

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

In Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Motivazione e benessere dei collaboratori.

Implementazione di un sistema di welfare aziendale in una PMI italiana –
Analisi delle alternative e criticità



Relatore

Prof. Giuseppe Scellato

Candidata

Francesca Ghione

Anno Accademico 2019/2020

Indice dei contenuti

INTRODUZIONE	1
METODOLOGIA	4
Sezione 1 – INQUADRAMENTO TEORICO	5
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	6
Introduzione al HRM.....	6
HRM e strategia	7
Le responsabilità del dipartimento HRM.....	10
FOCUS SULLA MOTIVAZIONE.....	11
Le teorie motivazionali.....	11
La teoria dei bisogni di Maslow (1954).....	12
La teoria del raggiungimento di McClelland (1961).....	12
Il modello dei due fattori di Herzberg (1957)	13
La teoria delle aspettative di Vroom (1964)	13
La teoria di Porter e Lawler (1968)	14
La teoria del “goal setting” di Latham e Locke (1979).....	14
La teoria dell’equità di Adams (1965).....	15
L’engagement dei lavoratori.....	15
I SISTEMI DI INCENTIVO	19
Sistemi pay for performance	19
Sistemi pay for competence	20
Sistemi pay for contribution	20
Sistemi team-based pay.....	21
Profit sharing.....	21
Gain sharing	22
Incentivi per il top management.....	22
Considerazioni sui sistemi di incentivo	23
MISURARE LA PERFORMANCE.....	24
I sistemi di KPI.....	24
Il modello MBO	26
Il modello OKR	29
Efficacia dei sistemi di performance management	34
Una panoramica sui sistemi di gestione della performance in Italia.....	35
IL WELFARE AZIENDALE	37
Definizioni preliminari.....	37
Cenni storici	38

Il contesto sociale odierno.....	40
Le aree del welfare	41
Modelli di welfare aziendale.....	43
Gestione diretta e indiretta: il ruolo dei provider	43
WELFARE DI PRODUTTIVITA’	46
Introduzione.....	46
La normativa vigente	47
Caratteristiche del premio	51
I vantaggi per il dipendente	52
I vantaggi per l’impresa.....	52
Il tasso di conversione del PdR in welfare aziendale	53
IL WELFARE IN ITALIA.....	54
La diffusione del welfare aziendale nelle PMI italiane	54
Il problema dimensionale	59
Il welfare territoriale.....	59
LA RESPONSABILITA’ SOCIALE D’IMPRESA	62
Certificazione B – Corporation.....	64
Certificazione “Great place to work” e “Top employers”	64
Le società Benefit.....	65
Sezione 2 – CASI DI STUDIO	66
CASO STUDIO SALES Srl	67
La storia.....	67
L’attenzione per il green	68
La certificazione B-Corp	68
Il progetto in collaborazione con IPLabs.....	69
Attori e beneficiari coinvolti	69
Elementi per una buona riuscita del progetto.....	71
Lo stato iniziale	71
Criticità in azienda.....	72
Organizzazione operativa del progetto	73
L’analisi dei bisogni dei dipendenti.....	74
La proposta del nuovo modello di KPI a cui collegare l’erogazione del premio	78
L’analisi delle piattaforme di welfare sul mercato	81
Modello per l’analisi economica dell’introduzione delle piattaforme	85
CASO STUDIO WELFARE DEL DISTRETTO TESSILE DI PRATO	86
La crisi del settore tessile.....	86

L'avvio del progetto: tra sinergie e resistente sindacali	86
I servizi offerti tramite il provider	88
Le cause dell'insuccesso del sistema	89
La cultura del lavoro a Prato	90
Il welfare come fattore motivante	91
CASO STUDIO RUBINETTERIE BRESCIANE BONOMI S.P.A. E WELFARE DI RETE WELSTEP	92
L'azienda	92
Il progetto di welfare	92
La struttura del premio di risultato	93
La struttura del premio welfare	94
Il coinvolgimento dei dipendenti	96
I servizi offerti tramite il provider	97
I costi della piattaforma	97
Le altre iniziative fuori dal portale	98
La rete Welstep	99
I fattori di successo di un piano di welfare aziendale	100
CASO STUDIO SINTETICA SA	102
L'azienda	102
Le iniziative a favore dei dipendenti	103
Il nuovo progetto in fase di lancio: "TO YOU"	104
La banca del tempo	106
Il premio di risultato	106
CASO STUDIO DAVINES S.P.A.	108
L'azienda	108
Il sistema di welfare Davines Care	108
Le iniziative al di fuori del portale	108
Gli obiettivi fissati per il 2019 e i risultati raggiunti	109
Il Davines Village	109
L'impegno come B-Corp	110
ANALISI E CRITICITA' DEI SISTEMI DI WELFARE	111
Gli elementi alla base di un buon sistema di welfare	111
Welfare di produttività: sì/no?	114
Il premio di risultato come elemento premiale	116
Welfare di rete come soluzione al problema dimensionale delle PMI	117
Benefici in termini di attrazione di nuovi talenti	119
CONCLUSIONI	120

BIBLIOGRAFIA	122
RIFERIMENTI NORMATIVI.....	124
SITOGRAFIA	125
RINGRAZIAMENTI	126

Indice delle figure

Figura 1 - Matrice risultati competenze (Fonte: elaborazione propria).....	21
Figura 2 - Esempio di struttura di KPI a più livelli dell'organizzazione (Fonte: Franceschini, 2007)	26
Figura 3 - Confronto tra metodo MBO e OKR (Fonte: Doerr, 2019).....	29
Figura 4 - Esempio di OKR a livello aziendale (Fonte: Doerr, 2019)	31
Figura 5 - Esempio di OKR tecnico (Fonte: Doerr, 2019).....	31
Figura 6 - Percentuale imprese attive in almeno 4 e 6 aree del welfare aziendale (Elaborazione propria da dati contenuti nel Welfare Index PMI)	55
Figura 7 - Imprese attive in almeno 6 aree del welfare aziendale suddivise su base dimensionale (Elaborazione propria da dati contenuti nel Welfare Index PMI)	56
Figura 8 - Percentuale delle aziende attive in almeno 6 aree del welfare aziendale suddivise in base a alla percentuale di donne, under 35 e laureati presenti in azienda (Elaborazione propria da dati contenuti nel Welfare Index PMI).....	56
Figura 9 - Categorie di imprese distinte per proattività e coinvolgimento dei lavoratori (Elaborazione propria).....	57
Figura 10 - Imprese attive in almeno 4 e 6 aree del welfare per area territoriale in Italia (Elaborazione propria da dati contenuti nel Welfare Index PMI)	58
Figura 11 - Percentuale di aziende che si affidano a un provider di servizi welfare suddivise per settore (Fonte: Pesenti, 2018)	58
Figura 12 - Punteggi ottenuti da Sales S.r.l. nella certificazione B-Corp 2018	69
Figura 13 - Attori coinvolti nel progetto con IPLabs.....	70
Figura 14 - Word cloud emerso dal questionario sottoposto ai dipendenti di Sales S.r.l.	77
Figura 15 - Diagramma Class Explanantion risultante dalle risposte al questionario sottoposto ai dipendenti di Sales S.r.l.....	78
Figura 16 - Categorie dei dipendenti dell'azienda Sales S.r.l. sui vari livelli dell'organigramma.....	79
Figura 17 - I due modelli ipotizzati per l'erogazione del premio di risultato.....	80
Figura 18 - Confronto tra le caratteristiche dei diversi provider analizzati.....	83
Figura 19 - Percentuali assenteismo e rispettive percentuali di premio welfare.....	95

INTRODUZIONE

Nel presente elaborato si vuole analizzare come l'introduzione di un sistema di welfare aziendale in una PMI italiana possa influire sulla motivazione dei collaboratori, coinvolti all'interno dell'organizzazione e quali sono le difficoltà che essa può incontrare nell'implementazione di tale sistema.

L'interesse verso il tema della gestione delle risorse umane è sempre stato di particolare interesse della scrivente, nonostante durante il corso di studi presso il Politecnico di Torino non vi sia stata la possibilità di approfondirlo. Tuttavia, avendo colto l'opportunità di partecipare al progetto "Impact Prototypes Labs" (IPLabs), promosso dal Politecnico di Torino insieme con il Campus Cottino ed altri partner quali Unicredit, l'Unione Industriale di Torino e la Camera di Commercio di Torino, la scrivente ha potuto lavorare ad un progetto ad impatto sociale legato a questo ambito. Nello specifico, l'obiettivo principale è stato lo studio di un modello valido per l'introduzione di un sistema di welfare aziendale all'interno di una piccola impresa del territorio torinese, la Sales S.p.a. Nonostante la volontà di innovarsi e di compiere un passo a favore dei propri dipendenti, trattandosi di una piccola realtà con soli 35 collaboratori, si sono palesate alcune criticità nell'implementazione di un piano di welfare.

Da questo punto di riflessione è, quindi, nato lo sviluppo del seguente elaborato. In esso si vuole analizzare criticamente sia la reale efficacia dei piani di welfare come leva di motivazione del personale, sia l'influenza di un ambiente di lavoro, volto a migliorare il benessere dei collaboratori, sulla fidelizzazione del personale oltre che sull'efficienza produttiva.

Parlando di welfare aziendale si farà riferimento in particolare al welfare di produttività, cioè all'erogazione di beni, prestazioni e servizi come conseguenza della conversione del premio di risultato in premio welfare. Quest'ultimo si caratterizza per la detassazione a cui è soggetto, non andando a costituire reddito da lavoro dipendente, il che permette al dipendente di ricevere nell'immediato una cifra netta più alta rispetto all'equivalente sotto forma di premio di risultato.

Da questo quadro si evidenzia un elemento caratterizzante un piano di welfare aziendale di produttività, e cioè la presenza di un premio di risultato. Quest'ultimo, a prescindere dalla conversione della somma in premio welfare, costituisce un primo fattore potenzialmente motivante per il lavoratore, a seconda di come esso viene strutturato.

Di conseguenza, relativamente ad un piano di welfare si hanno due aspetti che costituiscono potenzialmente una fonte di motivazione per il lavoratore:

- La struttura del premio di risultato;
- Il ventaglio di beni e servizi volti a migliorare il benessere del lavoratore ed erogati sotto forma di welfare aziendale.

In questa sede, si vogliono valutare le caratteristiche necessarie per poter vantare di una leva motivazionale in azienda, relativamente a entrambi questi fattori.

Inoltre, date le dimensioni aziendali di una PMI, si vogliono analizzare quali sono le iniziative che è possibile implementare al suo interno e quelle che invece richiedono la presenza di una popolazione aziendale più ampia per poter essere sostenibili. Tra queste rientrano anche le iniziative scollegate da un premio di produttività, che mirano a migliorare il benessere dei lavoratori e a migliorare il clima aziendale, aumentando l'engagement dei dipendenti.

Globalmente, quindi, si vogliono analizzare le criticità riscontrabili nell'implementazione di una politica di welfare aziendale in una PMI, sia dal punto di vista dimensionale, sia per quel che riguarda l'organizzazione interna e la gestione dei processi.

Fatta questa importante premessa, è più semplice capire la struttura e i nessi logici dell'elaborato. Esso si compone di una prima parte teorica, volta ad approfondire gli elementi e le teorie legati a motivazione, rewarding e welfare aziendale, e di una parte pratica contenente dei casi pratici in cui sono stati implementati dei piani di welfare aziendale.

Nel Capitolo 1 si presenta una breve introduzione sul ruolo dello human resource management all'interno di un'organizzazione e sull'importanza delle risorse umane come asset strategico. Nel Capitolo 2 si passano in rassegna le principali teorie motivazionali e gli elementi che contribuiscono ad aumentare l'engagement dei lavoratori, tra cui sono citate sia la strutturazione di un piano di rewarding adeguato, sia una cultura aziendale attenta al benessere dei propri collaboratori. Da qui nascono le due macro sezioni successive in cui si approfondiscono da un punto di vista teorico i due fattori motivanti legati a un piano di welfare che sono stati precedentemente messi in luce.

Si apre, quindi, la prima delle due sezioni teoriche dell'elaborato, costituita dai capitoli 3 e 4. Nel Capitolo 3 vengono passati in rassegna i principali sistemi di incentivo legati alla remunerazione del personale, tra i quali il pay for performance, per il quale si approfondiscono i modelli di misurazione della performance nel Capitolo 4. Tra questi si analizzano i sistemi di KPI, il modello management by objectives e il modello objectives and key results.

Nella seconda sezione teorica si approfondisce il tema del welfare aziendale, dapprima a un livello più generale e introduttivo nel Capitolo 5, per poi focalizzarsi sulle caratteristiche del welfare di produttività nel Capitolo 6. Viste quindi le sue caratteristiche peculiari, nel Capitolo 7 si vuole dare un quadro della diffusione del fenomeno delle iniziative di welfare aziendale nelle piccole e medie imprese sul territorio italiano, approfondendo il fenomeno del welfare territoriale che si sta imponendo come soluzione ai problemi dimensionali delle PMI.

Infine nel Capitolo 8 e 9 si presenta il fenomeno delle certificazioni sociali legato al principio della responsabilità sociale d'impresa e si presenta una breve analisi dell'impatto sociale che le iniziative di welfare hanno sulla società stessa.

Conclusa la presentazione teorica sul tema, si passa alla seconda parte dell'elaborato, costituita da cinque casi di studio, relativi a realtà in cui si è introdotto un sistema di welfare aziendale. Di questi, il primo è costituito dal progetto sviluppato per l'azienda Sales S.r.l. da cui è nato lo spunto per lavorare su questa tesi. Due degli altri casi si riferiscono a realtà in cui è stata creata una rete di imprese e si è istituito un sistema di welfare territoriale, rivelatosi un insuccesso in uno dei due casi

analizzati a causa di molteplici fattori che verranno discussi. Mentre gli ultimi due casi portati in esame sono rappresentati da due imprese, una italiana e una svizzera. Si è quindi voluto disporre di un ventaglio di casi tra loro differenti per poter sviluppare un'analisi che andasse a toccare sistemi di welfare con peculiarità differenti.

Sulla base degli aspetti teorici analizzati e dei casi di studio, si è concluso l'elaborato con un'analisi sulle possibilità che ha una PMI di introdurre delle iniziative a favore dei dipendenti. Infine, si sono analizzati i fattori di successo e di criticità per l'efficacia dell'implementazione di tali politiche di welfare aziendale.

METODOLOGIA

Dal punto di vista metodologico è stata svolta una rassegna teorica dei temi trattati e successivamente si è passato al cuore della ricerca, costituita dall'analisi di casi empirici reali in cui sono stati messi in atto dei piani di welfare aziendale.

Pertanto sono stati individuati quattro casi studio di seguito elencati:

- Il welfare di distretto di Prato;
- Il welfare di rete Welstep nell'area di Brescia, con particolare riferimento all'azienda Rubinetterie Bresciane Bonomi S.p.a.;
- Il caso dell'azienda italiana Davines S.p.a.;
- Il caso dell'azienda svizzera Sintetica SA.

Le realtà prese in analisi hanno voluto costituire un portafoglio di casi con caratteristiche diverse anche per il contesto in cui si sono sviluppate. In particolare si sono voluti approfondire casi con welfare di tipo verticale, implementato dalla singola azienda e casi di welfare orizzontale, in cui sono coinvolte più aziende che agiscono come una unica. Inoltre si è inclusa un'azienda estera, la quale costituisce un esempio di good practice in termini di welfare aziendale, per poter esaminare come questo aspetto si sviluppi in un'area con normative differenti da quelle italiane.

Si vuole sottolineare che, non limitandosi alle informazioni reperite tramite i motori di ricerca, per ognuno dei casi in analisi sono state svolte delle interviste di persona o telefoniche con i responsabili HR delle rispettive aziende e con i referenti delle reti territoriali. Nello specifico sono stati intervistati:

- Il direttore di Confindustria Toscana Nord, Dott. Marcello Gozzi;
- Il Responsabile delle relazioni industriali per la sede di Prato, Dott. Andrea Rocco;
- L'"Organo Comune" della Rete di imprese bresciana e responsabile dei tempi e metodi, contabilità e costi presso l'azienda Rubinetterie Bresciane Bonomi S.p.a., Dott. Luca Pintossi;
- Il Sustainability and HR Corporate Director presso Sintetica SA, Dott. Daniele Fontana;
- Il Talent Acquisition Manager presso l'azienda Davines S.p.a., Dott. Matteo Bono.

Dal confronto con i referenti citati la scrivente ha potuto approfondire le caratteristiche peculiari di ciascun caso, le fonti di successo e le cause di insuccesso dei sistemi progettati. Ciò è stato possibile sia in virtù delle informazioni fornite dagli stessi e del materiale da loro messo a disposizione della scrivente quali brochure, documenti contenenti le linee guida alla progettazione dei piani di welfare, carte etiche aziendali.

Sezione 1 – INQUADRAMENTO TEORICO

In questa prima parte dell'elaborato si propone un inquadramento teorico dei temi trattati, comprendenti sia la parte sulla motivazione e sugli incentivi monetari legati a un premio di risultato, sia la parte di esposizione dei temi del welfare aziendale in Italia, con maggiore attenzione alle piccole e medie imprese.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Introduzione al HRM

Tra la seconda metà dell'Ottocento e i primi anni del Novecento si sviluppò la Seconda Rivoluzione Industriale che portò notevoli progressi in campo tecnologico grazie anche alla scoperta di nuove fonti di energia quali il petrolio e l'elettricità. Al contempo si svilupparono le prime teorie di specializzazione e suddivisione del lavoro all'interno delle industrie manifatturiere. Il primo a elaborare una teoria del tutto nuova in questo campo fu l'ingegnere Friedrich Taylor (1856 – 1915), il quale, dopo aver lavorato come responsabile di produzione, scrisse nel 1911 "The principles of scientific management" ("I principi del lavoro scientifico"). In questo elaborato espose la propria teoria caratterizzata dalla scomposizione del lavoro in attività elementari e tempi di lavorazione prefissati con il fine di ottenere un processo produttivo altamente standardizzato, ridurre i tempi morti, predefinire i ritmi di lavoro e quindi ridurre i costi e aumentare la produttività. In seguito fu Henry Ford (1863 – 1947), industriale automobilistico dell'omonima casa produttrice di automobili, a carpire la vera potenzialità della teoria tayloristica. Nel 1913 egli infatti introdusse nella sua fabbrica di Detroit la cosiddetta catena di montaggio, la quale permetteva all'operaio di non spostarsi dalla propria postazione di lavoro portando direttamente davanti a lui il pezzo su cui lavorare. La specializzazione del lavoro è stata molto utile per il progresso tecnologico e per lo sviluppo di economia di scala, economie di specializzazione e economia di apprendimento e per il progresso tecnologico legato alla produzione di massa (Costa et al., 2016). Tuttavia questo tipo di organizzazione del lavoro chiaramente fu molto criticata poiché non guardava al benessere psicofisico del lavoratore, il quale vive un profondo stato di alienazione del lavoro e si sente solo più come uno dei tantissimi ingranaggi di un sistema molto più complesso. A tal proposito è emblematica la celebre rappresentazione di questo nuovo modello produttivi fatta da Charlie Chaplin nel film "Tempi moderni" del 1936.

Con lo sviluppo di tali processi di specializzazione e divisione del lavoro nasce dunque l'esigenza di organizzare il lavoro e le persone che operano all'interno dell'impresa. Infatti la specializzazione del lavoro è molto utile per aumentare la produttività e l'efficienza ma per poter funzionare bene necessita del coordinamento dall'alto di tutte le unità produttive.

Nello spettro complesso dell'organizzazione aziendale sono molte le divisioni che collaborano e tra queste un ruolo fondamentale è svolto dal dipartimento della gestione delle risorse umane (HRM – Human Resource Management). Per molto tempo le imprese hanno visto questa funzione più come una spesa necessaria da parte dell'impresa piuttosto che una vera e propria fonte di creazione del valore (Noe et al., 2014), dal momento che quest'ultimo viene più spesso associato al capitale inteso come liquidità, tecnologia, macchinari e numerosi altri investimenti.

Ciò che sfugge da questa visione aziendale è un'altra tipologia di capitale: il capitale umano. Quest'ultimo, molto spesso sottovalutato, per molte imprese è in realtà la fonte principale di valore, infatti ha tutte le caratteristiche per costituire una fonte di vantaggio competitivo, cioè la base del

successo di una strategia di business che le permette di ottenere migliori risultati in termini di redditività, come emerge dal paragrafo seguente.

HRM e strategia

La strategia è stata definita da Johnson e Scholes (1993) come “La direzione e l’obiettivo di un’organizzazione nel lungo periodo, che idealmente abbina le sue risorse ai cambiamenti dell’ambiente e, in particolare, al suo mercato e ai suoi clienti per andare incontro alle aspettative degli stakeholders”.

Per sviluppare una strategia aziendale e per poter definire il proprio posizionamento sul mercato e la propria struttura organizzativa è necessario quindi analizzare l’ambiente esterno, costituito dal settore in cui opera l’azienda e dal mercato a cui si rivolge, e l’ambiente interno dell’azienda, costituito dalle proprie risorse e capacità. In particolare in questo paragrafo si tralasciano le considerazioni in merito all’analisi dell’ambiente esterno poiché ci si vuole focalizzare sull’analisi dell’ambiente interno al fine di evidenziare la rilevanza delle risorse, in particolare quelle umane, in un’organizzazione e dell’importanza che ha la loro valorizzazione.

