltura, Confindustria e altre delle più grandi Confederazioni del nostro paese, allo scopo di permettere una maggiore diffusione di politiche di welfare aziendale, di premiare le organizzazioni più all'avanguardia su tale ambito e di favorire i lavoratori nella scelta del proprio posto di lavoro, indirizzandolo verso le organizzazioni con piani di welfare migliori e di stimolare il miglioramento del clima lavorativo, la fidelizzazione del dipendente, il benessere delle comunità, garantire l'aumento di performance e produttività e le integrazioni di tali sistemi all'interno delle società.

Il Welfare Index PMI prende come base di studio 12 variabili di studio sia interno che esterno, per garantire una accurata analisi, che vengono definite come aree di intervento e di studio delle politiche interne di welfare aziendale.

Ognuna di queste 12 aree contribuisce in proporzione alla loro rilevanza interna alla stima del valore del livello di welfare assegnato dal rapporto, e possono essere così elencate:

servizi di assistenza, conciliazione del rapporto vita-lavoro, sanità e previdenza integrativa, sostegno economico-finanziario ai lavoratori e ai loro nuclei familiari, integrazione sociale, welfare a favore della comunità, sostegno ai genitori per l'istruzione dei figli e assistenza agli incapaci, integrazione sociale, tempo libero e cultura, formazione professionale e politiche di prevenzione e sicurezza per i dipendenti sul posto di lavoro.

Nell'attribuzione del punteggio tramite tali variabili, la gestione delle iniziative di welfare, cioè come l'organizzazione si rapporta con i propri dipendenti, contribuisce in misura del 20% sul totale del punteggio, la distintività e l'originalità di tali politiche invece in misura del 10%, ma soprattutto nel report la variabile con maggior peso è senza dubbio il contenuto e l'ampiezza delle strategie di welfare aziendale per ognuna delle 12 variabili sopra elencate, la quale può arrivare a pesare fino al 70% del voto finale.

Tale documento è sottoposto al controllo del Comitato Guida formato al suo interno dal gruppo Generali, dalle altre Confederazioni già citate e dell'ausilio di esperti provenienti da istituzioni scientifiche e universitarie, i quali definiscono anno per anno le aree di welfare oggetto dell'indagine.

Al termine dell'analisi, il Comitato Guida assegna ad ogni organizzazione con apposito certificato il livello di rating calcolato con in allegato motivazione e argomentazione.

Il rating e il relativo punteggio dato alle aziende aderenti, consente loro di comunicare sul mercato del lavoro creando così un vero e proprio vantaggio competitivo.

Oltre il vantaggio competitivo questo metodo di analisi permette la diffusione e la stimolazione di tali iniziative ideate per il dipendente, favorendo la collettività e la cultura aziendale stessa.

Le organizzazioni vengono classificate in 5 gruppi differenti tramite valore crescente da 1W a 5W (sistema di misura del rating), mettendo in luce le imprese definite Champion (punteggio 5W), le quali possono divenire esempi di ispirazione per tutte le altre organizzazioni.

Le organizzazioni vengono così classificate:

- Welfare Accredited, cioè le aziende che si trovano in fase di sviluppo iniziale delle politiche di welfare, e che hanno ricevuto il punteggio più basso cioè il punteggio 1W.
- Welfare Supporter, ovvero le organizzazioni che hanno ricevuto il punteggio 2W e che nei loro piani di welfare aziendale solo 3-4 aree di intervento comprese nel report.
- Welfare Promoter, le imprese con punteggio di 3W che hanno adottato nella loro struttura organizzativa piani di welfare aziendale comprensive di molte aree di intervento presenti nel report, oltre a ulteriori misure presenti nel CCNL.
- Welfare Leader, ovvero le organizzazioni con piani di welfare con ampiezza e contenuto più che rilevante, con la maggior parte delle variabili previste nel report (almeno 6) perfettamente integrate nei loro sistemi di gestione, che adottano politiche di incentivazione e coinvolgimento dei dipendenti e tengono maggiormente conto delle misure previste nel CCNL, a cui sono state attribuite 4W.
- Welfare Champion, cioè le aziende che hanno ottenuto la valutazione massima delle 5W, caratterizzate da impegno economico e organizzativo nell'attivazione di iniziative di politiche di welfare, sistematico coinvolgimento dei dipendenti, cura e attenzione dell'ambiente sociale e aventi piani di welfare aziendale con la presenza di tutte le aree previste dal CCNL e di almeno 8 aree di intervento del report Welfare Index PMI.