Il compito della strategia dal punto di vista dell’organizzazione interna è quello di allineare le risorse e competenze dell’impresa con le opportunità che si sviluppano nell’ambiente esterno. Il focus sull’ambiente interno è fondamentale sia perché più il settore in cui si opera è instabile più un insieme di risorse e competenze costituiscono una base solida su cui delineare la strategia di lungo periodo, sia perché è ormai noto che il grado di redditività di un business non dipenda dal grado di attrattività di un settore quanto dalla possibilità di sfruttare un vantaggio competitivo.

Analizzando le risorse di cui dispone un’azienda le si possono dividere in categorie di vario genere. In prima battuta vi sono le risorse tangibili, come le risorse finanziarie che permettono di fare maggiori investimenti e le risorse fisiche quali impianti, macchinari, materie prime. In secondo luogo vi sono le risorse intangibili, rappresentati da marchi, brevetti, proprietà industriale, che sono sempre più rilevanti ai fini della creazione di vantaggio competitivo dal momento che sono difficilmente imitabili e nel caso dei marchi costituiscono inoltre una forma di patrimonio di reputazione da parte dei clienti. Infine vi sono le risorse umane, che da un punto di vista prettamente economico costituiscono un costo del lavoro che deve essere minimizzato, ma se si guarda lo sviluppo e l’innovazione è bene avere a disposizione le migliori risorse umane in un determinato settore ed evitare che siano reclutate dai competitors. L’insieme delle risorse umane di un’impresa è fonte di vantaggio competitivo soprattutto quando vi è condivisione di valori, ideali e interessi che costituiscono una vera e propria cultura dell’organizzazione. Le imprese che ottengono i risultati migliori in termini di performance infatti sono quelle che sono caratterizzate da un insieme forte di valori condivisi. Per questo motivo la cultura organizzativa può essere considerata potenzialmente come una enorme fonte di vantaggio competitivo da un punto di vista strategico.

Applicando il framework dell'analisi VRIO (Valore – Raro – Imitabile – Organizzazione) per testare se una risorsa costituisce una fonte potenziale di vantaggio competitivo si può affermare che una risorsa umana è:

- Di valore, infatti un collaboratore di alta qualità può creare valore economico significativo all'interno nel settore di mercato ed è sfruttabile in termini strategici dall'impresa;
- Rara, nel senso che una persona con determinate conoscenze e capacità specifiche non è comune sul mercato del lavoro e un'impresa può impiegare molto tempo per riuscire ad inserire in azienda una persona con quelle caratteristiche;
- Inimitabile, come si può immaginare replicare una risorsa umana è molto complesso tanto più le caratteristiche e le conoscenze della stessa sono rare;
- Strategica all'interno dell'organizzazione, cioè la risorsa non è strategica a livello individuale, ma se inserita all'interno dell'organizzazione al cui interno acquisisce molto più valore e rilevanza.

Di conseguenza, dal momento che i quattro criteri sono soddisfatti, si può certamente affermare che le risorse umane sono fonte di vantaggio competitivo. Le risorse umane hanno potenzialmente uno straordinario valore strategico per l'azienda, quindi se sfruttate e valorizzate al meglio diventano un elemento portante per il successo del business sul mercato. È bene sottolineare che le risorse umane in sé non costituiscono un vantaggio competitivo, ma se inserite all'interno di un'organizzazione, insieme ad altre risorse di valore accomunate da una forte cultura organizzativa, allora ci sono tutti i requisiti per poter ottenere un vantaggio sul mercato. Ciò significa che le risorse rappresentano un fattore di input, mentre il vantaggio competitivo un fattore di output.

Come si è detto, insieme alle risorse sono parte dell'ambiente interno le capacità. Queste rappresentano ciò che un'azienda fa meglio dei competitor e sono l'essenza per una performance superiore. Se le risorse si possono acquisire nell'immediato sul mercato, la capacità si acquisiscono con il tempo e con il maturare dell'esperienza e per questo motivo sono ancora più difficili da replicare.

Le capacità più rilevanti che l'azienda può costruire sono le competenze organizzative, definite come le capacità di un'impresa di destinare risorse per raggiungere un obiettivo finale desiderato. Queste si basano su routine organizzative, cioè modelli di comportamento regolari e prevedibili che includono sequenze ripetitive di attività interdipendenti realizzate da una rete di attori.

Per costruire delle capacità organizzative a partire dalle risorse a disposizione è necessario definire dei processi, possedere una struttura organizzativa, creare motivazione e allineamento organizzativo.

Per quel che riguarda i processi si intendono i processi lavorativi che sono la parte più facilmente standardizzabile in termini di tempi e metodi. Le modalità con cui si può ottenere la standardizzazione dei processi variano in base alla tipologia di lavoro, ad esempio in uno stabilimento in cui avviene una produzione in serie lo standard è definito dalla catena di montaggio, mentre in un ufficio o in una banca da un sistema informativo. Tuttavia, non vi è un solo modo con cui definire come le risorse debbano collaborare nello svolgimento dei propri compiti, per questo il

modo in cui vengono organizzate le risorse non è indifferente. A livello di organizzazione del lavoro infatti si può passare da un estremo all'altro, dal taylorismo al lavoro artigiano. Infatti sotto la guida dei principi del taylorismo si possono definire delle micro attività, molto semplici e ripetitive, che vengono svolte da un singolo operaio comportando un sentimento di profonda alienazione e assente senso di motivazione. Oppure si possono arricchire o allargare le mansioni dell'operaio fino ad arrivare al lavoro artigiano in cui le mansioni svolte da una stessa persona possono portare la materia prima a trasformarsi nelle sue mani in prodotto finito.

La predisposizione di una struttura organizzativa consiste nel definire il modo in cui le risorse cooperano e interagiscono all'interno dell'azienda. Anche in questo caso le strutture possono essere tra loro molto diverse in termini di livelli gerarchici e potere decisionale. Vi sono infatti strutture sviluppate in senso verticale in cui vi sono molti livelli gerarchici e altre più orizzontali in cui i livelli sono di gran lunga inferiori. La scelta del tipo di organizzazione dipende molto dalla cultura delle persone che ne fanno parte e dalla presenza di valori condivisi o meno. La tendenza che si sta affermando negli ultimi anni predilige la presenza di meccanismi di clan rispetto alla presenza di meccanismi gerarchici, tuttavia non è per niente facile sviluppare un senso di appartenenza a un gruppo nel breve periodo e di conseguenza potrà essere sviluppato solo nel lungo periodo a meno che non vi sia una cultura insita nella società a far prevalere dei valori condivisi rispetto alla presenza di gerarchie. Un bell'esempio in cui un'azienda ha fondato il proprio successo sulla propria struttura organizzativa è quello della Toyota, azienda giapponese, dove la società è ricca di valori di comunità e senso di appartenenza e condivisione.

La motivazione e l'allineamento organizzativo sono molto complessi da ottenere quando non vi è una cultura costituita da valori condivisi. Pertanto, quando questa manca, si ricorre ad un sistema di incentivi che possono essere di natura economica e non. La motivazione e l'incentivo infatti sono due cose differenti, la prima può essere definita come un insieme di fattori interiori che portano l'individuo a svolgere delle attività per un determinato fine e precede individualmente, mentre l'incentivo è una misura esterna che porta l'individuo a svolgere un'attività.

Gli incentivi, quando opportunamente costruiti, fanno sì che anche gli obiettivi di due attori differenti convergano verso il medesimo obiettivo finale. Ciò è molto importante all'interno di un'organizzazione perché, in mancanza di allineamento, se persone o gruppi di persone diversi perseguono fini diversi non si è efficienti e si rischia di distruggere l'organizzazione stessa.

In conclusione, l'insieme delle risorse e delle capacità di cui dispone un'impresa costituisce un valore che per lungo tempo è stato sottovalutato dai manager e che oggi invece sta assumendo sempre più rilievo. Per queste ragioni, dopo aver fatto queste osservazioni, è evidente quanto siano importanti due step per poter ottenere i migliori risultati dalle proprie risorse:

- Attrarre i migliori talenti presenti sul mercato utili all'impresa;
- Creare una forte cultura organizzativa.

Sotto questa luce si manifesta l'enorme rilevanza del dipartimento di gestione delle risorse umane nel supporto e nello sviluppo della strategia aziendale.

Le responsabilità del dipartimento HRM

In base alle dimensioni e all'organizzazione della specifica azienda il dipartimento di gestione delle risorse umane può essere più o meno sviluppato e le attività di sua competenza possono essere molto varie.

Facendo un'analisi delle attività svolte dal dipartimento si evidenziano le seguenti:

- Analisi e design del lavoro
- Reclutamento e selezione delle risorse umane
- Training e formazione delle stesse
- Gestione e analisi della performance aziendale
- Definizione di stipendi, incentivi e benefit
- Creazione di una relazione positiva con i collaboratori
- Definizione delle politiche di gestione del personale
- Amministrazione dei dati relativi al personale
- Rispetto della normativa vigente in termini di politica del lavoro
- Supporto strategico.

Come si evince le attività che possono essere svolte da un dipartimento di HRM sono molte, tuttavia da un'azienda all'altra alcune di queste possono essere svolte da altri responsabili o da altri dipartimenti in base alla struttura e all'organizzazione predisposta al suo interno.

All'interno di questo elaborato ci si vuole focalizzare in particolare sulle attività legate alla definizione di sistemi incentivanti per motivare i collaboratori e renderli più partecipi della vita aziendale, stimolando il loro spirito imprenditoriale. Strettamente connesse a queste sono anche le attività di training e formazione e di creazione di relazioni positive con il personale, così come le attività di management della performance aziendale.

Parallelamente ai sistemi incentivanti si vogliono analizzare i sistemi che generano benessere nella vita aziendale del lavoratore atti a far crescere il senso di appartenenza e condivisione dei valori per la creazione di una vera cultura aziendale.

FOCUS SULLA MOTIVAZIONE

La motivazione è definita come “la ragione per cui si agisce” ed ha a che vedere con i fattori che influenzano l’agire umano (Armstrong, 2020).

La motivazione può essere sia intrinseca nell’individuo, sia estrinseca. Nel primo caso, essa nasce da fattori personali interni all’individuo, come il senso di responsabilità ed autonomia insiti in lui o dalla passione personale nello svolgere una certa attività. È questo il caso, ad esempio, degli sportivi, i quali dedicano molto tempo ad allenamenti e sacrifici per raggiungere i propri traguardi spinti dalla passione.

Nel secondo caso, invece, la motivazione dipende da fattori esterni come ad esempio i premi, dalle ricompense economiche, ai bonus e alle facilitazioni, o le penalità, che possono essere sia di tipo economico sia legate a richiami verbali e critiche. Questi fattori motivanti possono essere molto utili in un primo momento, ma solitamente per essere efficaci nel lungo periodo nell’indirizzare il comportamento umano devono essere legate non solo ad aspetti economici, ma anche al miglioramento della qualità della vita dell’individuo. La soddisfazione dell’essere umano, infatti non dipende unicamente da fattori economici poiché, passata l’euforia iniziale legata all’erogazione di un premio sotto forma di denaro, si esaurisce in poco tempo il beneficio che se ne può trarre (Herzberg, 1957). Viceversa, la possibilità di godere di un clima aziendale favorevole e di un buon bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa sono fonte di motivazione e soddisfazione personale più duratura nel tempo.

In questa prima fase dell’elaborato si vogliono analizzare le teorie legate alla motivazione dell’individuo più recenti, a partire dalla teoria dei bisogni di Maslow del 1954. Si vogliono, cioè, fornire le basi teoriche e di analisi psicologica e sociologica atte ad inquadrare l’elemento di partenza della tesi: la motivazione dei collaboratori. Dopo aver passato in rassegna le principali teorie, si analizzano da un punto di vista pratico gli aspetti che influiscono in azienda sulla motivazione del personale. Dopodiché ci si focalizza su due di questi aspetti, che risultano maggiormente rilevanti ai fini del lavoro svolto. Da una parte si analizzano i sistemi incentivanti, che, messi in atto in azienda, possono allineare gli obiettivi del singolo con quelli dell’impresa. Dall’altra si analizza la costituzione di un sistema di welfare aziendale, il quale andando a migliorare il clima aziendale favorisce il benessere dei collaboratori e la spinta motivazionale di cui si è fatto cenno.

Le teorie motivazionali

Le teorie motivazionali più influenti possono essere distinte in:

- Teorie basate sui contenuti, anche dette teorie dei bisogni;
- Teorie basate sui processi.

Le teorie basate sui contenuti analizzano i fattori che spingono l’uomo ad agire e sono focalizzate sulla motivazione. Si sviluppano dall’assunto che l’uomo agisce per soddisfare i suoi bisogni e di conseguenza individuano i principali bisogni che lo spingono ad agire. Fanno parte di queste teorie

la teoria dei bisogni sviluppata da Maslow (1954), la teoria del raggiungimento di McClelland (1961) e il modello dei due fattori sviluppato da Herzberg (1957).

Le teorie basate sui processi invece si focalizzano sui processi psicologici che possono spingere un individuo a comportarsi in un determinato modo influenzando quindi sui processi motivazionali facendo leva su aspettative, obiettivi e percezione di equità. Le teorie principali a riguardo sono state sviluppate da Vroom (1964), Porter e Lawler (1968), Latham e Locke (1979) e Adams (1965).

La teoria dei bisogni di Maslow (1954)

La prima teoria presentata è quella di Maslow che divide i bisogni gerarchicamente in:

- Bisogni fisiologici, che riguardano le esigenze di base di un individuo come mangiare, dormire, vestirsi, avere un riparo e una retribuzione;
- Bisogni di sicurezza, cioè poter avere una sicurezza fisica e psicologica che duri nel tempo, garantite da una stabilità nel lavoro e nelle relazioni;
- Bisogni di appartenenza, soddisfatti se si possiede una rete relazionale in cui si trova approvazione e si è riconosciuti;
- Bisogni di stima, che riguardano l'immagine di sé nella società e la propria collocazione sociale;
- Bisogni di autorealizzazione, che si manifesta nella propria creatività, nella propria accettazione e nella capacità di costruire relazioni umane profonde.

Le prime due categorie di bisogni vengono definiti bisogni primari, poiché tutti gli individui riescono a soddisfarli nelle medesime modalità, mentre secondi sono detti bisogni superiori e il loro soddisfacimento varia da individuo a individuo a seconda dei propri interessi, del proprio carattere e della propria propensione. Questi ultimi vengono soddisfatti solamente quando sono stati soddisfatti i primi, infatti la gerarchia dei bisogni nasce dal fatto che quelli ai livelli più alti possono essere soddisfatti solamente quando i bisogni primari sono stati soddisfatti almeno parzialmente. Inoltre i bisogni che sono già stati soddisfatti non sono più fonte di motivazione, quindi all'interno di un'organizzazione è bene individuare quali siano i bisogni su cui fare leva per poter motivare i propri dipendenti.

Verso questa teoria è stata mossa una critica in merito alla categorizzazione e gerarchizzazione dei bisogni in quanto si ritiene che non tutti gli individui condividano gli stessi bisogni e con la stessa intensità. Per ovviare a questo limite sono state sviluppate delle teorie che non prevedessero una gerarchia dei bisogni così stringente, la più famosa delle quali è il modello E-R-G di Alderfer (1972), in cui i bisogni vengono divisi in bisogni di esistenza, di relazione e di crescita professionale e personale.

La teoria del raggiungimento di McClelland (1961)

La teoria di McClelland invece prevede tre bisogni assimilabili ai tre bisogni superiori di Maslow. Essi sono:

- Il successo, cioè l'esigenza di manifestare le proprie competenze e le proprie capacità professionali;
- Il potere, cioè la necessità di organizzare il lavoro proprio e degli altri componenti del team, mettendo in evidenza la propria influenza;
- L'affiliazione, cioè il bisogno di creare una rete di rapporti sociali.

McClelland rispetto a Maslow ha una visione più dinamica dei bisogni dell'uomo, nel senso che prevede che questi possano mutare nel tempo e in un determinato momento solo uno dei tre prevalga sugli altri. Inoltre sempre secondo la visione di McClelland è bene distinguere tra le persone definite low achiever e high achiever. Le prime sono quelle che non hanno ambizione e che quindi sono meno portate a soddisfare questi tre bisogni, mentre le seconde sono caratterizzate dalla volontà di emergere e sono in grado di organizzare le risorse a propria disposizione per raggiungere i propri obiettivi.

Il modello dei due fattori di Herzberg (1957)

L'analisi svolta da Herzberg mira a identificare, una volta individuati e catalogati i bisogni umani, gli elementi che all'interno di un'organizzazione possono generare soddisfazione o insoddisfazione per l'individuo. In particolare Herzberg differenzia due fattori:

- I fattori igienici, che generano insoddisfazione quando sono assenti;
- I fattori motivanti, che generano motivazione quando sono presenti.

Un esempio di fattore igienico all'interno di un'impresa può essere legato alle condizioni di sicurezza del lavoro o alle condizioni retributive. D'altra parte un esempio di fattori motivanti può essere individuato nella possibilità di carriera o nella presenza di iniziative di welfare aziendale.

La teoria delle aspettative di Vroom (1964)

Mentre queste prime teorie presentate si focalizzano sui bisogni dell'individuo, ci sono poi le teorie di Vroom e di Porter che si focalizzano su come fattori motivazionali influenzano le azioni degli individui.

In particolare Vroom individua tre fattori da cui dipende la forza motivazionale:

- La valenza, che valuta l'importanza della ricompensa e la sua percezione da parte dell'individuo
- Le aspettative, che riguardano la percezione delle proprie capacità per raggiungere gli obiettivi legati alla ricompensa
- La strumentalità, che consiste nella probabilità percepita di raggiungere gli obiettivi che danno accesso alla ricompensa.

Nello sviluppo di questa teoria è fondamentale il concetto di equità. Essa viene percepita dagli individui sulla base di diversi fattori, tra i quali a titolo di esempio la differenza tra le aspettative e la ricompensa ricevuta, il confronto tra l'individuo stesso e gli altri o la percezione di giustizia nelle

relazioni interpersonali. Nel momento in cui viene meno il principio di equità, l'individuo tende a comportarsi in due modi, o a diminuire il proprio sforzo e proprio contributo o a richiedere una ricompensa maggiore.

La teoria di Porter e Lawler (1968)

Molto importante è poi la teoria di Porter e Lawler, che estende la teoria di Vroom e la rende più dinamica.

Secondo questa teoria la motivazione dipende da tre fattori: lo sforzo, la prestazione e la soddisfazione.

Per definire la prestazione non basta solamente lo sforzo, ma bisogna anche considerare le competenze dell'individuo e la consapevolezza del proprio ruolo all'interno del contesto. In contropartita ai risultati di performance vengono erogate delle ricompense, che possono essere intrinseche o estrinseche. Le prime sono ad esempio la soddisfazione personale e la gratificazione, mentre le seconde possono essere legate alla retribuzione e premi di risultato.

Tuttavia le ricompense non hanno un valore assoluto, infatti un individuo può ritenere equo o meno quanto ricevuto non solo in relazione al proprio contributo prestato, ma anche rispetto a ciò che è stato ricevuto dagli altri per il loro rispettivo contributo. Conseguentemente, in base all'equità percepita vi sarà un maggiore o minore grado di soddisfazione.

Una considerazione che è importante fare sulla soddisfazione del singolo è che non sempre un grado di soddisfazione più elevato del previsto dà un esito positivo, dal momento che l'individuo potrebbe diminuire il suo contributo e continuare ad essere relativamente soddisfatto ma con un minore sforzo.

La teoria del "goal setting" di Latham e Locke (1979)

Secondo la teoria del "goal setting" sviluppata da Latham e Locke, la motivazione degli individui dipende dagli obiettivi che gli vengono posti nello svolgimento della propria mansione. Per far scaturire un processo di motivazione, tali obiettivi devono avere determinate caratteristiche. Devono essere:

- Difficili ma raggiungibili, poiché le persone tendono a diminuire il proprio impegno quando gli obiettivi sono troppo facili;
- Specificati in modo appropriato e non ambigui;
- Definiti coinvolgendo l'individuo stesso.

Un aspetto molto importante per raggiungere gli obiettivi prefissati con successo sono i momenti di feedback rispetto al lavoro svolto, attraverso i quali è possibile correggere e migliorare la performance dei lavoratori.

La teoria dell'equità di Adams (1965)

La teoria sviluppata da Adams vede la motivazione come effetto dell'equità percepita dall'individuo e distinta in due tipologie:

- L'equità distributiva, che riguarda la percezione di equità rispetto alle ricompense ottenute in rapporto al contributo dato;
- L'equità procedurale, che riguarda la percezione di giustizia verso i processi e i metodi di promozione utilizzati verso gli individui.

Il lavoratore risulta motivato quando vi è un equilibrio tra il contributo dato e quanto ricevuto.

Le teorie presentate non sempre hanno riscontrato conferme quando testate ed applicate. Questo è da leggersi nell'ottica che le variabili in gioco sono molte più di quelle prese in considerazione ed è molto difficile ingabbiare in un algoritmo quantitativo un argomento molto qualitativo, caratterizzato da aspetti psicologici, sociologici, relazionali.

Identificazione dei bisogni non è così semplice e differisce di categoria in categoria. si pensi ad esempio bisogni differenti che ha una donna rispetto a un uomo, un giovane rispetto a un anziano, una persona sposata o con famiglia rispetto a una persona single e così via. E in questo quadro che le aziende hanno da tempo cercato di offrire pacchetti che soddisfacessero i bisogni dei più disparati dipendenti pacchetti di welfare, orari di lavoro flessibile e così via in modo da venire incontro alle varie esigenze. Dapprima infatti i bisogni personali si contrapponevano alle necessità lavorative, e di conseguenza il tempo dedicato al lavoro era in conflitto con il tempo dedicato visita personali, mentre ora le imprese cercano di ridurre l'incompatibilità favorendone la convergenza attraverso formazione extra-lavorativa, orari flessibili, periodi sabbatici, servizi per il tempo libero e attività sociali.

L'engagement dei lavoratori

Una buona performance aziendale è il risultato di più fattori. Da una parte deriva dagli aspetti pratici e tecnici delle primissime fasi di sviluppo e progettazione del prodotto o servizio, dall'innovazione e dalla qualità offerte in tutti i suoi aspetti, dalla scelta delle materie prime e dei relativi fornitori, dalle relazioni con gli stakeholders, dall'assistenza al cliente nelle varie fasi di vita del prodotto, dalla vendita ai servizi post-vendita.

D'altra parte però è bene considerare anche le persone che contribuiscono alla creazione del prodotto offerto, le quali possono influire sui risultati aziendali in termini di produttività, efficienza e qualità. Per aumentare questi parametri di efficienza, il punto di partenza è creare delle mansioni e dei ruoli sul posto di lavoro che siano coinvolgenti e interessanti al fine di ottenere lavoratori soddisfatti e più produttivi (Noe et al., 2014). A cascata in azienda si riduce l'assenteismo e il turnover dei dipendenti comportando ovvie riduzioni di costi e aumenti nei profitti.

Si persegue, così, quello che è l'obiettivo storico delle imprese, il profitto, ma al contempo si contribuisce all'accrescere del benessere aziendale e del miglioramento delle condizioni di lavoro, un tema che specialmente negli ultimi anni è carico di attenzione. Avere dei dipendenti motivati e impegnati nella mansione che svolgono, soddisfatti del proprio lavoro e con la possibilità di trovare un riscontro concreto di quel che fanno nei risultati aziendali è un obiettivo non facile da raggiungere, ma rappresenta sempre più uno dei principali focus nella gestione delle risorse umane.

L'impegno sul luogo di lavoro è anche conosciuto più comunemente, con il corrispettivo vocabolo inglese, come engagement dei lavoratori. Prima di procedere con l'analisi dei fattori che favoriscono l'engagement sul posto di lavoro si vuole dare una definizione stessa del termine. L'engagement viene definito come la propensione dei collaboratori ad agire negli interessi dell'organizzazione di cui fanno parte con vigore, dedizione e immersione, creando così uno stato mentale positivo e un sentimento di soddisfazione rispetto al lavoro svolto (Noe et al., 2014). Per vigore in particolare si intende un alto livello di resilienza mentale e la volontà di proseguire nonostante le difficoltà nel proprio lavoro. Per la dedizione invece si fa riferimento a un senso di ispirazione, orgoglio ed entusiasmo verso il lavoro svolto. Infine per immersione si indica uno stato di concentrazione che si manifesta in una perdita della cognizione del tempo.

Tra le diverse azioni che si possono intraprendere per aumentare l'engagement dei lavoratori si possono annoverare (Noe et al., 2014):

- Il design delle mansioni
- Lo svolgimento di lavoro in team
- La formazione permanente, incentivata dall'azienda
- La job rotation
- Il coinvolgimento dei lavoratori nella ricerca di azioni di miglioramento aziendale
- Parte della remunerazione legata ai risultati raggiunti singolarmente, in team e dall'azienda
- Il confronto costante e i feedback in merito al lavoro svolto con frequenza prestabilita
- La diffusione di una cultura etica d'impresa

1. Il design delle mansioni

Alla base di un lavoro stimolante ed incentivante vi è l'insieme delle mansioni che lo costituiscono. Progettare ruoli con compiti non eccessivamente monotoni e ripetitivi e soprattutto alienanti è quindi il primissimo passo per evitare che i propri collaboratori siano elementi passivi del processo produttivo. Per far ciò è importante definire delle responsabilità per ciascun ruolo e non assegnare mansioni eccessivamente gravose o con ruoli troppo ampi, per non demotivare il lavoratore che non riesce a svolgere il suo compito per intero.

2. Il lavoro in team

Il lavoro in team permette ai collaboratori di confrontarsi tra loro, scambiare le proprie conoscenze e quindi arricchirsi di competenze interdisciplinari e complementari. Ciò costituisce una fonte di stimolo per la crescita personale e professionale dell'individuo, sviluppandone la curiosità e

l'apprendimento. Ampliando le proprie competenze aumenta, inoltre, la capacità di problem solving e la capacità di gestire situazioni complesse.

3. La formazione permanente

Come il lavoro in team, un altro ingrediente fondamentale per aumentare l'engagement dei lavoratori è la partecipazione a momenti di formazione durante tutta la carriera lavorativa. Dare la possibilità ai propri collaboratori di ampliare continuamente il proprio bagaglio di conoscenze e competenze permette loro di contribuire alla crescita aziendale attivamente, fornendo nuovi spunti in maniera dinamica e mantenendo una mentalità "giovane" all'interno del settore in cui l'azienda opera. Essere sempre aggiornati, a tutti i livelli dell'organizzazione, è il primo passo necessario per non perdere il vantaggio competitivo acquisito dall'azienda e non farsi sopraffare dai competitors. E allo stesso tempo è fonte di stimolo e innovazione per il lavoratore. Oltre a ciò, quando un'organizzazione è basata sul raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli collaboratori, dare a loro supporto gli strumenti formativi per poter accrescere le loro conoscenze e permettergli di raggiungere gli obiettivi prefissati è fonte di motivazione e di crescita personale.

Parallelamente a questo genere di formazione, improntata sulle conoscenze tecniche specifiche, è altresì importante promuovere anche momenti di formazione mirati a diffondere una cultura aziendale inclusiva e collaborativa.

4. La job rotation

Un altro aspetto che incide sulla possibilità di mantenere alta la curiosità e di stimolare i collaboratori è favorire la job rotation all'interno dell'azienda. Questo sistema, in uso in particolare nelle grandi aziende, permette di spostare periodicamente i dipendenti da una mansione all'altra completamente diversa in modo da fargli acquisire una visione d'insieme di tutto il processo produttivo aziendale e della sua gestione. Vedere la stessa cosa sotto più punti di vista permette di conoscere e anticipare i problemi di un altro dipartimento aziendale e di implementare soluzioni che tengano conto di aspetti trasversali. Questo tipo di strategia aziendale favorisce l'interdisciplinarietà anziché la specializzazione in una sola mansione all'interno di uno specifico dipartimento aziendale, favorendo l'elasticità di pensiero e la curiosità dei propri dipendenti, i quali non smetteranno mai di apprendere aspetti nuovi della realtà in cui operano.

5. Suggerimenti di miglioramento dal basso

La raccolta di suggerimenti da parte dei collaboratori di ogni livello al fine di migliorare la performance aziendale è utile sia per i lavoratori stessi, sia per l'azienda. Infatti, se i primi si sentono maggiormente coinvolti nella crescita aziendale a partire dal miglioramento dei piccoli aspetti della quotidianità lavorativa, chi ne beneficia maggiormente è l'azienda nel suo complesso. Essa infatti può vantare di dipendenti più motivati, che contribuiscono a mettere in luce alcune potenziali migliorie le quali spesso sono più visibili a chi ogni giorno ha a che fare da vicino con determinati processi piuttosto che ai manager aziendali.

6. Stabilire degli obiettivi chiari

Avere dei punti di riferimento chiari con cui confrontarsi per poter valutare l'andamento del proprio lavoro è una delle fonti di maggiore stimolo per i collaboratori, soprattutto quando gli obiettivi vengono determinati sulla base della propria mansione e degli effettivi aspetti della realtà aziendale su cui i medesimi influiscono direttamente. Se poi vi è una premialità elargita sulla base del raggiungimento dei goal suddetti, in alcuni frangenti, che verranno analizzati nei prossimi capitoli, l'incentivo risulta ancora maggiore.

Senza dimenticare che l'introduzione di obiettivi, oltre che favorire la motivazione, ha la primaria funzione di allineare gli obiettivi del singolo con quello dell'azienda.

7. Confronto e feedback scadenziati

Avere un sistema di obiettivi tuttavia non è sufficiente, instaurare un buon canale di comunicazione tra i responsabili e i collaboratori a loro sottoposti è un altro tassello molto importante per la motivazione e l'engagement dei lavoratori. Fissare dei momenti di confronto costruttivi è infatti fondamentale per poter analizzare il proprio operato e verificare lo scostamento di quanto e come è stato svolto rispetto agli obiettivi prefissati. Se ben organizzati nella frequenza e nei metodi, questi confronti rappresentano dei momenti di forte crescita personale e professionale sia per i collaboratori, sia per i responsabili.

Le modalità con cui possono essere condotti questi momenti di dialogo sono diverse, il manager può utilizzare una metodologia "tell-and-sell", "tell-and-listen" o "problem-solving" (Noe et al., 2014). Nel primo approccio il manager dà la propria valutazione sul dipendente e poi la giustifica, nel secondo in seguito alla comunicazione dei risultati raggiunti lascia che il dipendente motivi il mancato raggiungimento di determinati obiettivi e infine nell'ultimo approccio dopo aver espresso la valutazione si apre un dialogo tra le due parti per trovare insieme delle soluzioni per poter migliorare gli aspetti critici della performance.

Come è facile intuire, è molto importante scegliere l'approccio adatto in base alla persona con cui si apre il dialogo e poi utilizzare le parole giuste per favorire una comunicazione costruttiva.

8. Diffusione di una cultura etica aziendale

Un buon clima aziendale è sicuramente uno degli aspetti più difficile da instaurare nel breve periodo, soprattutto in assenza di una visione comune di lungo termine riguardante l'impatto dell'azienda sulla comunità interna ed esterna ad essa. Non bastano azioni sporadiche per promuoverla ed è questo che rende difficile la sua diffusione, ma con un impegno costante e condiviso è possibile far crescere questo tipo di cultura che ha una forte influenza sulla vita in azienda. Essere disponibili, collaborativi ed evitare competizioni malsane all'interno dell'ambiente di lavoro favorisce la qualità del lavoro stesso e come conseguenza del prodotto o servizio offerto, poiché i dipendenti risultano più soddisfatti e motivati.

A tal proposito, alcune aziende, in cui questo tema è sentito maggiormente, redigono quella che può essere definita una "carta etica", cioè un documento in cui vengono resi espliciti i valori e i principi che devono essere condivisi una volta che si entra a far parte dell'azienda stessa. Inoltre, per i nuovi assunti vengono svolte delle giornate di formazione in merito.

I SISTEMI DI INCENTIVO

Come anticipato nel capitolo precedente, un elemento che contribuisce ad ottenere dipendenti motivati e che mira ad allineare gli obiettivi di ognuno con gli obiettivi dell'impresa è un buon sistema di incentivi strutturato e studiato. Avere un buon sistema incentivante, infatti, oltre che dei benefici dal punto di vista dei risultati aziendali, costituisce una degli aspetti attrattivi per i nuovi talenti e soprattutto per coloro che sono portati a lavorare per obiettivi con ambizione e determinazione.

Tra gli obiettivi se ne possono distinguere di tre tipologie, gli obiettivi individuali, di gruppo e legati ai risultati complessivi dell'azienda. Sulla base di quale dei tre gruppi di obiettivi ci si focalizza maggiormente nel sistema di incentivi aziendali sulla base delle esigenze del business, da una parte si otterrà una forza lavoro più o meno "team oriented" e dall'altra si otterrà un effetto attrattivo nei confronti di potenziali dipendenti che saranno più predisposti a una o all'altra modalità di lavoro (Noe et al., 2014).

Affinché sia efficace un sistema di incentivo deve essere primariamente equo nei confronti di chi viene sviluppato e, inoltre, deve avere le seguenti caratteristiche (Noe et al, 2014):

- Misurare aspetti della performance correlati agli obiettivi aziendali;
- Avere degli obiettivi definiti "raggiungibili" dai collaboratori;
- L'organizzazione deve dare gli strumenti ai propri collaboratori per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Il premio ricevuto deve essere di valore per i dipendenti;
- Il sistema deve tenere in considerazione che i dipendenti potrebbero dare meno rilevanza a obiettivi che non rientrano nel piano incentivante;

In un sistema di ricompensa si può individuare uno schema in cui si distinguono la parte monetaria e quella non monetaria. Nella prima categoria di ricompensa rientra la quota fissa e quella variabile dello stipendio e i benefit. Nella seconda invece rientrano l'insieme di conoscenze e competenze acquisite grazie alla formazione diretta e indiretta che l'individuo acquisisce grazie all'azienda in cui lavora.

Nel presente elaborato ci si vuole focalizzare sul ruolo motivante che può avere la parte variabile dello stipendio e i benefit erogati dall'azienda. Pertanto di seguito si passeranno in rassegna le varie modalità attraverso le quali si può sviluppare un sistema di incentivi.

Sistemi pay for performance

Con i sistemi "pay for performance", la quota variabile del compenso viene quantificata sulla base del raggiungimento di obiettivi di performance prestabiliti. Tale sistema è tra i più incentivanti in quanto è chiaro il grado di correlazione tra quanto fatto e il suo riconoscimento, quindi gode anche della caratteristica di trasparenza, fondamentale affinché un sistema di premialità venga accettato e riconosciuto da parte dei collaboratori. Siccome risulta particolarmente incentivante, soprattutto in contesti ad alta standardizzazione dei processi, è in grado di allineare gli obiettivi del singolo con

gli obiettivi aziendali, tuttavia è bene prestare attenzione a comportamenti che vanno in contrasto con quanto desiderabile dall'azienda. Infatti la definizione del piano risulta molto complessa e non è facile evitare di assegnare a funzioni diverse degli obiettivi contrastanti. Allo stesso modo la definizione degli obiettivi è un passaggio molto delicato poiché si rischia di togliere l'attenzione del personale da aspetti anch'essi rilevanti ma che non vengono inclusi negli obiettivi di performance oppure si rischia di definire un sistema eccessivamente complesso. Infine, va ricordato che gli obiettivi raggiunti devono essere misurati per essere confrontati con i target definiti, quindi creare un sistema molto complesso richiederà un sistema di monitoraggio e controllo ancor più difficile da gestire.

Questo sistema di incentivi si può dire che si autofinanzia, poiché premia i collaboratori grazie ai maggiori ricavi che derivano dal loro livello di performance.

Sistemi pay for competence

Nei sistemi "pay for competence" si vogliono riconoscere economicamente le competenze del collaboratore che siano esse di tipo tecnico-operative, manageriali, commerciali o altre. In questo sistema è evidente il collegamento tra le competenze possedute e ciò che viene riconosciuto, quindi anche in questo caso vi è una forte componente legata alla motivazione e uno stimolo alla crescita e formazione professionale per arricchirsi come professionisti. Tuttavia, questo tipo di incentivo non è caratterizzato da un dimostrato processo di autofinanziamento, a differenza del precedente, poiché si pagano le competenze, le quali non sono direttamente riferibili a un aumento di produttività, efficienza o aumento del fatturato. Pertanto questo tipo di incentivo è efficace laddove il business di riferimento operi in un settore caratterizzato da un alto grado tecnologico o da processi in continuo mutamento per cui è bene attrarre i migliori talenti sul mercato e stimolarli ad aggiornarsi continuamente nell'ambito delle proprie conoscenze e competenze per non perdere prezioso vantaggio competitivo.

Se nel sistema precedente si pagava per i risultati ottenuti, quindi per la performance passata, in questo caso, andando a premiare le competenze, si paga per la performance futura attesa, come se fosse una forma di investimento.

Sistemi pay for contribution

Con il sistema "pay for contribution" si vuole premiare sia gli output che gli input in termini rispettivamente di risultati e competenze, quindi si incorporano i due sistemi precedenti in un unico metro di misurazione. Sostanzialmente si paga una remunerazione in base ai risultati raggiunti dell'individuo tenendo in considerazione le competenze di cui dispone. Per far questo tipo di valutazione, non estremamente facile, si possono adottare metodi differenti, tra i quali quello definito "a matrice". Da un lato si hanno le competenze e dall'altro i risultati come nell'esempio seguente:

Matrice	Competenze
---------	------------

Risultati/Competenze		A	A+	A++	A+++
Risultati	80%	-	-	2%	4%
	90%	-	3%	4%	5%
	95%	2%	4%	6%	8%
	100%	4%	5%	8%	10%

Figura 1 - Matrice risultati competenze (Fonte: elaborazione propria)

Nell'esempio riportato all'interno della matrice, come si può osservare, da un lato si misurano i risultati raggiunti in termini percentuali rispetto al target prestabilito, dall'altra il livello di competenze dell'individuo. Dalla combinazione dei due fattori si stabilisce un premio come percentuale della parte fissa del compenso. Tale premio, come si può intuire, è crescente sia rispetto al grado dei risultati raggiunti (crescente all'interno delle colonne), sia rispetto alla qualità delle proprie competenze (crescente all'interno delle righe).

Sistemi team-based pay

Un premio può essere riconosciuto al team sulla base di un output prodotto o del livello di servizio raggiunto da parte della squadra, talvolta tenendo in considerazione anche il giudizio degli stessi clienti. La distribuzione del bonus tra i membri del team può avvenire seguendo diversi criteri, può essere suddiviso in parti uguali o proporzionalmente allo stipendio dei singoli. In questo modo però, non si tiene conto dei contributi dati dai singoli membri della squadra per raggiungere il risultato finale. Per superare questo limite può essere utile fare una valutazione indiretta del contributo dato da ognuno tramite l'assegnazione di un punteggio a ogni compagno di lavoro da parte di ciascun membro del team. Per ognuno si crea quindi un punteggio complessivo dato dalla somma dei punteggi dati dai singoli ed è quindi possibile distribuire il premio in maniera proporzionale rispetto ai punteggi ottenuti.

I sistemi team-based riescono ad essere efficaci quando il team di lavoro è consolidato e vi è collaborazione tra i suoi componenti, viceversa rischiano di innescarsi meccanismi controproducenti per il team, inficiandone i risultati.

Profit sharing

Il profit sharing lega l'erogazione di un premio a un risultato generale di impresa, il profitto. In questo modo, tuttavia, non è chiaro ed evidente il grado di correlazione tra l'operato del singolo e il profitto aziendale. Ovviamente, è necessario il contributo di tutto il personale per raggiungere dei buoni risultati aziendali, ma non si riesce ad identificare quanto singolo contributo abbia influito sul risultato complessivo. Ciò è dovuto anche al fatto che sui risultati complessivi d'impresa incidono anche norme fiscali e operazioni contabili e finanziarie che non hanno a che vedere con il livello di produttività ed efficienza a livello operativo.

Per i motivi suddetti questo schema premiale risulta essere poco incentivante e non è in grado di influenzare i comportamenti degli individui, pertanto risulta poco utile, soprattutto se preso come

unico parametro per elargire premialità, quando si vuole promuovere la motivazione e l'engagement dei collaboratori.

Il profit sharing gode della proprietà dell'autofinanziamento, in quanto i migliori risultati in termini di profitti coprono i premi elargiti al personale per la buona performance aziendale.

Gain sharing

Il gain sharing è un sistema simile al profit sharing, in quanto si basa su risultati complessivi di impresa, ma anziché focalizzarsi sul profitto si focalizza sui costi. Si elargisce un premio laddove si riesca a contenere e ridurre i costi rispetto allo standard di riferimento, per questo momento si parla di guadagno, "gain". Per questo motivo, come nel caso del profit sharing, il gain sharing è caratterizzato da un buon livello di autofinanziamento, in quanto i premi sono coperti in tutto in parte dai guadagni di costo ottenuti.

Il problema di questo schema incentivante è che non è possibile ridurre i costi anno dopo anno e ad un certo punto il miglioramento marginale risulta quasi nullo o poco rilevante per i risultati aziendali. Di conseguenza questo modello può essere sfruttato ed essere fonte di motivazione solamente nel breve periodo, mentre successivamente può risultare disincentivante e frustrante per la mancanza di risultati nel tentativo di ridurre ulteriormente i costi.

Inoltre, un altro punto debole del sistema è che può favorire e premiare maggiormente quei reparti e divisioni caratterizzati da inefficienze, mentre i reparti laddove vi siano ridotti margini di riduzione dei costi, poiché la divisione o reparto è già di per sé efficiente, risultano svantaggiati.