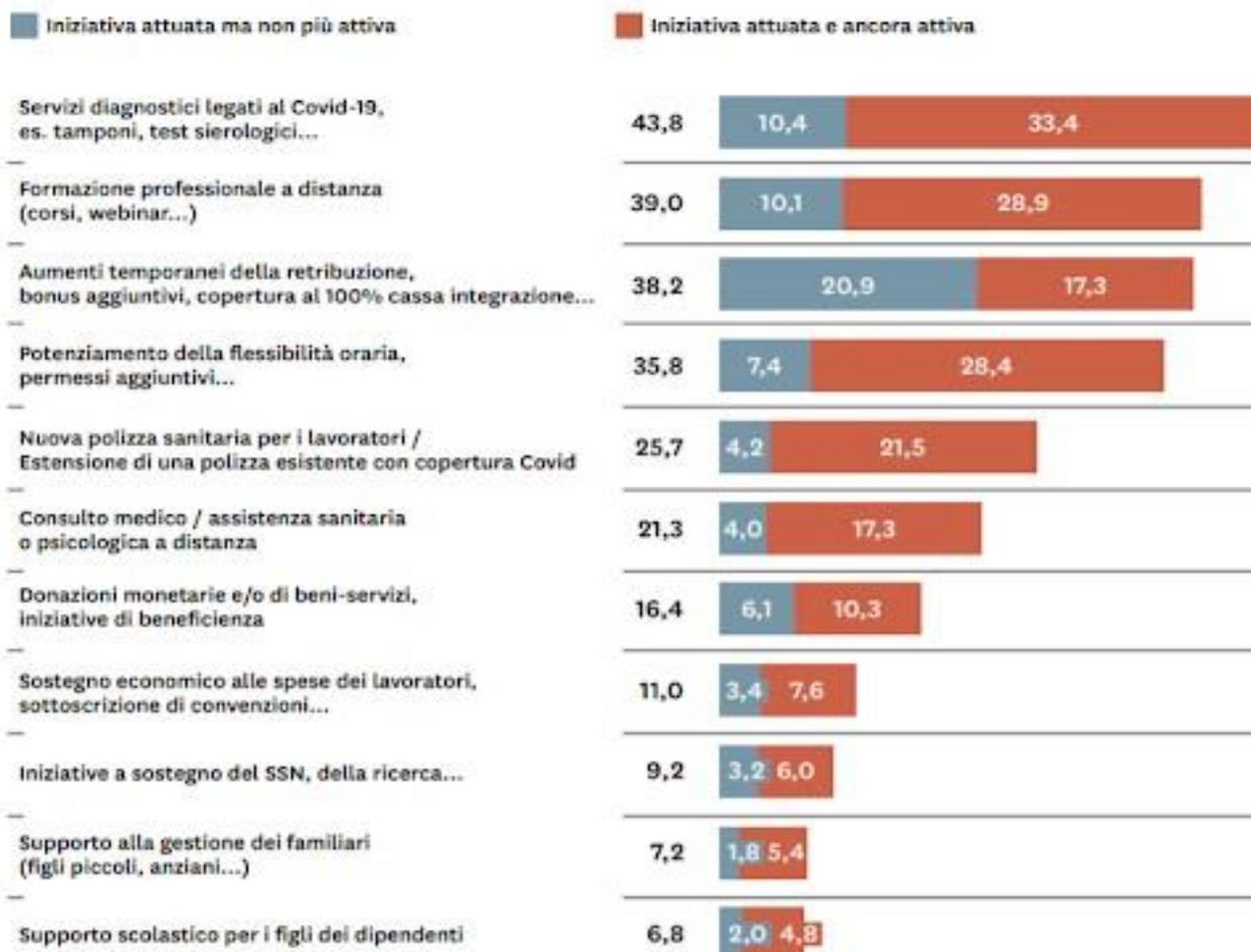
(Fonte: wewelfare.it)

L'indagine presentata nel report Welfare Index PMI del 2021, mostra come anche l'avvenimento del Covid-19 ha permesso una grande spinta alla diffusione delle strategie e strumenti di welfare aziendale e le organizzazioni, hanno reagito e si sono comportate all'allarmante situazione sanitaria per rendere il lavoro più agevole e flessibile al dipendente, avendo così un reale ruolo in ambito sociale, trasformandosi e divenendo veri e propri punti di riferimento per i lavoratori.