Incentivi per il top management

Un discorso a parte è da farsi per le figure chiave in azienda, come i dirigenti e gli amministratori, le quali hanno una maggiore influenza sui risultati aziendali e sui quali pesano più alte responsabilità viste le importanti decisioni che devono prendere per il successo del business. Visto il ruolo che ricoprono, infatti, uno degli aspetti importanti per l'azienda in cui operano è che abbiano una visione di lungo termine ed è fondamentale che l'azienda trattienga le risorse chiave in azienda.

Appositamente per loro, quindi, si sviluppano piani di incentivo a lungo termine. Tra questi si possono ritrovare le stock options e le phantom stocks oppure la distribuzione di azioni e quote societarie.

Con le phantom stock, azioni fantasma, si dà al beneficiario il diritto di ricevere un compenso futuro quantificato sulla base dell'aumento di valore delle azioni della società. Esso viene infatti calcolato come la differenza tra il valore di mercato delle azioni in corrispondenza di una data stabilita rispetto al valore delle stesse azioni nel momento in cui viene definito tale contratto. Il compenso elargito alla figura chiave è dato dal numero di azioni prestabilite per il loro apprezzamento nell'arco di tempo definito.

Le stock options invece danno il diritto al beneficiario di acquistare, nel caso si utilizzino azioni emesse in precedenza, o di sottoscrivere, nel caso si utilizzino azioni di nuova emissione, titoli rappresentativi del capitale di rischio della società. Di conseguenza, anche in questo caso si allineano gli interessi del top management con gli interessi delle parti proprietarie dell'azienda e con l'incentivo a far aumentare il valore dell'azienda sul mercato.

Con queste forme di incentivazione, tuttavia, rischiano di innescarsi comportamenti opportunistici da parte dei manager, volti unicamente a far gonfiare i valori di mercato delle imprese per approfittarne e poi abbandonare l'azienda.

Considerazioni sui sistemi di incentivo

Nel panorama italiano da una ricerca del 2018 svolta da Job Pricing in cui sono stati intervistati 1.250 lavoratori, di cui 865 soggetti a sistemi di performance management, di 143 aziende di ogni dimensione, dalle PMI alle grandi imprese, è emerso che il primo criterio di valutazione e premialità nelle aziende in cui vi sia un sistema di performance management sia il "pay for performance", mentre il secondo criterio è il "pay for competence". Se ne deduce che le aziende tendono a valorizzare i risultati e le competenze dei propri collaboratori piuttosto che fattori di execution e di intensità del lavoro.

Come considerazione finale sulle diverse tipologie di sistemi di incentivo e di stimolo alla partecipazione e al coinvolgimento nei confronti della performance aziendale si può dire che adottare un sistema piuttosto che un altro comporta differenti effetti sulle persone e sui loro comportamenti e allo stesso tempo il grado di autofinanziamento dei sistemi è variabile a seconda del modello scelto. La scelta cambia anche sulla base del ruolo ricoperto in azienda a cui si vogliono dare degli incentivi monetari.

Siccome il premio di risultato è solitamente rivolto alle figure professionali che non ricoprono ruoli manageriali, per i quali invece vengono definiti dei piani di incentivo e promozione ad hoc in azienda, il sistema incentivante che si addice meglio ad esso è il "pay for performance". Inoltre, come accennato, esso risulta il più utilizzato nelle realtà italiane. Di conseguenza, nel capitolo successivo si vogliono analizzare i metodi di valutazione e guida della performance più adeguati alla valutazione di un premio di risultato.

MISURARE LA PERFORMANCE

I sistemi di KPI

Al fine del miglioramento e del controllo della performance una delle condizioni necessarie è la misurazione dei processi, tuttavia è molto complesso installare un sistema di misura efficace ed efficiente (Franceschini et al.,2007). Per valutare la performance aziendale uno dei principali strumenti utili è un buon sistema di KPI, Key Performance Indicator, cioè indicatori chiave di performance. Esso è costituito da un insieme di misurazioni riguardanti molteplici aspetti della realtà aziendale, dalla produttività, all'efficienza, alla qualità, al livello di servizio offerto e così via. Per costruire un sistema di KPI strutturato è necessario partire dagli obiettivi dell'azienda e individuare gli aspetti aziendali che si vogliono monitorare al fine di poter fare un'adeguata valutazione sull'andamento dell'azienda. Un sistema di KPI serve per individuare le aree critiche dei processi e porre l'attenzione su determinati aspetti. Solitamente viene definito tramite un processo top down, in cui i vertici aziendali definiscono gli indicatori per ogni livello e per ogni dipartimento e funzione aziendale.

Uno dei principali vantaggi degli indicatori è che sono molto sintetici, quindi di facile lettura. Tuttavia, in questo modo vi è una perdita di informazione e pertanto i dati, perdendo la contestualizzazione, devono essere opportunamente interpretati.

Per la costruzione di un set di indicatori significativo è necessario tenere in considerazione l'obiettivo per cui viene costruito, la complessità del fenomeno da valutare e la funzione per cui si definisce il set, ad esempio la definizione di standard di lavoro o il monitoraggio della performance. Inoltre, perché un indicatore sia efficace, deve rispettare alcuni requisiti e in particolare deve essere (Franceschini et al.,2007):

- Rappresentativo, cioè deve misurare un aspetto significativo del fenomeno da osservare;
- Facilmente e agevolmente interpretabile;
- Indicativi dell'andamento di un processo nel tempo;
- Sensibile, cioè il valore assunto dall'indicatore deve avere variazioni relativamente ampie qualora vi sia una variazione del fenomeno che misura;
- Caratterizzato da dati facili da raccogliere ed elaborare;
- Rapido da aggiornare.

Gli indicatori si distinguono in indicatori di base e derivati. I primi si ottengono osservando direttamente un sistema empirico, un fenomeno o un processo, e catturano le indicazioni direttamente osservabili dal processo. I secondi, invece, sono ottenuti dalla composizione o dalla sintesi di più indicatori, sia di base che non. In un indicatore derivato si concentra l'informazione di più indicatori in uno unico, di conseguenza vi è un'elaborazione maggiore che può comportare una perdita di informazione.

Gli indicatori derivati possono essere caratterizzati da alcune proprietà, in particolare la proprietà di compensazione e di monotonia. Partendo dalla prima proprietà, siccome negli indicatori derivati si aggregano più informazioni, è possibile che si determinino degli effetti di compensazione a causa

dei quali gli indicatori perdono sensibilità, poiché due indicatori che compongono l'indicatore derivato potrebbero essere inversamente proporzionali. Ciò significa che la variazione contemporanea di più indicatori componenti non comporta una variazione nel valore dell'indicatore composito. Di conseguenza si introduce il concetto di tasso di sostituzione, detto anche di equivalenza, che misura la variazione di un indicatore che fa parte dell'indicatore derivato in seguito alla variazione infinitesima di un altro indicatore, mantenendo invariato l'indicatore composito. Ad esempio l'indicatore $X = (A+B)/2$ il tasso di sostituzione di A rispetto a B si calcola tramite i seguenti passaggi:

$A = 2*X - B$, isolando il termine A

$dA = -1dB$, poiché si è detto che X deve essere mantenuto costante.

Quindi il tasso di sostituzione di A rispetto a B è: $\Delta A = -\Delta B$.

Per quel che riguarda il principio di monotonia, se l'incremento di uno degli indicatori che costituiscono l'indicatore composito comporta in un incremento di quest'ultimo, allora il derivato rispetta la proprietà di monotonia.

Se un indicatore è soggetto a compensazione o a non monotonia, potrebbero esserci dei problemi nella lettura e nell'interpretazione dei valori dell'indicatore derivato, pertanto è necessario scegliere con cura un indicatore piuttosto che un altro ed analizzare le proprietà da cui sono caratterizzati.

Parlando invece di un set di indicatori che descrivono un processo è necessario che l'insieme delle misure scelte godano di proprietà di esaustività e non ridondanza. L'esaustività viene garantita quando tutti gli stati di un processo sono individuabili dagli indicatori utilizzati. Mentre un indicatore si dice ridondante se, quando eliminato dal set, non viene a mancare il principio dell'esaustività.

Nella costruzione di un sistema di misura le organizzazioni inciampano in una serie di difficoltà tra le quali il Dottor Franceschini individua in:

- Una raccolta di dati eccessivamente ampia o eccessivamente carente;
- Una focalizzazione sul breve termine e non sul medio-lungo termine;
- Una raccolta di dati conflittuali e/o inconsistenti;
- Un mancato equilibrio tra le prestazioni misurate, dando peso a determinati aspetti del processo ma trascurandone altri di altrettanta importanza;
- Una frequenza di raccolta dei dati non adeguata.

Per la strutturazione del sistema di KPI è necessario considerare differenti aspetti della realtà aziendale, tra i quali il piano strategico, l'analisi dei sotto-processi chiave e i requisiti degli stakeholders (Franceschini et al., 2007).

Per quel che concerne il piano strategico, esso costituisce la linea guida di tutta l'organizzazione ed è il punto di partenza per la definizione degli obiettivi di più alto livello dell'azienda. Da ogni macro obiettivo scaturiscono poi quelli che sono gli obiettivi a livello più operativo e per ognuno di essi è necessario far corrispondere i giusti indicatori utili a monitorare e controllare il loro rispettivo avanzamento. Quindi, nella stesura degli indicatori si deve tradurre il piano strategico in un piano

tattico. Per far ciò è necessario individuare i sotto-processi chiave all'interno dell'organizzazione che influenzano l'esito di un determinato obiettivo. Questa analisi può avvenire tramite la stesura delle schede di processo, dove si individuano a livello grafico le attività, le interfacce, il flusso delle informazioni e le responsabilità riferite ai vari attori coinvolti nel processo. Infine, come è stato precedentemente accennato, nell'individuare i KPI per la misurazione della performance è utile coinvolgere i portatori di interesse, gli stakeholders, e conoscere le loro aspettative.

Svolte queste analisi preliminari è possibile stendere un sistema di misura della performance aziendale, il quale deve essere organico e integrato sia verticalmente che orizzontalmente. L'integrazione verticale permette, come detto, di tramutare obiettivi strategici in obiettivi tattici, mentre l'integrazione orizzontale garantisce la non ridondanza delle attività e l'allineamento delle diverse funzioni valorizzando le interdipendenze funzionali. Di seguito si riporta un esempio in cui si mette in evidenza la declinazione di un obiettivo su diversi livelli aziendali.

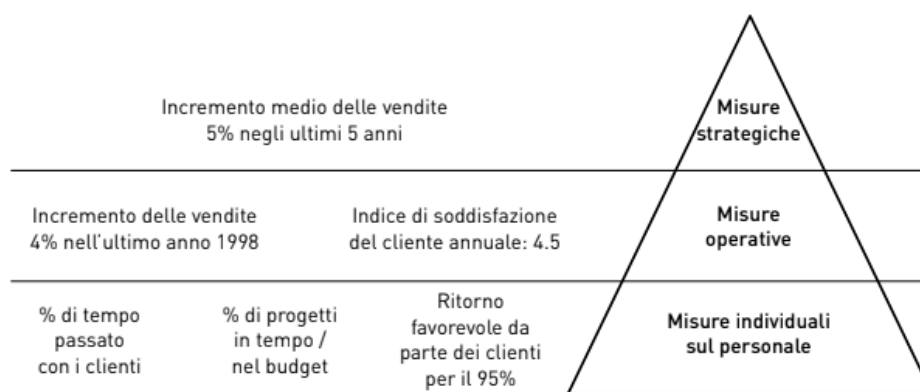


Figura 2 - Esempio di struttura di KPI a più livelli dell'organizzazione (Fonte: Franceschini, 2007)

I KPI sono degli strumenti atti a misurare la performance aziendale, utilizzati per valutare la qualità e le caratteristiche dei processi. Essi possono costituire la base per un sistema di monitoraggio e controllo, oppure possono essere un tool utile nell'applicazione di strategie di gestione della performance e del personale atte a coinvolgere i lavoratori e aumentarne la motivazione. Di seguito si analizzano i principali modelli di gestione della performance che mirano ad ottenere il coinvolgimento suddetto.

Il modello MBO

Il primo a parlare del concetto di Management By Objectives (MBO), cioè di gestione per obiettivi, fu Peter Drucker, un accademico americano che studiò il metodo presso la General Electric dove lavorava a stretto contatto con il vicepresidente della stessa. Il modello MBO descritto da Drucker nel libro "The practice of management" (1954) consiste in una gestione decentrata dell'azienda tramite obiettivi aziendali calati sulle diverse funzioni dell'impresa in un'organizzazione aziendale il più possibile piatta, con molti collaboratori che riportano a uno stesso manager. Nonostante non vi siano delle definizioni univoche in merito al Management by Objectives, possiamo riportare quella proposta da George S. Odiorne (1985) secondo il quale:

“Il Management By Objectives può essere descritto come un processo secondo il quale, in un determinato contesto organizzativo, i manager di ciascun livello collaborano all'identificazione e definizione degli obiettivi comuni e delle principali aree di responsabilità di ciascun individuo in termini di risultati desiderati e utilizzano queste misure come guida per la gestione aziendale e per la valutazione del contributo dei suoi membri.”

Se ne deduce quindi che il MBO è un processo organizzativo che coinvolge molteplici soggetti a più livelli aziendali e che conferisce autonomia a diversi livelli aziendali mantenendo allineata l'organizzazione.

Le principali assunzioni su cui si basa il metodo sono due (Hoffmann et al., 2015):

- Il comportamento dei manager è più importante della loro personalità;
- Il comportamento dei collaboratori deve essere guidato dagli obiettivi prefissati.

Questo metodo di gestione, infatti, vuole responsabilizzare i dipendenti lasciando loro un grado di libertà maggiore nella gestione del lavoro rispetto a quanto avviene in una gestione centralizzata. Si basa, infatti, sulla definizione chiara di obiettivi da raggiungere, senza dare direttive stringenti sulle modalità con cui i collaboratori devono raggiungere gli stessi.

Come suggerisce la teoria del “goal setting” di Latham e Locke, vista precedentemente, gli obiettivi fissati per un collaboratore per essere motivanti devono essere difficili ma raggiungibili, specifici e definiti coinvolgendo l'individuo stesso.

Gli obiettivi si suddividono in individuali, funzionali e trasversali sulla base del livello di specificità da cui sono caratterizzati. All'inizio di ogni periodo per il quale saranno validi gli obiettivi definiti, ogni collaboratore si incontra con il proprio superiore per la loro definizione. È un processo bilaterale, in cui si deve raggiungere un accordo sui goal da raggiungere a fine periodo, mentre sulle modalità di raggiungimento, come si è detto, non vengono posti particolari vincoli. Questo metodo dà fiducia e autonomia al collaboratore, il quale, essendo anche partecipe nella definizione degli obiettivi, dovrebbe risultare maggiormente motivato. Ciò avviene sia a livello individuale, sia a livello di team di lavoro come è emerso da uno studio condotto da Conny Antoni che ha coinvolto 176 persone in 26 team di lavoro. Infatti, è emerso che l'utilizzo di questo metodo di gestione della performance contribuisce ad avere gruppi di lavoro più autonomi e motivati e che il loro coinvolgimento nella definizione dei propri goals ha migliorato i risultati raggiunti (Antoni, 2005).

Il modello MBO si presenta sia come un processo volto ad aumentare la motivazione, sia come un processo valutativo. Infatti, al termine del periodo in cui gli obiettivi devono essere raggiunti, si esegue una misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento e al collaboratore viene corrisposto un premio ad esso commisurato. Questo processo viene svolto a cascata dai vertici ai collaboratori dei livelli sottostante, ogni collaboratore condivide i propri obiettivi con il proprio superiore e da quest'ultimo verrà valutato, ma allo stesso tempo il collaboratore sarà il valutatore degli obiettivi dei suoi sottoposti, definiti insieme a lui stesso.

Per la misurazione e la valutazione degli obiettivi vengono in aiuto i KPI, per i quali vengono definiti dei valori target e delle soglie da raggiungere per l'erogazione del premio. Di conseguenza, gli

indicatori definiti per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi devono avere le caratteristiche definite nel paragrafo precedente e inoltre devono essere oggettivi. Il processo di definizione degli indicatori e dei relativi target da raggiungere non è un processo semplice anche perché rischia di far focalizzare l'attenzione dei dipendenti su alcuni elementi tralasciandone degli altri, altrettanto importanti per l'organizzazione, soltanto perché non soggetti a misurazione. Inoltre, molto spesso gli indicatori puntano sulla quantità dell'output prodotto e ciò potrebbe andare a discapito della qualità. Pertanto una soluzione è quella di definire degli indicatori in parallelo sia per elementi quantitativi che qualitativi del medesimo processo (Doerr, 2019).

Per riassumere, i passaggi da seguire nell'implementazione di un sistema di gestione per obiettivi devono essere seguite le seguenti fasi:

- La definizione degli obiettivi ai più alti livelli dell'organizzazione;
- La definizione a cascata dei sotto-obiettivi ad ogni livello dell'organigramma;
- Il monitoraggio dell'andamento della performance tramite indici;
- La revisione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi posti;
- L'erogazione del premio in base ai risultati.

Nel capitolo 2, in cui si sono passate in rassegna le principali teorie motivazionali, la motivazione di un individuo è stata distinta da Porter e Lawler in intrinseca ed estrinseca. Quest'ultima deriva da un premio, come la remunerazione a seguito del raggiungimento degli obiettivi ed è quella che maggiormente caratterizza il modello MBO. La motivazione intrinseca, invece, è data dalla gratificazione e dalla soddisfazione dell'individuo semplicemente per il lavoro che sta svolgendo e per i successi raggiunti ed è quello che caratterizza maggiormente il modello che verrà presentato nel capitolo successivo.

Da un punto di vista teorico, l'MBO è un processo che mira a contribuire al miglioramento della performance aziendale, pertanto, a seguito del processo valutativo dovrebbe scaturire un momento di riflessione e analisi degli elementi dei processi da modificare e delle pratiche da implementare per poter migliorare effettivamente la performance.

Un altro aspetto che in un sistema di valutazione della performance per obiettivi dovrebbe essere favorito è la trasparenza e la meritocrazia, dal momento che il premio erogato a ciascuno è direttamente proporzionale al proprio contributo.

Il MBO è un'utile metodologia che funziona bene in certi contesti, soprattutto laddove l'output è standardizzato, ma ha anche ricevuto alcune critiche dovute ad alcune caratteristiche del modello quali la concentrazione per lo più sull'approccio top-down e gerarchico, sulla valutazione individuale, sull'attenzione su obiettivi di breve termine, sull'impostazione storica e poco adattativa legata ai processi di feedback.

Date queste criticità, un modello che cerca di superarle è una sua evoluzione, il modello Objectives and Key Results (OKR), che viene presentato nel seguente paragrafo e il cui l'elemento portante è la condivisione dei valori e l'aspirazionalità degli obiettivi.

Il modello OKR

John Doerr definisce il metodo OKR come “una metodologia di management che contribuisce a far sì che gli sforzi di tutto l’organico dell’azienda siano focalizzati sugli stessi elementi importanti”. OKR è la sigla di Objectives and Key Results, in cui gli obiettivi (objectives) spiegano *cosa* deve essere raggiunto, mentre i risultati chiave (key results) spiegano *come* un obiettivo debba essere raggiunto. Pertanto ad ogni obiettivo corrispondono più risultati chiave, i quali, se tutti ed interamente completati, devono avere come conseguenza il raggiungimento dell’obiettivo a cui si riferiscono.

Il padre degli OKR fu Andy Grove, il quale iniziò a installare questa metodologia di management nel 1971 presso l’ancora giovane Intel, nata da soli tre anni, di cui diventò CEO. Successivamente sono stati introdotti da numerose aziende, le quali definiscono gli OKR come una chiave per il successo e la motivazione dei propri collaboratori. Tra queste, quella con la più grande esperienza nell’implementazione del sistema è Google, ma si trovano anche in aziende come Spotify, LinkedIn, Oracle, Twitter, Dropbox o in fondazioni di rilievo come la Gates Foundation e altre aziende meno note a livello globale.

Il metodo OKR si distingue dal metodo MBO per diversi aspetti, che vengono mostrati nella seguente tabella.

MBO	OKR
“Che cosa”	“Che cosa” e “Come”
Annuale	Trimestrale o mensile
Privato e chiuso	Pubblico e trasparente
Top-down	Bottom-up o laterale
Legato ai compensi	Prevalentemente separato dai compensi
Avverso al rischio	Aggressivo e aspirazionale

Figura 3 - Confronto tra metodo MBO e OKR (Fonte: Doerr, 2019)

Gli OKR rappresentano un’evoluzione del modello MBO. Se in quest’ultimo viene definito semplicemente un obiettivo, con gli OKR si definiscono anche i risultati chiave che permettono di raggiungere l’obiettivo definito.

Un’altra caratteristica distintiva ma molto importante è la frequenza con cui gli obiettivi vengono definiti e revisionati, che nel caso degli OKR diventa trimestrale o mensile, mentre con il metodo MBO è solamente annuale. Inoltre, con gli OKR, gli obiettivi diventano più flessibili e revisionabili qualora il contesto di riferimento abbia subito un drastico cambiamento. Il termine “flessibile”, tuttavia, non è da intendersi come una flessibilità legata al raggiungimento o meno di un determinato obiettivo, ma come una possibilità di modificare o archiviare un obiettivo, che a causa del cambiamento di contesto, non rientra più tra le cose importanti per l’impresa.