FIGURA 2

### Iniziative di welfare in risposta all'emergenza

QUOTE % DI IMPRESE



(Fonte: WelfareIndexPMI.it) Fig. 11

Alcune delle iniziative definite e attuate dalle organizzazioni in questo periodo, non sono già attive come si può vedere nel grafico, ma la maggior parte di queste invece sono rimaste in funzione e ormai anche ben radicate nella struttura organizzativa delle stesse, ciò a dimostrazione che tali strategie e nuovi benefit si sono rivelati molto utili per garantire il raggiungimento di obiettivi di performance e di risultato delle aziende e interessi particolari dei lavoratori.

La progettazione del report in questione si articola in due diverse fasi, la prima di aspetto quantitativo che si divide a sua volta in:

- Risposta a interviste telefoniche
- La compilazione di uno specifico questionario (o altro format online) disponibile nella pagina internet di [welfareindexpmi.it](http://welfareindexpmi.it) e/o compilato a seguito di invito da parte delle associazioni di categoria che partecipanti al progetto

La seconda fase invece ha carattere qualitativo, e si tratta di una indagine tramite interviste telefoniche a tutte le organizzazioni che hanno ricevuto nel precedente report il punteggio massimo delle 5W, che nel

2020 sono arrivate ad essere 105 le imprese a raggiungere tale valutazione, e ha lo scopo di identificare e mappare i casi di maggior successo e arricchire le informazioni ottenute dalle precedenti analisi.

Il progetto del Welfare Index PMI è stato avviato nel 2016, e nell'arco di sei anni e i relativi sei report, hanno dimostrato l'importanza di politiche e approcci orientati al welfare aziendale e la capacità delle organizzazioni di saper far fronte alla crisi, ai bisogni e necessità dei propri dipendenti e delle loro famiglie, e all'emergenza sanitaria venutasi a creare a causa del Covid-19.

La valutazione data dal rating con il relativo punteggio, si è rivelata molto importante per garantire un vantaggio competitivo duraturo sul mercato del lavoro, in quanto rappresentante di un fattore fondamentale per determinare l'attrattività dell'impresa e quindi la sua capacità di attrarre potenziali nuovi dipendenti e trattenere quelli già presenti.

Attraverso tale report l'impresa può quindi indagare sulle politiche aziendali a favore del dipendente proposte dalle concorrenti, restare competitiva e giudicare il suo operato attraverso la soddisfazione dei propri dipendenti e cercare di migliorare la sua stessa redditività e performance.

### 3.3 La politica del welfare nel Gruppo Generali

Il gruppo Generali è una delle più grandi società nel nostro paese che ha sperimentato un grande successo nella gestione delle politiche di welfare aziendale, dimostrando una grande efficienza e una notevole attenzione al benessere dei dipendenti con strategie e una gestione adeguata ad hoc sulle loro necessità e bisogni.

Il Gruppo Generali è una compagnia di assicurazione italiana operante per la maggior parte in Europa occidentale, Estremo Oriente e America settentrionale ed è quotata alla Borsa di Milano, rientrando nell'indice FTSE MIB (ovvero il Financial Times Stock Exchange Milano Indice di Borsa).

Assicurazioni Generali è nata nel 1831 e conta 61 milioni di clienti e circa 72 mila dipendenti in tutto il mondo.

La sede principale delle Assicurazioni Generali è a Trieste e solo nel territorio italiano ha raggiunto i 170 uffici e come afferma il CEO del Gruppo Generali Philippe Donnet «l'ambizione di Generali è quella di essere "life-time partner" per i clienti, offrendo soluzioni innovative e personalizzate grazie a una rete distributiva senza uguali.» (Fonte: Generali.it)

Generali nell'ultimo decennio ha presentato molte iniziative rivoluzionarie nell'ambito del welfare aziendale, tra cui l'ideazione di un apposito documento chiamato Welfare Index PMI, allo scopo di promuovere la diffusione di tali politiche aziendali, di incentivare le organizzazioni e di premiare le imprese più virtuose nella realizzazione di esse.

Di tale documento si è avuto modo di parlarne approfonditamente nel precedente paragrafo, ora invece concentriamoci sulla politica interna adottata dal gruppo Generali per la gestione dei dipendenti, delle iniziative di welfare aziendale adottate negli ultimi anni e perché è considerata una delle aziende più innovative e virtuose in tale ambito.