Il sistema di obiettivi e risultati chiave, inoltre, è pubblico e trasparente, tutti possono e anzi devono conoscere gli obiettivi e i risultati chiave degli altri team e degli altri collaboratori, in modo che siano ben note le dipendenze inter-funzionali tra le diverse divisioni o gruppi di lavoro all’interno dell’azienda. Ciò permette di individuare immediatamente team non allineati con gli obiettivi stabiliti dall’azienda e allo stesso tempo evita l’utilizzo di risorse per attività ridondanti.

La caratteristica principale che la differenzia dal metodo MBO è la modalità con cui vengono strutturati gli obiettivi. Infatti, invece che implementare un procedimento top-down, in cui gli obiettivi per ogni livello aziendale sono stabiliti dai vertici dell'impresa e calati ai team o divisioni sottostanti e quindi ai singoli collaboratori, il metodo di costruzione degli obiettivi e dei risultati chiave è collaborativo e soprattutto partecipativo. I vertici aziendali stabiliscono a livello macro le "cose importanti" per l'azienda per il trimestre successivo, che costituiscono gli obiettivi, ognuno dei quali corredato dai risultati chiave necessari per poter definire raggiunto un obiettivo. Dopodiché, tramite un processo collaborativo e basato sul confronto reciproco, viene chiesto ad ogni team o funzione aziendale che costituisce il livello gerarchico sottostante di ragionare sui risultati chiave e sulle attività che ognuno di essi deve portare a termine per poter contribuire al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati chiave superiori. Una volta definiti anche gli obiettivi e i risultati chiave per il secondo livello si compie lo stesso passo nei confronti del livello inferiore e così via finché ognuno, fino ai singoli collaboratori, non ha definito le proprie priorità. Avere degli input dal basso, ad ogni livello, è una delle grandi innovazioni rispetto al modello MBO ed è di fondamentale importanza poiché ai livelli alti dell'organizzazione è possibile predisporre un piano strategico, ma non è possibile conoscere ogni singola attività necessaria per poterlo attuare. Queste conoscenze invece sono insite nei livelli più bassi e specializzati dell'organizzazione. Inoltre quando i collaboratori definiscono i loro obiettivi hanno un più alto livello di consapevolezza di ciò che è necessario fare per raggiungerli con successo e sono più coinvolti e motivati poiché il loro traguardo non è stato imposto da terze parti, ma da essi stessi. Quest'ultimo principio rispecchia la "teoria del raggiungimento" di McClelland vista in un precedente capitolo, in cui la motivazione è legata al soddisfacimento di tre bisogni, tra i quali la necessità di organizzare il lavoro proprio e l'esigenza di manifestare le proprie competenze e le proprie capacità professionali.

Una volta che tutto il processo è terminato, tutti gli obiettivi e i risultati chiave ad ogni livello devono essere resi pubblici e molto spesso per facilitare il processo di condivisione e diffusione degli stessi, nelle aziende in cui il metodo è più strutturato vengono utilizzate delle piattaforme digitali, ma quando l'architettura e le dimensioni dell'organizzazione lo permettono è sufficiente scrivere i propri obiettivi e key results su un foglio ben in vista presso la propria postazione di lavoro, come fece John Doerr quando iniziò a lavorare per la Intel nel 1975: "Ricordo di aver scritto a macchina quell'OKR su una IBM Selectric. Poi ne appesi una copia sul divisorio del mio spazio, in modo che tutti potessero leggerla passandoci vicino. [...] Lo trovai illuminante, un faro per la concentrazione. Era anche liberatorio. Quando qualcuno arrivava da me a metà trimestre con qualche richiesta di abbozzare nuovi data sheet, sentivo di poter rispondere con un no, senza timore di ripercussioni. I miei OKR mi coprivano le spalle: esponevano le mie priorità, bene in vista per tutti".

Un aspetto fondamentale che distingue gli OKR dal metodo MBO è il fatto che i risultati siano slegati dai compensi. Legare gli obiettivi ai compensi comporta un inevitabile abbassamento del livello di difficoltà degli obiettivi impostati, proprio perché chi li definisce vuole evitare obiettivi eccessivamente ambiziosi, i quali si sa che avranno basse probabilità di successo. L'idea di separare gli OKR da premi e bonus va invece nella direzione di favorire l'espressione di obiettivi definiti aspirazionali, cioè obiettivi che potrebbero sembrare al di là della nostra portata, non sono obiettivi incrementali. Bill Campbell diceva che se le aziende "non continuano ad innovare, sono destinate a

morire” e porsi degli obiettivi prudenziali ammazza l’innovazione. Grandi obiettivi, irraggiungibili, hanno fatto grandi aziende. Parliamo di Google per esempio, in cui gli obiettivi vengono distinti tra quelli vincolati (committed) e quelli aspirazionali (stretch). I primi sono quelli operativi, legati a compiti standard all’interno di un’azienda e che devono essere raggiunti al 100%. I secondi invece riguardano idee di carattere più generale, che mirano a cambiare completamente un settore, sono delle vere e proprie sfide che coinvolgono l’intera organizzazione. In Google la presenza di obiettivi molto ambiziosi va di pari passo con la regola del 10x, cioè del porsi obiettivi che non mirino a migliorare un prodotto o un servizio di un livello incrementale, ma che comportino una reinvenzione del prodotto o servizio stesso in modo che i concorrenti si trovino a dover competere con chi offre una performance di ordini di grandezza superiori, non solo di pochi punti percentuali migliori.

Di seguito si riporta un esempio di come è costruito un OKR a livello aziendale e a livello di dipartimento aziendale. Nello specifico l’esempio è tratto dal libro “Rivoluzione OKR” di John Doerr e si riferisce a un obiettivo dell’azienda Intel del secondo trimestre del 1980 e un OKR tecnico relativo ad esso.

OBIETTIVO AZIENDALE INTEL
Posizionare l’8086 come la famiglia di microprocessori a 16 bit con le performance più elevate, misurato in base a:
RISULTATI CHIAVE (T2, 1980)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sviluppare e pubblicare cinque benchmark che mostrino le superiorità delle performance della famiglia 8086 (Applicazioni). 2. Riconfezionare tutta la famiglia di prodotti 8086 (Marketing). 3. Mettere in produzione il componente a 8 MHz (Ingegneria, Produzione). 4. Avere campioni del coprocessore aritmetico non più tardi del 15 giugno (Ingegneria).

Figura 4 - Esempio di OKR a livello aziendale (Fonte: Doerr, 2019)

OBIETTIVO DEL REPARTO INGEGNERIA (T2, 1980)
Consegnare a CG 500 pezzi 8086 a 8 MHz entro il 30 maggio, misurato in base a:
RISULTATI CHIAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sviluppare la grafica finale per la fotolitografia entro il 5 aprile. 2. Consegnare alla produzione le maschere Rev 2.3 entro il 9 aprile. 3. Completare il collaudo dei nastri entro il 15 maggio. 4. Approvazione per la produzione entro il 1° maggio.

Figura 5 - Esempio di OKR tecnico (Fonte: Doerr, 2019)

Come si può notare gli obiettivi e i risultati chiave sono specifici, caratterizzati da elementi quantitativi o da scadenze in modo che sia chiaro se sono stati raggiunti al termine del periodo e non discrezionale.

Il metodo OKR, se ben strutturato ed attuato, permette al management di ottenere effetti positivi all’interno di un’organizzazione come la focalizzazione sulle cose importanti, l’allineamento dell’intera organizzazione, il monitoraggio della performance e la propensione ad essere ambiziosi fino ad essere definiti dei “sognatori”.

Il primo “superpotere” degli OKR, come viene definito da John Doerr, è la focalizzazione sulle cose importanti. Il modello, infatti, vuole che ci si mettano in evidenza pochi obiettivi, solo quelli essenziali per il successo dell’impresa nel trimestre successivo e allo stesso tempo, oltre ad avere pochi obiettivi, bisogna avere per ognuno di essi pochi risultati chiave. In questo modo le energie e le risorse sono concentrate su di essi e sono maggiormente efficienti e motivati.

Gli obiettivi a livello degli executive inoltre devono essere chiari, comunicati all’organizzazione e da essa devono essere compresi a fondo. Gli stessi executive e manager non devono avere dubbi su quelle che sono le cose importanti per l’azienda nel medio e lungo termine. Tuttavia, un’indagine condotta su 11.000 senior executive e manager ha evidenziato che la maggior parte non sa quale siano le priorità dell’azienda e solo la metà riusciva a citarne uno (Doerr, 2019).

Il secondo “superpotere” degli OKR consiste nell’allineamento di tutta l’organizzazione e nella connessione per il lavoro di squadra. La trasparenza che caratterizza il metodo OKR, infatti, permette ad ogni collaboratore di conoscere gli obiettivi dei colleghi, dai pari ai manager fino ai CEO. E la trasparenza incentiva la motivazione e la collaborazione come emerso da un’indagine condotta su mille lavoratori negli USA il 92% ha risposto che sarebbe più motivata a raggiungere i propri obiettivi se i colleghi potessero vedere i loro progressi (Doerr, 2019). Si ottiene, inoltre, un forte allineamento sia verticale che orizzontale poiché da una parte gli OKR legano gli obiettivi dall’alto verso il basso tramite il processo di integrazione verticale degli obiettivi sui diversi livelli dell’organizzazione e dall’altra sono calibrati anche in base alle dipendenze tra team paralleli e tra diverse divisioni aziendali. Per ottenere allineamento è necessario che la comunicazione sia strutturata e in tempo reale, ogni team deve informare gli altri in merito ai propri obiettivi, sia quando se ne introducono di nuovi, sia quando ne vengono abbandonati altri per un cambio nelle priorità. Quando un’azienda è connessa è anche più agile e rapida nel rispondere a un cambio di rotta o all’introduzione di nuovi progetti, l’innovazione è facilitata dalla mentalità coesa dei collaboratori.

Il terzo “superpotere” degli OKR è insito nella possibilità di monitorare gli obiettivi e i risultati chiave posti, andando a misurare il loro grado di raggiungimento. Fare dei progressi tangibili nel proprio lavoro e poterli visualizzare costituisce un altro aspetto in grado di motivare le persone.

Dopo aver definito gli OKR, in ogni momento è possibile effettuare una delle seguenti azioni:

- “Continuare” se non vi sono modifiche da apportare all’obiettivo e non vi sono cambiamenti significativi di contesto;
- “Aggiornare”, cioè modificare un risultato chiave o un obiettivo in risposta a nuove priorità;
- “Start”, cioè lanciare un nuovo obiettivo quando necessario;
- “Stop”, cioè abbandonare un obiettivo quando non è più prioritario o obsoleto.

Per quel che riguarda il monitoraggio e controllo dell’andamento degli OKR, è necessario distinguere la valutazione oggettiva dall’autovalutazione soggettiva. La valutazione oggettiva, come dice la parola stessa consiste nell’assegnazione di un punteggio oggettivo, non condizionato da valutazioni umane, in merito al completamento dei risultati chiave. Google ad esempio utilizza una scala da 0 a 1 in cui un punteggio compreso tra 0,7 e 1 indica il raggiungimento del risultato (zona verde), tra 0,4

e 0,6 indica l'avanzamento del risultato chiave ma non il suo completamento (zona gialla) e tra 0 e 0,3 indica la mancanza di progressi (zona rossa). Di conseguenza, per ogni obiettivo è possibile calcolare una media ponderata del raggiungimento dei risultati chiave. L'autovalutazione soggettiva, invece, consiste nel contestualizzare i risultati raggiunti sulla base delle condizioni al contorno in cui il team ha dovuto lavorare, alle difficoltà impreviste emerse durante il percorso e al livello di difficoltà stesso degli obiettivi e risultati chiave definiti. Ad esempio un risultato relativo alle vendite apparentemente scarso può essere valutato come un risultato eccezionale se il mercato risulta improvvisamente in calo per cause esterne e non influenzabili direttamente dall'azienda. Visti i due metri di misura, al termine di ogni ciclo di OKR è fondamentale una fase di riflessione individuale e collettiva per astrarre e sintetizzare gli insegnamenti derivati dall'esperienza.

L'ultimo "superpotere" degli OKR è relativo alla mancanza di un legame tra i compensi e il raggiungimento degli obiettivi. Dal momento che ognuno è responsabile della strutturazione dei propri obiettivi e risultati chiave, se il loro completamento fosse legato all'erogazione di un compenso nessuno si prefisserebbe obiettivi difficili da raggiungere perché troppo ambiziosi. Invece, slegando gli OKR dai premi e bonus ognuno non ha timore di puntare troppo in alto e fissandosi obiettivi difficili da raggiungere le persone risultano molto più motivate e produttive come rilevano alcuni studi svolti dallo psicologo e pioniere del goal setting Edwin Locke, il quale scriveva "Fissare traguardi specifici impegnativi è anche un mezzo per aumentare l'interesse per i propri compiti e per aiutare le persone a scoprire gli aspetti gratificanti di un'attività".

Secondo Doerr, accanto agli OKR è necessario mettere in atto un metodo di gestione continuo della performance e archiviare le obsolete revisioni annuali. Lo strumento utilizzato per il "continuous performance management" è definito CFR, una sigla che sta per Conversazioni, Feedback e Riconoscimento. Instaurare una linea di dialogo quotidiano tra manager e collaboratori è utile per avere uno scambio di competenze e del know-how da parte del supervisore e per fornire al subordinato l'occasione di aggiornare il superiore in merito al lavoro svolto e esprimere i propri dubbi in merito. Oltre che uno scambio bidirezionale di informazioni deve instaurarsi anche un sistema di feedback, i quali devono essere onesti e specifici per poter essere costruttivi. Infine, l'ultimo tassello del metodo CFR è il riconoscimento di merito verso un collega per un'attività svolta con particolare successo che può manifestarsi tramite un semplice apprezzamento verbale, momenti di riconoscimento collettivi, un articolo su un blog aziendale o tramite la newsletter.

In conclusione, utilizzare lo strumento CFR rende ancora più efficace il metodo degli OKR poiché analizzare in tempo reale il lavoro svolto, con i punti di forza e di debolezza del metodo utilizzato alimenta l'allineamento nelle organizzazioni e permette di intervenire tempestivamente laddove necessario con azioni correttive ed è inoltre uno stimolo per la motivazione e per migliorare il morale dei collaboratori. Tuttavia, per implementare il metodo CFR con successo necessari tre fattori che Donna Morris in seguito all'esperienza presso la Adobe, in cui ha ricoperto il ruolo di executive manager, sintetizza così: "Il primo è il sostegno degli executive. Il secondo è la chiarezza sugli obiettivi dell'azienda e su come si allineano con le priorità individuali [...]. Il terzo è un investimento in formazione perché manager e leader possano essere più efficaci."

Efficacia dei sistemi di performance management

I sistemi descritti si distinguono per alcune caratteristiche, prima fra tutte l'attribuzione di un premio al raggiungimento degli obiettivi nel caso del MBO e nessun riconoscimento monetario nel caso degli OKR. In entrambi i casi l'intento del manager è però quello di aumentare la produttività e migliorare la performance dei propri collaboratori. Dalle caratteristiche differenti dei due sistemi, tuttavia, si evidenziano dei casi in cui un metodo sia più efficace in certe organizzazioni e per determinati ruoli rispetto all'altro e viceversa.

Nello specifico per ruoli in cui è richiesta forte creatività e continua innovazione, come i contesti di sviluppo tecnologico, legare i risultati a un compenso monetario può comportare un abbassamento del livello di performance e diminuisce l'aspirazionalità degli obiettivi che ci si pone. Mentre in contesti manifatturieri, per quel che riguarda i ruoli più operativi e piuttosto ripetitivi e standard, come può essere ad esempio il lavoro svolto da un operaio nel reparto di produzione dell'azienda, la ricompensa monetaria risulta un ottimo incentivo per aumentare la sua produttività. Questo è dovuto a causa della "fissità cognitiva", cioè ciò che gli psicologi definiscono come la tendenza a concentrarsi sulle vie dirette e lineari che portano al raggiungimento del risultato, senza valutare strade alternative e creative (Cravera, 2020)

Ciò è emerso in più esperimenti svolti nel corso degli anni da differenti studiosi (Cravera, 2020). Il primo nel 1949 venne svolto dallo psicologo Harry Harlow nel 1949, il quale verificò un sostanziale differenza nei risultati ottenuti da alcune scimmie nel risolvere un rompicapo, cioè un'attività creativa, con o senza una ricompensa in seguito alla risoluzione dello stesso. Nel primo caso le scimmie, infatti, commettevano più errori rispetto al secondo caso. In seguito, negli anni '70, il docente di psicologia presso l'Università di Rochester, Edward Deci, ha eseguito un test simile sulle persone ed è arrivato alle medesime conclusioni. Risultati confermati da esperimenti più recenti dei ricercatori Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein e Nina Mazar, i quali hanno preso due gruppi di studenti, a uno assegnando una ricompensa di 30\$ in caso di successo al primo gruppo e 300\$ al secondo. Quindi hanno sottoposto loro due compiti: la risoluzione di test matematici (un compito creativo) e la digitazione a tastiera delle lettere "n" e "y" quante più volte possibile in quattro minuti (un compito ripetitivo). I risultati ottenuti confermano chiaramente quanto detto prima, infatti nel primo caso gli studenti con una ricompensa minore al raggiungimento del risultato hanno raggiunto risultati eccellenti nel 60% dei casi a fronte del 40% per il secondo gruppo: Viceversa, nello svolgimento di un'attività ripetitiva, come la digitazione delle lettere a computer, coloro a cui è stata promessa una ricompensa più alta hanno ottenuto risultati eccellenti nell'80% dei casi, mentre gli altri solo nel 40% dei casi.

Se ne deduce che un sistema MBO è più efficace se applicato a lavoratori con compiti ripetitivi, che si addicono a realtà produttive e manifatturiere, mentre il metodo OKR sarà più adeguato per ruoli maggiormente creativi all'interno delle medesime aziende e si dicono particolarmente adatti a contesti ad alto contenuto tecnologico e innovativo, tant'è vero che sono adottati da realtà come Google, Amazon, Intel e così via.

Tuttavia, per rendere più efficace un sistema di management by objectives vi sono alcuni tratti distintivi del metodo OKR che possono essere messi in atto anche in questo sistema. In particolare,

pur mantenendo un premio legato al raggiungimento degli obiettivi, si può aumentare il coinvolgimento dei lavoratori ponendo dei momenti di review della performance più frequentemente rispetto alla cadenza annuale. E inoltre sarebbe buona cosa rendere il sistema più trasparente a livello aziendale, condividendo gli obiettivi e i dati aggiornati a tutti i livelli per aumentare anche il livello di consapevolezza dei collaboratori rispetto all'andamento dell'azienda.

Una panoramica sui sistemi di gestione della performance in Italia

Dai dati raccolti nella ricerca di Job Pricing, già citata in precedenza, è emerso che la maggior parte delle aziende intervistate hanno un'impostazione nella definizione degli obiettivi e nella gestione della performance che non va nella direzione di un approccio collaborativo e flessibile nei confronti dei collaboratori. Infatti risulta che sono soprattutto i capi diretti a definire gli obiettivi dei loro sottoposti e a valutarli. Circa un lavoratore su due è chiamato a collaborare per la definizione dei suoi stessi obiettivi e circa un quinto effettua un processo di autovalutazione.

Per quel che riguarda, invece, la frequenza con cui vengono definiti gli obiettivi per il periodo successivo e con cui si viene valutati, la più diffusa è quella annuale, con scarsi feedback intermedi. Il che comporta notevoli difficoltà nella revisione degli obiettivi e nella messa in atto di azioni correttive tempestive atte ad orientare la performance.

Un altro punto critico si rileva nella fase successiva alla valutazione, la quale dovrebbe favorire l'analisi dei miglioramenti attuabili alla performance, infatti il 38,7% dei dipendenti non sono soddisfatti di come viene gestita, poiché mancano dei piani di miglioramento e di conseguenza la loro percezione è che i sistemi di valutazione a cui sono sottoposti servono unicamente a controllare i dipendenti.

Per quel che riguarda i principi di trasparenza e meritocrazia che dovrebbero essere promossi da un sistema di gestione per obiettivi, anche in questo caso si rilevano delle criticità nelle organizzazioni che adottano un sistema di misurazione della performance per obiettivi. Emerge infatti che per il 44,4% dei rispondenti "la trasparenza e la meritocrazia è solo sulla carta" e per il 31,7% "gli obiettivi non sono chiaramente e oggettivamente definibili".

Infine, dal punto di vista dell'informatizzazione dei processi di gestione della performance si rileva che buona parte delle aziende, il 74%, ha informatizzato il processo, ma solo il 42% ha integrato la gestione nel proprio ERP.

Come si può notare, da un punto di vista teorico i modelli formulati, soprattutto i più recenti, prediligono un approccio collaborativo e flessibile nella definizione degli obiettivi e nella gestione della performance, ma da un punto di vista applicativo le aziende sul nostro territorio nazionale hanno installato nel tempo sistemi di gestione della performance con un'impostazione gerarchica. Lo scarso livello di innovazione sotto questo aspetto è da leggersi nel contesto che caratterizza il tessuto produttivo italiano. Esso, infatti, è costituito primariamente da PMI a gestione e proprietà molto spesso familiare, in cui la proprietà vuole mantenere il controllo diretto in azienda ed è restio a allentare le redini nella sua gestione. Il processo di passaggio e cambiamento da uno stile di

gestione più patriarcale a uno più aperto e collaborativo non è immediato, ma richiede alcuni anni in cui è necessario iniziare a testare il modello più moderno dapprima ai livelli più alti di dell'organizzazione per poi verificarne l'efficacia ed eventualmente estenderlo a tutto il suo complesso.

IL WELFARE AZIENDALE

Definizioni preliminari

Inizialmente con il concetto di “welfare” si intendeva unicamente quello di tipo statale, cioè l’insieme delle iniziative intraprese dallo Stato per far fronte ai grandi rischi che interessano l’intera popolazione come infortuni, malattia, maternità, vecchiaia, disoccupazione. Il welfare statale si compone di tutte quelle politiche pubbliche di assistenza e previdenza sociale mirate a tutelare i cittadini.

Con il termine di welfare sussidiario si intende l’insieme del welfare verticale e orizzontale. Il welfare orizzontale viene finanziato da risorse private, mentre quello verticale è quello pubblico locale, finanziato appunto dagli enti locali, per cui viene anche definito welfare locale.

Il welfare orizzontale corrisponde al secondo welfare, per distinguerlo da quello statale, ed è costituito dall’insieme di finanziamenti e interventi svolti da enti privati, tra le quali rientrano sia gli enti profit, come le imprese, sia gli enti no profit.

Nel concetto ampio di secondo welfare rientrano molteplici tipologie di welfare privato spesso confuse tra loro e i cui termini vengono usati erroneamente senza farne la distinzione.

Di seguito si riportano le definizioni dei diversi tipi di welfare secondario che, nello specifico, insieme fanno parte delle misure di welfare aziendale.

Il primo è il welfare occupazionale, cioè l’insieme di prestazioni e servizi erogati dal datore di lavoro in adempimento a un contratto di lavoro, che sia un contratto del previsto dal CCNL, un contratto territoriale o aziendale.

Vi è poi il welfare aziendale volontario, erogato su misura unilaterale e volontaria da parte del datore di lavoro senza obblighi di natura legale o contrattuale.

Infine rientra nel secondo welfare il welfare aziendale obbligatorio, erogato dal datore di lavoro in adempimento a contrattazioni unilaterali o accordi sindacali.

Un’ulteriore sfumatura del welfare è il welfare territoriale, elargito dal datore di lavoro sulla base di una contrattazione a livello territoriale tra le parti sociali

Infine è molto importante il cosiddetto welfare di produttività, nozione nuova nata a seguito dell’introduzione della normativa che prevede alcuni vantaggi fiscali per imprese e dipendenti laddove vi sia l’erogazione del premio di risultato sotto forma di welfare. Si parla di welfare di produttività quando il datore di lavoro eroga ai dipendenti un premio di risultato al raggiungimento di obiettivi definiti sulla performance aziendale e il dipendente ha la possibilità di decidere se convertire in tutto o in parte il premio corrisposto in servizi welfare.

Cenni storici

Le prime forme di “welfare” si possono ritrovare ai tempi del Medioevo per mezzo delle opere caritatevoli svolte da associazioni religiose e filantropiche private, piuttosto che di singoli privati mossi dal principio della beneficenza. In seguito, tra il XIX e il XX secolo, si svilupparono le prime associazioni mutualistiche che hanno messo in atto azioni di interventi in ambiti assistenziale e previdenziale, fornendo vitto e alloggio ai più poveri e agli indigenti, garantendo cure mediche e assistenza sanitaria a coloro che non avevano le risorse economiche per far fronte alle relative spese.

Il primo modello di welfare vero e proprio, secondo il Professor Stefano Zamagni, tuttavia è stato quello sviluppato nel 1919 dagli industriali americani David Rockefeller, Henry Ford e Andrew Carnegie, i quali si sono impegnati a garantire il benessere economico e sociale dei propri dipendenti e delle loro famiglie. Questo modello è noto come “principio di restituzione” secondo cui, siccome le imprese dei grandi industriali ottengono profitti grazie alla manodopera e alla collettività in cui sono situati i loro centri produttivi, è loro dovere restituire parte delle risorse ottenute dall’impresa alla collettività circostante. Guidati da questo principio questi grandi industriali hanno iniziato ad erogare servizi di welfare sul territorio in vari ambiti, dall’educazione alla prevenzione sociale all’assistenza medica.

Anche in Italia ci sono stati alcuni esempi di industriali illuminati sul tema del benessere collettivo nelle realtà legate al proprio sito industriale. Tra questi è bene citare i noti casi delle imprese di Gaetano Marzotto e Adriano Olivetti.

Il primo fu uno dei maggiori produttori di tessuti e filati sul territorio italiano. Tra il 1927 e il 1937 l’industriale fu promotore di una serie di interventi di politica sociale, tanto che venne creata a Valdagno, in provincia di Vicenza, città in cui era presente il sito produttivo, la cosiddetta “Città Sociale”. Essa consisteva in una serie di quartieri residenziali integrati con la città, dove venivano ospitati 5.000 operai dello stabilimento tessile. In più, oltre alle unità abitative, vi erano diversi servizi tra i quali un asilo, una casa di riposo, un poliambulatorio, uno stadio, un teatro, una palestra, uno stadio e delle scuole. Oltre a ciò il signor Marzotto era molto attivo nella formazione dei dipendenti per i quali avviò delle scuole di specializzazione.

Il secondo, invece, fondò nel 1908 a Ivrea la prima fabbrica di macchine da scrivere insieme al padre Camillo Olivetti. Da subito si distinsero per l’attenzione nei confronti dei dipendenti, tanto che questi ultimi ebbero a disposizione da parte dell’impresa la prima mutua aziendale e successivamente, a partire dal 1939, istituirono a favore dei lavoratori servizi assistenziali e di trasporto. Tra il 1948 e il 1971 inoltre vennero introdotti ulteriori servizi sociali e di assistenza tra i quali l’assistenza per la maternità e l’infanzia, l’assistenza sanitaria, l’istruzione professionale, la mensa, i servizi culturali, le abitazioni e i trasporti.

Sia gli esempi americani che quelli italiani rientrano nel modello che viene definito di “welfare capitalism”. Esso è celebrato perché offre ottime opportunità e migliora notevolmente le condizioni di vita dei lavoratori che fanno parte delle imprese da cui viene adottato, ma allo stesso tempo fu criticato proprio perché non permette a tutti di beneficiare di tali servizi e di conseguenza crea

diseguaglianze sociali tra i cittadini. È in questo contesto e sulla base di tali riflessioni che gli economisti John Maynard Keynes nel 1939 e Lord William Beveridge nel 1942 divulgarono le proprie visioni in merito al welfare e ai benefici per pochi che il sistema in uso all'epoca comportava. In particolare Beveridge pubblicò il rapporto che prese il suo stesso nome in cui propose un piano per il servizio sanitario nazionale gratuito ed accessibile alla totalità della popolazione inglese e un sistema pensionistico. È così che sulla base del principio di equità e giustizia sociale nasce l'idea di "welfare state", in cui a provvedere ai bisogni essenziali dei cittadini debba provvedere in prima battuta lo Stato stesso, per evitare che si creino delle diseguaglianze sociali.

Il termine "welfare state" viene definito da Maurizio Ferrera in "Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata" del 2006 come "l'insieme di politiche pubbliche connesse al processo di modernizzazione [legato a industrializzazione e urbanizzazione], tramite le quali lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro i rischi e bisogni prestabiliti, sotto forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale, introducendo specifici diritti sociali e doveri di contribuzione finanziaria".

Grazie a questo importante passo avanti, a partire dagli anni '40 gli Stati europei iniziarono a mettere in atto le politiche necessarie a garantire servizi e assistenza ai propri cittadini. Forti del boom economico successivo al periodo del secondo dopoguerra le iniziative legate al welfare state sono numerose e se da una parte si assiste a una forte crescita del PIL (Prodotto Interno Lordo) dall'altra aumenta la spesa pubblica necessaria per far fronte alle iniziative suddette. Si parla del momento in cui il sistema di welfare pubblico raggiunge il proprio apice, finché alla fine degli anni '80 si assiste all'inevitabile declino di questo modello per la sua insostenibilità economica e per i mutati e differenziati bisogni dei cittadini che il welfare statale non è in grado di soddisfare pienamente. Si assiste a quella che viene definita la "crisi del welfare state", la quale comportò una serie di piani restrittivi e conservatori a causa del declino del boom economico e delle eccessive spese a cui devono fare fronte gli Stati che erodono le risorse disponibili per le misure di welfare nei confronti dei cittadini.

È in questo panorama che si rende indispensabile una nuova forma di welfare erogato sotto forma di servizi da parte di enti privati, imprese, fondazioni, enti religiosi, assicurazioni private, sindacati e associazioni di categoria, consorzi, Regioni, enti locali e così via. non una forma di welfare proveniente unicamente dalle imprese, come nel modello di "welfare capitalism", né di origine solamente statale, come nel modello di "welfare state", bensì un insieme di servizi erogati ai cittadini da un insieme più ampio di attori. Si parla di "welfare society" o "welfare community", tra i tanti nomi conosciuti per descrivere questo nuovo fenomeno.

Questo modello di welfare chiaramente non sostituisce il welfare statale, il quale continua ad esistere e a fornire i servizi atti a soddisfare i bisogni primari del cittadino e a proteggerlo dalle fonti primarie di rischio durante la sua esistenza, ma integra attraverso un insieme di iniziative volte a migliorare la vita del cittadino tra le quali si possono citare la previdenza complementare, l'assistenza alla persona e alle famiglie, la sanità, i servizi per preservare i diritti alla maternità e all'infanzia. Si tratta quindi di un'integrazione sia di tipo quantitativo che qualitativo.

Il contesto sociale odierno

Il contesto sociale odierno in cui si inserisce il tema del welfare è in continuo mutamento e, siccome sia il welfare statale e sia quello aziendale nascono per venire incontro ai bisogni dei loro destinatari, è bene fare un breve inquadramento della situazione analizzando i dati disponibili ad oggi sulla popolazione nazionale.

Dai dati Istat è possibile notare alcune caratteristiche della popolazione, profondamente mutata rispetto a quella cui si rivolgevano le prime forme di welfare.

Innanzitutto, la popolazione ha un'aspettativa di vita sempre più alta, al 2019 si parla di 85.3 anni di speranza di vita alla nascita per le donne e di 81 per gli uomini.

Per quel che riguarda la composizione familiare si può mettere in luce come i nuclei famigliari siano in prevalenza costituiti da una sola persona (33.3%) a cui seguono i nuclei di due persone (27.1%). Guardando alla serie storica inoltre si nota che i nuclei costituiti da uno o due membri sono in crescita, mentre quelli di 3, 4, 5 o più persone diminuiscono negli anni.

Il tasso di occupazione femminile a giugno 2020 si attesta al 48.2%, relativamente stabile negli ultimi anni, ma che potrebbe avere delle ricadute a seguito dell'emergenza sanitaria legata al Covid-19.

Per quel che riguarda invece l'indice di povertà assoluta, si legge che il 6.4% delle famiglie italiane vive in una condizione di povertà assoluta.

Da questi pochi ma significativi dati si può dedurre che sono molto importanti i servizi di assistenza sociale e sanitaria e i servizi di previdenza complementare per poter far fronte alle esigenze della popolazione che, diventando sempre più anziana, necessita di assistenza da parte dei propri famigliari e di sostegno economico per le cure e per far fronte ai servizi di assistenza stessa.

Da un altro lato accrescere il potere d'acquisto delle famiglie costituisce una forma di sostegno importante per contribuire a ridurre il fenomeno della povertà delle famiglie meno fortunate.

Infine è molto importante notare come siano composti i nuclei famigliari, in cui la maggior parte è costituita da poche se non un'unica persona. In tal senso le politiche di welfare dovrebbero sia favorire la natalità per poter dare al Paese negli anni futuri una popolazione giovane e produttiva. Dall'altro devono tenere conto del tasso di occupazione femminile, che fatica a crescere anche a causa delle poche facilitazioni che vi sono per le neo-mamme, le quali sono molto spesso costrette a scegliere tra il lavoro e la famiglia.

Il mondo imprenditoriale in questo senso gioca un ruolo cruciale per lo sviluppo dell'intero Paese dal momento che lo Stato da solo non riesce più a far fronte all'insieme delle esigenze sociali e necessita di un'attività complementare e di supporto ad essa. Mettere in atto delle politiche di welfare aziendale a favore della famiglia, della donna e della popolazione in generale che necessita di assistenza sociale significa dare una spinta propulsiva all'intero mondo del lavoro e di conseguenza alla produzione e ai consumi.

Una parentesi a parte merita il discorso legato all'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione nel mondo e nel nostro Paese del virus Covid-19. Nella primavera del 2020 emergenza ha comportato la chiusura di numerose attività produttive per limitare i contagi con numerose e differenziate conseguenze sui lavoratori. Alcuni hanno visto una riduzione del reddito disponibile e sono costretti a ricorrere ad ammortizzatori sociali, altri invece continuano a lavorare e ad essere fisicamente presenti in azienda con le conseguenti difficoltà nella gestione dei figli a causa della chiusura delle scuole, altri ancora invece hanno avuto la possibilità di lavorare in smart-working e sono riusciti a conciliare più facilmente il lavoro e la gestione della famiglia. In questo contesto sono state molto importanti le politiche di welfare a sostegno dei lavoratori, come i buoni per le baby-sitter, i bonus per chi ha garantito la produzione delle aziende, la possibilità di lavorare in smart-working l'erogazione di un sussidio integrativo rispetto alla somma percepita da chi si è trovato in cassa integrazione e altre iniziative messe a disposizione dalle imprese che hanno cercato di favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata in questo momento così delicato mai vissuto prima. È così che in questi ultimi mesi è stato possibile verificare l'importanza delle aziende come attori sociali nella comunità in cui operano.

Le aree del welfare

Il welfare aziendale nasce per rispondere alle esigenze dei collaboratori per quel che riguarda i loro bisogni e i rischi a cui sono sottoposti, pertanto le aree di interesse ricoperte da i servizi offerti dovrebbero costituire una copertura complementare a quella dello Stato.

Le aree che da sempre rientrano nei servizi di welfare sono, infatti, la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa. Dagli anni '80, come si è visto precedentemente, il welfare statale ha iniziato a retrocedere ed è nata quindi l'esigenza di intervenire nei settori di primaria importanza per i cittadini.

Con la previdenza complementare si è voluto integrare le prestazioni pubbliche garantite in caso di invalidità, vecchiaia e disoccupazione. Tra i servizi che un'azienda può offrire ai propri dipendenti si possono citare le polizze assicurative sulla vita o per infortuni extra-professionali, i contributi aggiuntivi per il fondo pensione, le integrazioni salariali in caso di indigenza familiare, il fondo di garanzia per la disoccupazione e l'invalidità, anticipi del TFR.

Allo stesso modo anche la possibilità di potere usufruire di un'assistenza sanitaria integrativa, con casse di assistenza, fondi e convenzioni, è molto diffusa e richiesta dagli stessi dipendenti come servizi di welfare aziendale. Tra i servizi erogabili si hanno rimborsi per spese mediche, convenzioni con centri medici specialistici o odontoiatrici, convenzioni con case di cura o di riposo, programmi di screening preventivi, consulenze psicologiche e pediatriche, permessi retribuiti o contributo per assenza da lavoro per assistere persone anziane.

Un'area anche molto sviluppata è quella dell'assistenza sociale alla persona e alla famiglia, con la quale si dà la possibilità di prendersi cura di anziani, disabili, persone non autosufficienti, così come bambini, adolescenti, immigrati e così via. tra le iniziative più comuni in questo ambito si possono elencare gli asili nido e le scuole materne aziendali o convenzionati, la babysitter aziendale, i

doposcuola, i centri estivi, i contributi per il sostegno alla natalità, il sostegno e l'assistenza in caso di disabilità, l'assistenza agli anziani e alle persone non autosufficienti.

Connessa a quest'ultima vi è l'area definita come conciliazione dei tempi di vita e lavoro, anche chiamata "work-life balance". I servizi erogati in questo ambito mirano infatti a far sì che il lavoratore riesca a sviluppare in modo armonico la propria persona e il proprio benessere attraverso momenti di svago o formazione e dedicandosi ai propri personali interessi. Visti i compiti sociali e familiari di cui i lavoratori sono caricati al di fuori dell'orario lavorativo è molto importante potersi dedicare alla vita lavorativa senza tralasciare la vita privata in cui essi sono prima di tutto genitori, figli, coniugi e individui con una propria personalità. Le iniziative presenti in azienda riguardano l'organizzazione del lavoro attraverso orari flessibili, orari di lavoro personalizzati, la possibilità di accedere al part-time, smart-working e co-working. Inoltre vi sono una serie di servizi quali la consegna in azienda di spesa, farmaci, lavanderia e così via.

Vi sono inoltre iniziative riguardanti la mobilità che consistono nell'erogazione di abbonamenti ai trasporti pubblici, possibilità di usufruire di servizi di car e bike sharing, buoni benzina, auto aziendali, biciclette o trasporto collettivo.

Altre iniziative sono quelle che favoriscono la formazione del collaboratore e dei suoi figli. Per il dipendente attraverso la formazione continua e alla fruizione di corsi di aggiornamento specializzanti, così come corsi di lingua o di informatica, messa a disposizione di pc e smartphone aziendali. Per i figli, invece, attraverso la messa a disposizione di borse di studio e contributi per le rette universitarie, contributi per corsi di recupero e contributi per l'acquisto di materiale scolastico, esperienze di alternanza scuola-lavoro e tirocini.

Infine per quel che riguarda il tempo libero l'azienda, in base alle dimensioni e al numero di dipendenti, può mettere a disposizione degli stessi dei campi sportivi e palestre oppure avviare iniziative di avvicinamento allo sport, come la dispensazione di abbonamenti a palestre e circoli sportivi. Si possono favorire anche iniziative culturali e fornire i dipendenti di abbonamenti a cinema e teatri piuttosto che ai musei, erogare pacchetti viaggio o attivare convenzioni per ottenere questi servizi a un prezzo vantaggioso per il dipendente.

Nelle aziende attente al benessere dei propri lavoratori è inoltre possibile trovare spazi di lavoro innovativi o materiali e arredi ergonomici. All'interno del "Welfare Index PMI" si riporta l'esempio dell'azienda Connecthub, la quale si occupa di servizi di logistica e trasporto e di consulenza IT e supply chain, in cui gli spazi sono stati progettati secondo il principio cinese del "feng-shui". Un'antica arte cinese che insegna a organizzare gli spazi in modo da favorire il benessere sia fisico che mentale. Essi sono progettati, cioè, in modo da favorire la comunicazione e l'armonia delle persone e in modo che siano esteticamente belli.

Modelli di welfare aziendale

Le iniziative di welfare aziendale possono essere regolate e gestite diversamente in azienda. Tra i modelli di welfare se ne possono distinguere principalmente due forme, il welfare unilaterale e il welfare bilaterale.

Il primo modello, quello unilaterale, è caratterizzato da un insieme di beni e servizi che l'impresa mette a disposizione dei propri dipendenti volontariamente e in base alla sua sensibilità sociale sul tema, indipendentemente dalla presenza di una contrattazione o di un accordo con terze parti. Le politiche di welfare messe in atto possono essere svincolate da ogni tipo di contratto oppure possono rientrare nell'ambito della contrattazione diretta tra il datore di lavoro e il lavoratore stesso. È un tipo di intervento che non è soggetto a norme unitarie e sono espressione della discrezionalità del datore di lavoro nelle modalità di erogazione dei beni e servizi.

Viceversa il modello bilaterale prevede la stipula di un contratto tra l'azienda e i sindacati in cui vengono definiti i beni e servizi di welfare aziendale che il datore di lavoro deve garantire ai propri dipendenti. La contrattazione con i sindacati può avvenire su due livelli, il primo dei quali nell'ambito della "contrattazione collettiva", in cui si stabiliscono le regole generali a cui dovranno sottostare i contratti di lavoro individuale. Il secondo livello di contrattazione riguarda invece la "contrattazione territoriale", che si svolge sempre con la parte sindacale, ma a livello locale, con cui si integrano gli accordi della contrattazione collettiva nazionale di categoria.

Gestione diretta e indiretta: il ruolo dei provider

La gestione del sistema di welfare aziendale può essere presa in carico direttamente dall'azienda oppure può essere supportata da un provider.

Nel caso di gestione diretta del welfare, l'azienda organizza e sviluppa autonomamente un insieme di servizi da offrire ai dipendenti. Questo metodo di gestione comporta elevati costi di gestione dal momento che le pratiche sono del tutto a carico del personale aziendale. Come conseguenza si usa questa metodologia quando le misure di welfare sono perlopiù limitate a rimborsare spese, per i quali il lavoro amministrativo richiesto è meno gravoso.