Il gruppo Generali ha apportato al suo interno molte politiche per incentivare i dipendenti sul posto di lavoro e il riconoscimento della loro performance, allo scopo di fidelizzare e attirare i migliori e potenziali talenti presenti sul mercato del lavoro.

Generali promuove e riconosce la necessità di un regime di lavoro flessibile creato intorno al fabbisogno dei dipendenti anche con l'ausilio di strumenti come lo smart-working, la creazione di luoghi di lavoro maggiormente amichevoli, informali e più sani, e la progettazione di uffici che prediligano le relazioni interne e la collaborazione tra i diversi team e reparti funzionali.

I programmi di remunerazione all'interno delle Generali, si fondano su 5 fondamentali così come dichiarato dall'azienda:

- Un modello di Governance basata sulla chiarezza e in linea con il quadro legislativo
- Valorizzazione delle prestazioni, impegno e del merito, sia in base ai valori che ai comportamenti sul posto di lavoro.

- L'allineamento coerente con le iniziative e politiche interne per assicurare la corretta comprensione degli obiettivi da parte del personale.
- Uniformità e equità degli stipendi in relazione a capacità, prestazioni svolte e responsabilità affidate.
- Competitività relativamente all'andamento e tendenze di mercato.

Le Generali offrono inoltre ai dipendenti diverse tipologie di pacchetti di incentivazione, prevedendo formazione professionale, sostenere la crescita personale del dipendente e la sua integrazione e cultura all'interno dell'organizzazione, varie tipologie di benefits sia di forma assistenziale che previdenziale, un salario fisso e una remunerazione variabile in base alla performance lavorativa.

Come possiamo vedere dal grafico riportato in seguito, le politiche aziendali ideate per il soddisfacimento dei bisogni del dipendente e per la creazione di un ambiente lavorativo adeguato nel gruppo Generali sono molte, e sono riassunte in tali 12 aree di interesse:



(Fonte: Generali.com) Fig. 12

Generali è stata molto attiva anche nel periodo del lockdown a causa della crisi sanitaria per il Covid-19, proponendo varie iniziative di aiuto per le organizzazioni colpite dalla sospensione dell'attività lavorativa, fornendo supporto a più di 20.000 PMI del nostro territorio e a favore dei loro dipendenti, come ad esempio garantendo coperture sanitarie e fornendo sistemi e servizi di teleconsulto oltre ad offrire agli stessi dipendenti voucher periodici gratuiti per ristoranti, asili nidi, commercio, strumenti e accessori per gli uffici. <https://www.gruppoagentigenerali.it/generali-arricchisce-il-welfare-aziendale/>

Nelle Generali sono state recentemente intraprese molte altre moderne iniziative interne molto di spicco, come la creazione nel 2021 di una Energy Hub nella sede di Torre Generali a Milano e di un sistema modulare chiamato Attiva Welfare ad inizio 2022.

L'Energy Hub è un laboratorio finalizzato al benessere del dipendente e alla promozione di uno stile di vita sostenibile e sano all'attivazione della forza mentale e fisica di ogni lavoratore, progettato secondo le linee guida programmate dal Ministero della Salute.

Riguardo a tale iniziativa, per comprendere la mentalità dietro tali politiche, si possono evidenziare le parole

dell'Human Capital Director della Generali Group Investments Asset & Wealth Management, ovvero Maurizia Cecchet: «Crediamo sia importante mettere i colleghi nelle migliori condizioni per sentirsi bene al lavoro e trovare i giusti stimoli ed energie per potersi focalizzare al meglio sugli ambiziosi obiettivi che tutti noi ci poniamo di raggiungere» (Maurizia Cecchet, 2021).

All'interno di questa struttura innovativa è prevista un team di medici sanitari che si occupano dell'istruzione del personale e dell'ideazione di una serie di specifici percorsi e esercizi con lo scopo di aiutare il dipendente richiedente.

Per quanto riguarda l'Attiva Welfare Benefit ideata nel 2021 e concepita a fronte alle problematiche dovute alla crisi pandemica, è una forma assicurativa che prevede una moltitudine di garanzie a favore delle imprese, programmata a tutela dell'incolumità e della salute dei lavoratori in caso di malattie (comprensiva anche di casi Covid-19) e di gravi infortuni.

Il sistema Attiva Welfare è quindi un insieme organizzato di assicurazioni a costo basso e predeterminato ed è offerto a qualsiasi categoria di dipendente, caratterizzato dal poter essere esteso anche ai familiari, divenendo così un vero e proprio piano di welfare aziendale a sé stante.

Attiva Welfare, oltre a strategie classiche di welfare e dell'offerta dei benefit tradizionali, si compone e combina con esse anche determinate classi di assicurazioni, tra cui in modo particolarmente rilevante, l'assicurazione definita come Lungavita, cioè una combinazione di benefit aziendali e una particolare forma di assicurazione sulla vita, caratterizzata da un costo molto basso e accessibile, perciò, a ogni soggetto interessato, e che garantisce il raddoppio dell'indennizzo in ipotesi di morte prematura o disabilità sopravvenute con la possibilità di estenderla a favore del resto del nucleo familiare.

Con l'adesione a tale formula assicurativa, Generali ha programmato anche una apposita piattaforma virtuale chiamata Staiwel che permette ai lavoratori aderenti di partecipare a convenzioni individuali e personalizzate a favore del raggiungimento benessere del dipendente, contenenti ulteriori piani di previdenza e assistenza.

(Fonte: Generali.it)

Generali oltre a tali politiche e innovazioni in ambito di welfare aziendale, sta sviluppando vari e differenti piani di wellbeing aziendale.

A differenza dei sistemi e piani di welfare fino ad adesso citati, il wellbeing aziendale si concentra maggiormente su un lato psicologico e fisico del dipendente, non sulla componente finanziaria, che permette di porre il lavoratore al centro, come punto focale, in ogni strategia promossa dall'organizzazione per il suo stesso funzionamento.

Il wellbeing si può intendere come un sottoinsieme, o meglio, un derivato delle politiche di welfare aziendale, che si focalizza maggiormente sulla relazione tra stress e produttività dell'individuo sul posto di lavoro.

Il wellbeing si può adattare ad ogni tipologia di impresa, a prescindere dalla dimensione e fatturato delle stesse, tramite la promozione all'interno del quadro organizzativo di manifestazioni sportive tra i dipendenti e corsi sportivi interaziendali, consentendo così il movimento e l'esercizio fisico, che secondo molti studi permette all'individuo di diminuire lo stress accumulato, migliora il coinvolgimento, il senso di appartenenza al gruppo e di

stima del dipendente all'azienda, in modo da creare e rafforzare una vera e propria cultura aziendale oltre che l'efficienza della stessa.

Sono molti i possibili vantaggi che le persone possono trarre tramite un giusto ed equilibrato stile di vita, sia a livello cognitivo, relazionale che fisico ad esempio migliorare le capacità di problem solving, sviluppare l'intelligenza cognitiva e la concentrazione, migliorare il rapporto di team, migliorare la capacità di gestione dello stress.

(Fonte: Rosassociati.it)

## CONCLUSIONI

Come abbiamo potuto ampiamente vedere, le politiche di welfare aziendale sono al giorno d'oggi indispensabili per una corretta e adeguata gestione del capitale umano (o forza lavoro) all'interno di ogni tipo e forma di organizzazione.

Le politiche e strategie aziendali in ambito di welfare si sono dimostrate una risorsa chiave per permettere e garantire alle imprese un vantaggio competitivo sul mercato del lavoro sia nel breve che nel lungo periodo; è perciò fondamentale che i vertici aziendali e i responsabili delle risorse umane si occupino di ideare iniziative pensate per il soddisfacimento del benessere e bisogni del dipendente a favore di una maggiore produttività, performance e attrattività dell'organizzazione stessa.

Un grande aiuto alla diffusione di tali politiche è dovuto sia in parte ai provvedimenti legislativi che hanno avuto luogo nell'ultimo decennio, tramite agevolazioni fiscali e varie discipline e disposizioni applicate a tale ambito, sia per un vero e proprio cambiamento sociale in tematiche di condizioni di lavoro, rapporti tra vita-lavoro e performance resa.

Anche varie iniziative come le campagne di informazione riguardo al benessere del lavoratore, i vari studi e indagini sull'argomento e le iniziative del Gruppo Generali, tra cui la più importante, il report annuale denominato Welfare Index PMI, hanno avuto un ruolo cruciale per la diffusione e la messa in pratica delle politiche di welfare aziendale, di wellbeing e più in generale le pratiche e modelli di people management.

Chiaramente tutto questo ha un limite, i dirigenti e i vari shareholders (o azionisti), hanno un naturale interesse verso gli utili di impresa e il loro ritorno finanziario sul capitale investito, e tali politiche anche se sotto molti aspetti arrecano vantaggi e benefici non solo per il dipendente ma anche per l'impresa, non vengono ancora oggi in molte organizzazioni considerate o comunque vengono sminuite e non adeguatamente progettate.