La seconda possibilità, come si è detto, è la gestione del sistema di welfare da parte di un provider esterno. Esso è un soggetto specializzato nell'erogazione di servizi di welfare, il quale mette a disposizione dell'azienda le sue competenze fin dalle prime fasi della progettazione di un sistema di welfare aziendale. Esegue una fase di studio ed analisi dei bisogni dei dipendenti dell'azienda cliente e struttura il piano sulla base di questi ultimi e del budget che l'azienda mette a disposizione. Un altro aspetto molto importante per la buona riuscita del piano, che il provider si rende disponibile a seguire, è la fase di comunicazione verso i dipendenti dell'azienda. Infatti, una delle cause di mancata efficacia delle politiche di welfare è l'assenza di canali di comunicazione con i quali mettere l'intero organico aziendale a conoscenza delle iniziative intraprese, dei servizi offerti ai dipendenti e dei vantaggi sotto vari aspetti, dal benessere sul luogo di lavoro ai vantaggi economico-fiscali, di cui i dipendenti stessi possono beneficiare.

I provider forniscono ai dipendenti dell'azienda le credenziali per accedere a una loro propria pagina personale sulla piattaforma web del provider stesso, tramite la quale erogano i loro servizi. Dalla piattaforma, a cui si può accedere tramite web e talvolta anche tramite applicazione mobile, i dipendenti possono sfruttare convenzioni, richiedere rimborsi spese e destinare il proprio budget ai servizi che più li soddisfano. Il compito principale dei provider, infatti, è quello di creare una rete di fornitori di servizi da rendere disponibili ai dipendenti delle aziende clienti tramite la propria piattaforma.

Oltre all'offerta di servizi welfare ai dipendenti, i provider possono anche fornire all'azienda cliente servizi di analisi dei dati relativi all'utilizzo del budget welfare destinato ai dipendenti e servizi di gestione contabile. Ovviamente in base all'insieme di servizi che l'azienda richiede i costi dei provider saranno diversificati.

I provider possono essere classificati sulla base della proprietà del servizio e della sua centralità nel proprio business in tre categorie principali:

- Provider puri, i quali sono proprietari della piattaforma e l'erogazione di servizi welfare della stessa costituisce il loro core business;
- Provider ibridi, i quali sono anch'essi proprietari della piattaforma, ma l'attività di provider non costituisce il loro core business aziendale;
- Provider reseller, i quali non sono proprietari della piattaforma e sono concentrati su un altro core business.

In Italia nel 2019 si contano 92 provider in totale, di cui 37 proprietari della piattaforma, 18 puri e 19 ibridi, e i restanti 55 di tipo reseller. Rispetto al 2018, anno in cui si registravano 78 player sul mercato, l'offerta risulta in forte crescita (Pesenti, 2018).

Da un punto di vista geografico i provider si concentrano al nord, specialmente in Lombardia ed in Emilia-Romagna, e nel Lazio, a cui seguono il Piemonte e il Veneto., mentre sono totalmente assenti al sud e nelle isole.

Fin dall'inizio i provider hanno assunto principalmente una funzione di "marketplace", cioè distributori di servizi welfare offerti da terzi tramite la loro piattaforma. È da sottolineare inoltre che tali servizi sono principalmente di tipo commerciale, come la possibilità di usufruire di buoni spesa e convenzioni per l'acquisto di beni anche online, distribuendo le risorse al di fuori del nostro Paese tramite canali di vendita come Amazon. È su questo tipo di benefit che gli utenti finali hanno sempre posto maggiormente la loro attenzione, privilegiando le spese con un beneficio a breve termine, come buoni spesa, viaggi, abbonamenti per centri sportivi e musei.

Con l'avvento del Covid-19, invece, secondo il parere del Dott. Pesenti potrebbero cambiare le esigenze degli utenti finali delle piattaforme di welfare e le persone potrebbero essere interessate maggiormente a servizi welfare legati alla prevenzione, all'assistenza sociale e alla salute. Allo stesso tempo, visto il calo del PIL del nostro Paese dovuto all'emergenza sanitaria, sarebbe opportuno favorire le economie locali invece che favorire la spesa del welfare tramite canali che portano

ricchezza al di fuori dell'Italia e quindi i provider saranno chiamati a creare una rete a chilometri zero per la spendibilità del welfare per contribuire a risollevere le economie del nostro Paese.

È alla luce di queste considerazioni che il profilo dei provider dovrà adattarsi alle nuove esigenze degli utenti e trasformarsi da un semplice "marketplace" ad una forma di "hub" attraverso il quale le aziende potranno trovare nuove soluzioni per la crescita del valore del welfare proposto ai propri dipendenti, non solo erogabili tramite la piattaforma web, ma anche tramite servizi messi a disposizione dall'azienda. I provider dovranno costituire la connessione nell'attivazione di partnership tra l'azienda e nuovi servizi in settori finora non presenti sulle reti dei principali player sul mercato. Tra i servizi che il Dott. Pesenti ritiene che saranno maggiormente richiesti dagli utenti rientrano servizi di people care, come il supporto di uno psicologo del lavoro, percorsi di coaching e counselling anche di tipo sanitario ed altri servizi la cui erogazione può essere supportata dalla piattaforma stessa.

WELFARE DI PRODUTTIVITA'

Introduzione

Prima di analizzare la normativa vigente in tema di welfare aziendale si vogliono esaminare le motivazioni che spingono un'impresa a introdurre al suo interno un sistema di welfare aziendale per fornire un quadro generale della diffusione di questo fenomeno.

Innanzitutto la diffusione dei sistemi di welfare aziendali è avvenuta grazie al manifestarsi di un senso di responsabilità sociale dell'impresa, conscia del suo ruolo all'interno della società in cui opera. In tal senso essa sente il bisogno, non solo di creare profitti per i propri soci, ma anche di migliorare le condizioni lavorative dei propri dipendenti e sviluppare una migliore offerta di servizi per la collettività in cui è integrata.

In secondo luogo, a spiegazione del fenomeno, emergono i vantaggi che si possono ottenere all'interno dell'organizzazione stessa introducendo iniziative a favore dei dipendenti. Si migliora il grado di fidelizzazione e soddisfazione a lavoro con implicazioni positive sull'efficienza e la produttività.

Infine, attuando tali politiche aziendali, è notevole il beneficio per l'impresa da un punto di vista di ritorno di immagine e attrazione di nuovi talenti.

Il welfare aziendale diventa, così, parte complementare del welfare pubblico, creando una sinergia positiva in cui non ci sono guadagni da una parte sola, ma sia per i lavoratori, sia per l'azienda, sia per lo Stato e la collettività, si instaura, cioè, un rapporto che viene definito "win-win".

È bene tenere a mente, però, che a dare slancio all'attuazione di piani di welfare in Italia è stata l'introduzione della normativa fiscale in merito, introdotta a partire dal 2016. Infatti, fino al 2015 l'erogazione di servizi welfare era vista dal TUIR come un mero atto liberale del datore di lavoro. In seguito, invece, diviene possibile erogare servizi welfare in adempimento ad un contratto di lavoro, per cui il datore di lavoro può ottenere dei vantaggi fiscali.

È vero che, nonostante i benefici fiscali, l'impresa ottiene altri vantaggi come sono stati elencati sopra, ma i costi per introdurre dei sistemi di welfare efficienti sono non trascurabili, soprattutto se si parla di piccole e medie imprese. Pertanto è stata necessaria una vantaggiosa politica fiscale per poter mettere in atto tali progetti all'interno delle aziende e spingerle verso il cambiamento di rotta.

Come è stato detto precedentemente, i servizi di welfare possono essere erogati su base volontaria, in adempimento a un regolamento aziendale o in adempimento a un contratto. Di conseguenza si distingue tra welfare unilaterale e volontario e welfare bilaterale e obbligatorio.

Da un punto di vista fiscale vi sono delle differenze tra queste due tipologie di erogazioni. Il welfare volontario è deducibile nei limiti del 5%, mentre nel caso di welfare obbligatorio non vi sono limiti di deducibilità.

Infine, è bene fare un'ultima distinzione tra il welfare aziendale come erogazione "on top", cioè una quota di risorse erogate in più rispetto a quanto stabilito nel contratto e non collegata ai risultati

raggiunti dall'impresa, oppure come erogazione di una quota di risorse sulla base del raggiungimento di determinati obiettivi di produttività. In quest'ultimo caso si parla, quindi, di welfare di produttività.

La normativa fiscale nello specifico riguarda esattamente i premi di risultato che vengono erogati sotto forma di servizi di welfare aziendale, comportando vantaggi economici sia per il dipendente che per l'impresa. Nel paragrafo successivo si vuole analizzare la normativa stessa e dettagliare le principali caratteristiche del premio per poter ottenere i vantaggi suddetti.

La normativa vigente

Fino al 2016 la normativa in tema di welfare aziendale è trattata principalmente dagli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR).

Successivamente, con la Leggi di Bilancio del 2016, 2017 e 2018 si sono voluti dettagliare gli aspetti fiscali legati alla materia del welfare aziendale.

TUIR – Articolo 51 e 100

L'articolo 51 del TUIR individua una serie di servizi che non costituiscono reddito da lavoro dipendente e che sono deducibili dal reddito di impresa. Vi è dunque vantaggio sia per il lavoratore sia per l'impresa. Nel dettaglio, il comma 2 di tale articolo dispone che non costituisce reddito da lavoro dipendente una serie di servizi che il datore di lavoro può erogare a favore del dipendente quali:

- I contributi previdenziali e assistenziali versati sia dal datore di lavoro sia dal lavoratore stesso fino al tetto di 5.164,57 €.
- I contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal dipendente per un importo massimo di 3.615,20 €. Tra questi servizi rientrano sia i contributi a fondi e casse di assistenza integrativa, sia servizi sanitari, cure specialistiche e odontotecniche, check-up e spese sanitarie.
- Le somme e i contributi offerti dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi per l'istruzione e l'educazione dei famigliari indicati nell'articolo 12 del TUIR. Sono compresi in questa voce le rette scolastiche e tasse universitarie, le spese per i libri di testo, per servizi di dopo-scuola, mense scolastiche, ludoteche e baby-sitter.
- Le somme offerte dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi per l'assistenza a famigliari non autosufficienti indicati nell'articolo 12 del TUIR, in cui rientrano le spese per badanti, assistenza domiciliare, case di riposo o case di cura.
- I contributi offerti dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi per la stipula di assicurazioni contro il rischio di morte, infortunio extra-professionale, rischio di non-autosufficienza o gravi patologie.

- Le somme e i servizi offerti dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi per attività ricreative o legate al tempo libero come abbonamenti a musei, palestre, centri sportivi, abbonamenti a riviste e viaggi con finalità ricreative, culturali o di culto.
- Le somme offerte dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi erogate tramite buoni acquisto, convenzioni, shopping card o buoni carburante. Per questa categoria di benefit il limite di legge è posto a 258,23€, che per il 2020 è stato raddoppiato per venire incontro ai dipendenti. Essi infatti, a seguito dell'emergenza Covid-19, non hanno potuto usufruire di molti servizi e si sarebbe quindi ridotta la possibilità di spesa del premio welfare.
- Le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro o da parte di mense organizzate dal datore di lavoro stesso o gestite da terzi; le prestazioni sostitutive ad esse fino ad un importo di 4 € al giorno, aumentato ad 8 € qualora siano rese in forma elettronica; le indennità di vitto sostitutive ad esse corrisposte agli addetti ai cantieri edili o ad unità produttive laddove manchino servizi e strutture di ristorazione per un importo complessivo di 5,29 € al giorno
- Le prestazioni di servizio di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti anche se affidate a terzi, compresi i servizi pubblici
- Le somme erogate ai dipendenti come forma di rimborso per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico per sé o per i familiari a carico definiti nell'articolo 12 del TUIR che si trovano nelle condizioni definite nel comma 2 del medesimo articolo
- L'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro offerti alla generalità o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12
- L'erogazione di prestiti a tasso agevolato
- La concessione di alloggio
- Il valore delle azioni offerta dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi.

È molto importante notare che i servizi, i beni e le prestazioni devono essere rivolte alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi. Da qui si evidenzia che il legislatore voglia evitare che le disposizioni del comma 2 di tale articolo si applichino a premi rivolti ad personam, che portano vantaggi solo ad alcuni e ben individuati lavoratori.

I servizi elencati possono essere catalogati secondo una classificazione funzionale in tre categorie (Massagli et al., 2019):

- Funzione redistributiva/concessiva, comprendente servizi erogati al lavoratore e ai suoi familiari (buoni acquisto e attività ricreative)
- Funzione sociale, comprendente servizi erogati al lavoratore e ai suoi familiari (spese per l'istruzione del lavoratore e dei suoi familiari o di assistenza ai familiari)
- Funzione economica/produttiva, comprendente servizi che entrano a far parte dello scambio tra datore di lavoro e lavoratore stesso e incidono sull'organizzazione aziendale (buoni pasto, servizio mensa, trasporto collettivo, assistenza sanitaria e previdenza complementare).

Legge di bilancio 2016

La legge di Stabilità del 2016 ha introdotto un sistema di tassazione agevolata per la componente retributiva costituita da premi di risultato al fine di alleggerire l'onere fiscale a carico dei dipendenti, ma allo stesso tempo dei datori di lavoro. Questi ultimi inoltre hanno la possibilità di dedurre dal reddito di lavoro dipendente le spese sostenute per il welfare aziendale.

Grazie all'agevolazione è possibile applicare un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali pari al 10%.

I beneficiari di tale tassazione agevolata sono tutte le aziende del settore privato. D'altra parte tuttavia non tutti i dipendenti possono accedervi, ma solo coloro i quali hanno ottenuto nell'anno precedente un reddito complessivo lordo non superiore a 50.000 €. Se nell'anno in corso si eccede tale limite, non è pregiudicato l'accesso all'agevolazione agevolata per l'anno corrente, ma solo per i premi erogati nell'anno successivo.

I premi per i quali può essere applicata la tassazione agevolata devono essere erogati sulla base di contratti aziendali o territoriali, i quali devono essere depositati entro 30 giorni dalla sottoscrizione unitamente alla dichiarazione di conformità del contratto. È inoltre necessario che i premi siano di ammontare variabile e corrisposti in base al raggiungimento di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Questi target possono consistere nell'aumento della produzione, nel miglioramento delle condizioni di sicurezza sul lavoro, nel miglioramento della qualità dei prodotti o dei processi aziendali, nella riorganizzazione dell'orario di lavoro o nel ricorso al lavoro agile per un periodo predefinito nell'accordo e così via. La misurazione dei risultati ottenuti deve essere oggettiva e legata a parametri precedentemente definiti, sulla base di un accordo firmato con i sindacati. Deve essere inoltre possibile confrontare i risultati del periodo corrente considerato con quelli del precedente per verificare gli effettivi incrementi suddetti.

È importante notare che per accedere alla tassazione agevolata, qualora i parametri misurati siano più di uno, è necessario che nell'arco temporale definito sia stato registrato l'incremento di almeno uno degli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione.

Il massimo importo erogabile sotto forma di premio di risultato è di 2.000 € lordi all'anno, aumentato a 2.500 € qualora siano coinvolti pariteticamente i dipendenti nell'organizzazione del lavoro.

Per poter elevare il limite da 2.000 € a 2.500 € è cioè necessario che il personale intervenga e partecipi all'organizzazione del lavoro, così come al miglioramento delle prestazioni produttive con idee e opinioni ritenute di pari importanza, livello e dignità rispetto a quelle dei responsabili aziendali. Il fine è quello di incentivare la partecipazione "dal basso" alla vita e ai risultati aziendali attraverso il coinvolgimento paritetico dei dipendenti.

Il limite di 2.000 / 2.500 € deve essere calcolato al lordo della ritenuta fiscale del 10% e al netto delle trattenute previdenziali obbligatorie.

Un'ulteriore novità ed agevolazione introdotta dalla legge di bilancio del 2016 consiste nella possibilità da parte del dipendente di ricevere i premi sotto forma di benefit, in questo caso totalmente detassati. Le erogazioni in questa forma definiscono il cosiddetto "Welfare aziendale". Rientrano in questo campo tutte le prestazioni, opere e servizi che hanno finalità di rilevanza sociale e che devono essere corrisposte al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese. Tra queste vi sono tutte le categorie elencate dal TUIR nell'articolo 51 che è stato precedentemente analizzato, nello specifico quelle rientranti nel comma 2 e 3.

Si ricorda che per poter accedere alla tassazione agevolata o alla detassazione i premi devono essere rivolti alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi, in modo che non vengano costituiti dei premi ad personam, come definito dall'articolo 51 del TUIR.

Dal momento che le somme erogate sotto forma di premi di risultato non costituiscono reddito da lavoro dipendente, non rilevano ai fini delle detrazioni ad esso commisurate. Ciò incide anche sulla spettanza del bonus IRPEF, poiché le somme suddette non rilevano nel reddito complessivo ai fini di calcolare la somma spettante del bonus.

Tuttavia la tassazione dei premi con l'imposta sostitutiva in certi casi può risultare sfavorevole al dipendente dal momento che non viene concessa la possibilità di far valere oneri deducibili o detraibili, i quali possono essere computati solo in sede di tassazione ordinaria del reddito complessivo. Per questo motivo viene data al dipendente la possibilità di scegliere la tassazione agevolata oppure quella ordinaria se più favorevole.

Modifiche successive alla legge di bilancio del 2016

Nella legge di bilancio del 2017 è stata mantenuta la linea guida dell'anno precedente, ma sono state apportate alcune modifiche.

In particolare, aumentano i benefici fiscali, dal momento che viene prevista la completa detassazione dei contributi finalizzati all'assistenza sanitaria integrativa e alla previdenza complementare anche qualora eccedano i limiti di importo previsti dalla legge.

Per quel che riguarda i beni e servizi considerati benefit aziendali che possono essere sostituiti alla somma in denaro per accedere alla detassazione, oltre a quelli elencati nei commi 2 e 3 dell'articolo 51 del TUIR, vi rientrano anche quelli descritti nel comma 4 del detto articolo.

Il limite per quel che riguarda il reddito da lavoro dipendente per poter accedere alla tassazione agevolata è stato alzato da 50.000 € annui a 80.000 € annui.

Allo stesso tempo anche l'importo massimo erogabile sotto forma di premio è stato innalzato da 2.000 € a 3.000 €, mentre in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro il limite è passato da 2.500 € a 4.000 €.

In seguito con il decreto legge 50/2017 viene però apportata un'ulteriore modifica, ponendo il tetto massimo del premio a 3.000 € anche per le aziende che coinvolgono pariteticamente i dipendenti.

Con la legge di bilancio del 2018 viene poi data la possibilità al datore di lavoro di rimborsare o pagare direttamente le spese per il trasporto pubblico per i dipendenti.

Invece nel 2019 non vengono apportate ulteriori modifiche, ma si conferma semplicemente la normativa sviluppata negli ultimi tre anni.

Caratteristiche del premio

Dalla normativa è quindi possibile delineare quelle che sono le caratteristiche della strutturazione del premio per poter ottenere le agevolazioni.

Il primo punto saliente è che la possibilità di accedere al premio deve essere prevista per categorie omogenee di dipendenti e non deve invece costituire un premio ad personam per alcuni e ben individuati lavoratori.

Allo stesso tempo, è importante distinguere tra la condizione per accedere alla tassazione agevolata e la struttura di erogazione del premio. Questi due aspetti devono essere trattati separatamente dal momento che non è necessario che l'accesso alla tassazione agevolata e la quantificazione del premio avvengano sulla base degli stessi indicatori. Essa tuttavia è una possibilità che può verificarsi quando previsto dal contratto.

Iniziando dal primo aspetto, per poter accedere alla tassazione agevolata è fondamentale che vi sia il miglioramento rispetto al periodo precedente di almeno uno dei parametri di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione previsti nel contratto. Qualora vi siano più indicatori, è sufficiente che almeno uno di essi sia migliorativo rispetto al periodo precedente, a meno che non sia stabilito espressamente nel contratto che il miglioramento debba essere verificato contemporaneamente su più indicatori.

La quantificazione del premio spettante a ognuno dei dipendenti, invece, è da trattare scollegandola dalla condizione di accesso alla tassazione agevolata. Sia l'accesso al premio, sia la valutazione dello stesso possono basarsi sui medesimi indicatori individuati come condizione per l'accesso alla tassazione agevolata così come su indicatori del tutto differenti. Le condizioni di erogazione del premio ai lavoratori e l'ammontare a loro spettante vengono definiti all'interno dei contratti firmati dall'azienda e dai sindacati.

Un altro aspetto da mettere in evidenza è che la valutazione del premio in base alla performance individuale non è in contrapposizione al fatto che il premio debba essere strutturato per categorie omogenee di dipendenti. A titolo esemplificativo è possibile valutare l'accesso al premio sulla base del raggiungimento degli obiettivi prefissati per la categoria da un punto di vista congiunto, ma la quantificazione del premio spettante effettivamente al singolo può essere commisurata a parametri quali il proprio livello di retribuzione lorda annua, il numero di giorni di assenza durante il periodo di valutazione del premio, la performance individuale e così via.