Avere adeguati piani di welfare è quindi fondamentale per il successo e la continuità della vita aziendale e per l'appetibilità nei confronti dei potenziali e nuovi lavoratori, ma, nonostante ciò, questo è solo uno dei tanti vantaggi competitivi che l'organizzazione mira a raggiungere e ottenere e sicuramente non è neanche il principale in quanto in sé non porta immediati ricavi nel breve periodo, cosa comunque importante nell'ottica di molti azionisti e creditori delle organizzazioni stesse.

Tutti questi nuovi approcci al lavoro, iniziative ideate con l'unico fine della cura del benessere del dipendente, strategie di gestione legate alla concessione di benefit e premi al lavoratore, e la maggiore responsabilità e importanza date al dipendente, sono fondamentali per garantire una migliore performance, la diminuzione del tasso di turn-over, aumentare la cultura aziendale e la fidelizzazione del lavoratore.

Si può affermare con assoluta certezza che la diffusione di tali politiche e nuove concezioni del lavoro è ormai inarrestabile per via della globalizzazione e il processo di tecnologizzazione del lavoro, con la diffusione dello smart-working e dei cosiddetti nuovi lavori, e per le organizzazioni che mirano al successo e alla crescita non sarà più possibile mettere in secondo piano tali politiche.

## BIBLIOGRAFIA

Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Publishers

D'orazio, E. M. I. L. I. O. (2006). Verso una teoria normativa degli stakeholder. New perspectives on the stakeholder view of the firm and global corporate citizenship. *Notizie di Politeia*, 22(82), 40-59

Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.

Gentile V.(2021), *Corporate Social Responsibility And Sustainable Business*, materiale didattico fornito dal docente

Pesenti, L. (2016). *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori*. Vita e pensiero.

Pesenti, L., & Giovanni, S. (2020). *Il mercato dei provider in Italia*.

Pirozzi, M. (2021). *La prospettiva degli stakeholder: la gestione delle relazioni per aumentare il valore e il tasso di successo dei progetti*

Ponzellini, A. M., Riva, E., & Scippa, E. (2015). *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*. *Quaderni di rassegna sindacale*, (2), 145-166.

Treu, T. (2013). *Welfare aziendale*. Ipsosa.

## SITOGRAFIA

<https://www.adnkronos.com/026d-13335473afd9-895b937554ed-1000/index.html>

<https://www.aiwa.it>

<https://www.assidai.it/crescita-welfare-aziendale/>

<https://www.edenred.it/blog/guida-welfare-aziendale/storia-welfare-aziendale-italia/>

<https://www.fishonlus.it/per-un-nuovo-welfare-comunitario-di-inclusione/>

<https://www.gazzettaufficiale.it>

<https://www.generalitaly.it/chi-siamo/generalitaly-italia/gruppo-generalitaly>

<https://www.generali.it/business/welfare/tutela-dei-collaboratori/attiva-welfare-benefit>

<https://www.generali.com/it/work-with-us/grow-with-us/what-we-offer>

<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Conciliazione-tempi-vita-lavoro-attuazione-della-Direttiva-UE.aspx>

<https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/337626/welfare-aziendale-5-aziende-virtuose-italia.html>

<https://www.psicologiadellavoro.org>

<https://www.rosassociati.it/wellbeing-lo-sport-la-nuova-soluzione-benessere-aziendale/>

<https://www.sociale.corriere.it/welfare-aziendale-i-benefit-un-volano-di-sviluppo-grafico/>

<https://www.unobravo.com/post/benessere-e-lavoro>

<https://www.welfareaziendale.info>

<https://www.welfareindexpmi.it/vantaggi-fiscali/gli-obiettivi-delle-imprese-le-politiche-welfare-aziendale/>

<https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2021/09/Welfare-Index-PMI- Rapporto-2021-1.pdf>

[https://www.whpaslbg.files.wordpress.com/2016/02/vademecum\\_x\\_web1.pdf](https://www.whpaslbg.files.wordpress.com/2016/02/vademecum_x_web1.pdf)

<https://www.wewelfare.it/wp-content/uploads/2019/03/cosè-il-WIPMI-2019-03.pdf>

<https://www.zetaservice.com/it/blog/tutto-quello-che-ce-da-sapere-sul-welfare-aziendale-cose-come-funziona-e-quali-sono-i-benefici.html>