Un altro aspetto importante è la definizione del periodo di maturazione del premio, che può essere annuale, infrannuale o ultrannuale a seconda di quanto stabilito dall'azienda e dai sindacati nella

contrattazione di secondo livello. Al termine di questo periodo stabilito devono essere verificati i requisiti per accedere al regime fiscale agevolato e il premio dovrà essere commisurato ai risultati raggiunti nel medesimo periodo.

I vantaggi per il dipendente

Da un punto di vista fiscale il dipendente che decide di ricevere il premio di risultato sotto forma di welfare aziendale anziché sotto forma di denaro in busta paga ha uno sgravio fiscale dato sia dalla totale deducibilità del premio, sia dalla completa esenzione della trattenuta dei contributi INPS per la quota relativa al premio.

Di conseguenza, in prima battuta il risparmio fiscale è dato dalla quota relativa all'IRPEF sul premio che il dipendente non è chiamato a versare e che ammonta al 10% del premio se questo è erogato sotto forma di premio di risultato, come stabilito dal regime di tassazione agevolato.

In seconda battuta il dipendente non deve versare i contributi INPS relativi al premio che equivalgono al 9.19% del premio stesso.

Il che vuol dire che su un premio di risultato pari a 3.000 € lordi il dipendente, tramite la tassazione agevolata con imposta IRPEF flat del 10%, sarebbe chiamato a versare:

- 10% di IRPEF pari a 300 €
- 9.19% di contributi INPS pari a 275.70 €

Il risparmio ottenuto qualora il dipendente scelga di ricevere il premio in welfare è quindi di 575.70 €, cioè pari al 19.19 % del premio lordo corrisposto.

I vantaggi per l'impresa

Dal punto di vista dell'azienda, il vantaggio fiscale dato dal passaggio da un premio di risultato erogato in denaro a un premio di risultato erogato sotto forma di servizi welfare si traduce nell'azzeramento della quota a suo carico della trattenuta per contributi INPS pari al 23.81% del premio erogato. Su un premio di risultato lordo pari a 3.000 € il risparmio equivale quindi a 714.30 €.

Inoltre siccome il premio è un premio di risultato, a prescindere dal fatto che venga corrisposto in denaro o sotto forma di servizi welfare, l'impresa si vede azzerata la quota di IRES dovuta relativa al premio.

Oltre alla riduzione del cuneo fiscale, un altro vantaggio non di secondaria importanza è il ritorno di immagine di cui l'azienda può beneficiare in termini di attrattività verso nuovi talenti e di retention delle risorse di valore. Questo perché un'azienda capace di acquisire e mantenere talenti ha la possibilità di crescere e fronteggiare al meglio i competitors, differenziandosi da essi per il miglior ambiente di lavoro e i numerosi vantaggi per il dipendente. Ciò genera un rapporto di fiducia e un legame reciproco tra l'azienda e i suoi dipendenti che comporta una riduzione dell'assenteismo e

del turnover con importanti effetti sulla qualità del lavoro. Dunque creare un team solido, ingaggiato negli obiettivi aziendali, partecipe dell'attività d'impresa in prima persona non può che migliorare la qualità dei servizi e dei prodotti offerti sia direttamente dal punto di vista operativo, sia indirettamente grazie all'attrazione di nuove risorse di talento.

Il tasso di conversione del PdR in welfare aziendale

Nonostante i notevoli vantaggi fiscali che il dipendente otterrebbe dalla conversione del premio di risultato in welfare aziendale, si registra una certa resistenza nella conversione. Infatti dai dati della ricerca svolta dal Dott. Luca Pesenti citata in precedenza, nel 2018 i provider intervistati hanno avuto un tasso di conversione del premio in welfare compreso tra il 21% e il 30% per il 45% degli utenti e al di sotto del 20% per il 20% degli utenti.

Ciò può essere dovuto a molteplici fattori. Da una parte può essere l'effetto di un mancato soddisfacimento dei bisogni dei dipendenti con i servizi offerti, la cui causa può ritrovarsi in un'indagine lacunosa di tali necessità in fase di introduzione del welfare stesso oppure nella mancanza di servizi adeguati che il provider può fornire. Dall'altra può anche essere l'effetto della mancanza di comunicazione interna alle aziende e di una scarsa consapevolezza dei servizi a disposizione. Infine può essere dovuto alla fase primordiale e sperimentale di diffusione di tali pratiche, soprattutto nelle PMI, in cui i collaboratori devono ancora prendere confidenza con tali strumenti e apprezzarne i vantaggi. Un'altra evidenza empirica messa in luce dalle scienze cognitive ci dice che, inoltre, il cervello umano contabilizza i ricavi con un valore molto più alto rispetto alle mancate spese. Quindi i lavoratori, potendo scegliere, preferiscono inconsciamente un premio in denaro rispetto all'equivalente o più sotto forma di erogazione di prestazioni e servizi (Ferrari, 2018).

IL WELFARE IN ITALIA

La diffusione del welfare aziendale nelle PMI italiane

In questo paragrafo si vuole fare un quadro della diffusione del welfare aziendale rispetto agli ultimi dati disponibili, cioè quelli relativi al 2019. Per far ciò si fa riferimento ai dati contenuti nel “Welfare Index PMI”, che nel 2019 ha esaminato un campione di 4.435 imprese di dimensioni comprese tra i 6 e i 1.000 lavoratori.

Dal 2016 ad oggi, infatti, i dati relativi alla diffusione del welfare nelle piccole e medie imprese (PMI) italiane vengono raccolti annualmente nel “Welfare Index PMI”, un documento promosso da Generali Italia e redatto nel 2019 da Innovation Team del gruppo MBS Consulting e da Acrobatik, con la collaborazione di Confindustria, Confartigianato, Confagricoltura e Confprofessioni. Lo scopo della pubblicazione dell’elaborato è quello di diffondere e promuovere la conoscenza delle buone pratiche messe in atto dalle aziende italiane di piccole e medie dimensioni. Appurato che l’80 % del tessuto economico del nostro Paese è costituito da aziende di questo tipo, infatti, raggiungere tali imprese significa diffondere capillarmente sul territorio nazionale l’insieme di good practice atte a migliorare il benessere collettivo.

L’attenzione al welfare aziendale e quindi al benessere dei lavoratori è in crescita negli ultimi anni e costituisce uno dei fattori competitivi dell’impresa. Infatti, rappresenta un importante fattore di attrazione e di ritenzione dei lavoratori, elementi che favoriscono l’aumento di qualità offerta, efficienza e produttività dell’azienda grazie a un maggior coinvolgimento e soddisfazione dei collaboratori stessi.

Un altro importante obiettivo dell’elaborato è quindi quello di aumentare la consapevolezza nelle PMI in merito ai vantaggi derivanti dall’adozione di pratiche di welfare aziendale.

Dal 2016 al 2019 è possibile fare un confronto dei dati raccolti nel “Welfare Index PMI” di ogni anno in maniera dinamica. In particolare si evince che le aziende che adottano pratiche di welfare sono aumentate dal 7,2% al 19,6% in 4 anni, segno che l’attenzione al tema è crescente.

L’elaborato analizza le attività legate al welfare aziendale suddividendole in 12 aree principali:

- Previdenza integrativa
- Servizi di assistenza
- Conciliazione vita e lavoro, sostegno ai genitori
- Formazione per i dipendenti
- Cultura e tempo libero
- Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- Sanità integrativa
- Polizze assicurative
- Sostegno economico ai dipendenti
- Sostegno all’istruzione di figli e familiari
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale

- Welfare allargato alla comunità

Le aziende analizzate in questi 4 anni hanno aumentato sia l'ampiezza delle proprie iniziative, intesa come la varietà delle suddette aree toccate dalle politiche di welfare aziendale delle singole imprese, sia l'intensità delle stesse, intesa come il numero di iniziative intraprese a prescindere dall'area di competenza.

Nel grafico sottostante si può osservare l'andamento del numero di imprese attive rispettivamente in 4 e in 6 aree. Come si può notare la crescita è costante negli anni, in particolare dal 2016 al 2019 le aziende attive in almeno 4 aree sono passate dal 25,5% al 45,9%, mentre quelle attive in almeno 6 aree dal 7,2% al 19,6%.

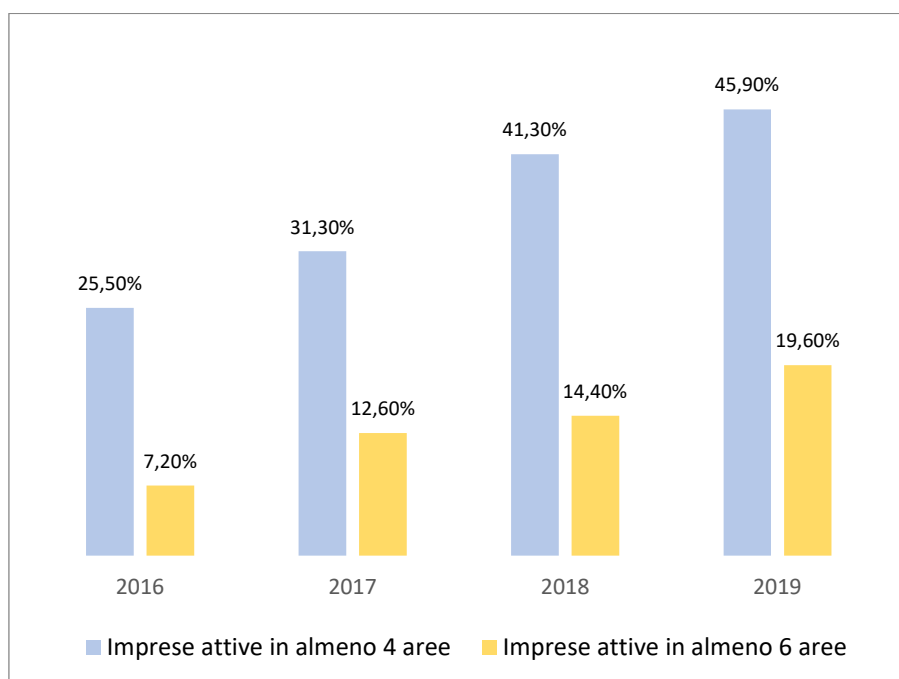


Figura 6 - Percentuale imprese attive in almeno 4 e 6 aree del welfare aziendale (Elaborazione propria da dati contenuti nel Welfare Index PMI)

Si vuole analizzare ora lo stesso dato precedente, cioè la percentuale di aziende che hanno introdotto pratiche di welfare in almeno 6 aree tra quelle elencate precedentemente, ma suddividendo le aziende in base alla propria dimensione misurata in numero di addetti. Si può notare come le grandi imprese, cioè quelle con un numero di addetti tra i 251 e i 1000, sono le più all'avanguardia in tema di welfare per motivi di scala e di capacità di investimento, ma è importante porre la propria attenzione sulla notevole crescita in soli 4 anni del numero di PMI che si sono interessate al welfare aziendale, passando dall'11% al 24,80% per le piccole imprese e dal 20,80% al 45,30% per quel che riguarda le medie.

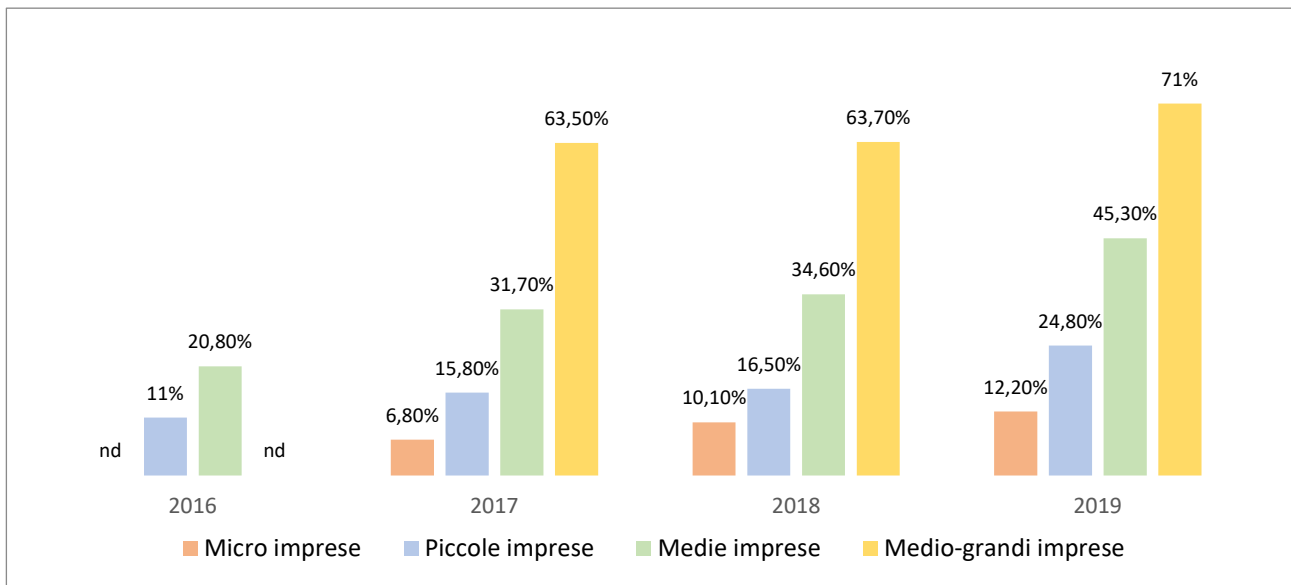


Figura 7 - Imprese attive in almeno 6 aree del welfare aziendale suddivise su base dimensionale (Elaborazione propria da dati contenuti nel Welfare Index PMI)

Facendo un'analisi di correlazione tra la composizione della popolazione aziendale e l'adozione del welfare rispetto all'anno 2019, si evince che la presenza di una quota maggioritaria di donne rispetto a uomini, piuttosto che di under 35 o di laureati influenza notevolmente la propensione ad attivare pratiche di welfare aziendale. Nel grafico seguente, infatti, si nota come nelle aziende dove la maggioranza della popolazione è costituita da donne, le aziende attive, cioè con pratiche di welfare in almeno 6 delle 12 aree, siano il 25,20% contro il 19,6% rilevato senza scrematura delle aziende in base alla composizione dei collaboratori. Allo stesso modo la presenza di welfare aziendale risulta più attraente per under 35 e laureati, infatti anche in questo caso la loro presenza in azienda è correlata alla presenza di pratiche legate al welfare aziendale.

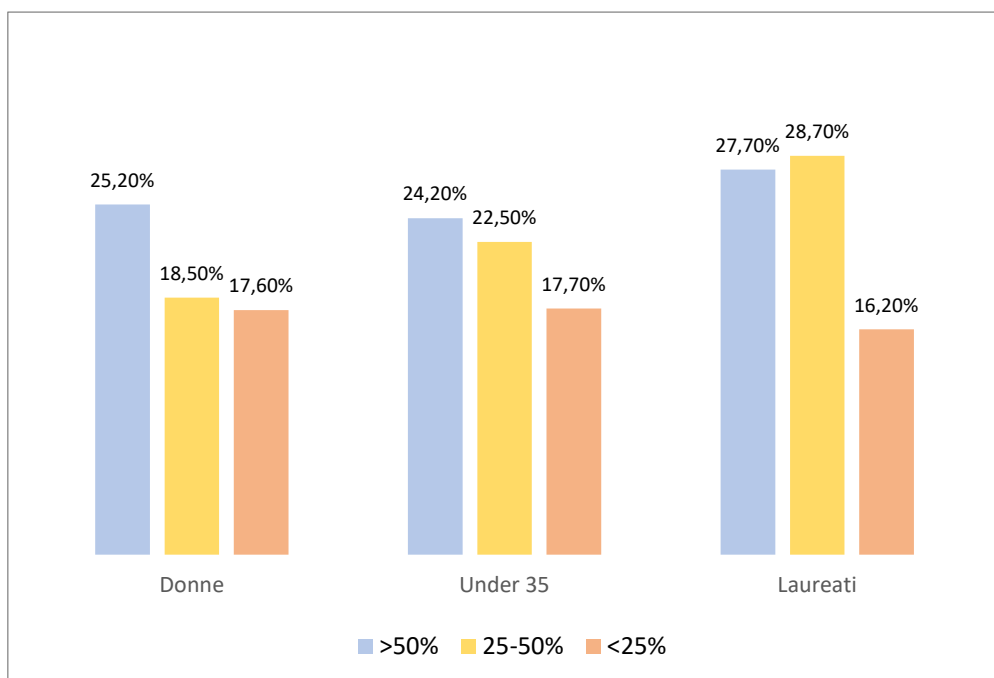


Figura 8 - Percentuale delle aziende attive in almeno 6 aree del welfare aziendale suddivise in base alla percentuale di donne, under 35 e laureati presenti in azienda (Elaborazione propria da dati contenuti nel Welfare Index PMI)

Guardando a misure più qualitative che quantitative che valutano la diffusione delle buone pratiche, dai sondaggi svolti nell'elaborato promosso da Generali Italia, emerge che tra i vertici aziendali negli anni è aumentato il grado di consapevolezza in merito al ruolo sociale dell'impresa e di conseguenza le politiche di welfare introdotte si intendono non come attività sporadiche finalizzate a beneficiare dei vantaggi fiscali legati alla normativa, ma anche e soprattutto come strumento per migliorare il benessere collettivo e di conseguenza anche la propria immagine nei confronti degli stakeholders sia interni che esterni all'azienda.

Le motivazioni che spingono le imprese ad adottare sistemi di welfare aziendali non sembrano cambiate nel corso degli anni da quando è partito il monitoraggio tramite il "Welfare Index PMI". Oltre il 40% delle imprese nel 2019 ha motivato la scelta di consolidare pratiche di welfare al suo interno con la volontà di "migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale", oltre il 30% invece vuole "incentivare la produttività del lavoro", mentre seguono altri obiettivi con percentuali inferiori. L'aumento di produttività sul lavoro è l'unico degli obiettivi che subisce una crescita sensibile dal 2016 ad oggi, segno che "a mano a mano che si consolida l'esperienza del welfare aziendale cresce anche la consapevolezza della sua concreta utilità per l'impresa" (Rapporto Welfare Index PMI 2019).

Le imprese inoltre si distinguono per i costi sostenuti a favore delle iniziative di welfare. Alcune non introducono il welfare e di conseguenza non hanno costi, altre sostengono costi tali da essere compensati dai vantaggi fiscali e altre ancora sostengono costi superiori, in misura più o meno rilevante, ai benefici fiscali ottenuti. È quindi possibile classificare le imprese in 5 tipologie sulla base della proattività con cui introducono iniziative di welfare, del coinvolgimento dei collaboratori nel farlo e dei costi da esse sostenuti.

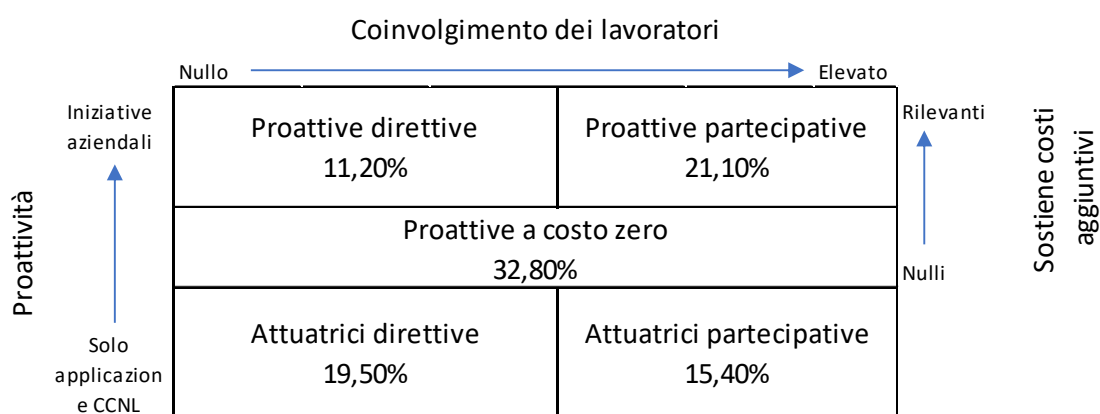


Figura 9 - Categorie di imprese distinte per proattività e coinvolgimento dei lavoratori (Elaborazione propria)

Le aziende vengono così definite proattive quando introducono iniziative oltre a quelle strettamente previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL), viceversa vengono dette "attuatrici". Vengono invece definite "partecipative" o "direttive" a seconda che coinvolgano in misura maggiore o minore i collaboratori nell'introduzione delle pratiche di welfare. Come si può notare la fetta più grande delle aziende è "proattiva a costo zero", cioè introduce iniziative di welfare aggiuntive rispetto a quelle previste dal CCNL laddove i costi necessari sono pareggiati dai vantaggi fiscali legati

alla nuova normativa in merito, segno che la spinta propulsiva all'adozione del welfare aziendale è in gran parte dovuta alla normativa in essere.

Essendo noto il divario che solitamente si prospetta nelle diverse aree geografiche italiane in tema di sviluppo e innovazione, è interessante guardare all'analisi territoriale in merito alla diffusione del welfare aziendale presente nel "Welfare Index PMI". Dai dati emerge che le regioni del nord sono più attive rispetto alla media nazionale, mentre quelle del centro e del sud e isole si attestano su livelli di adozione del welfare inferiori alla media.

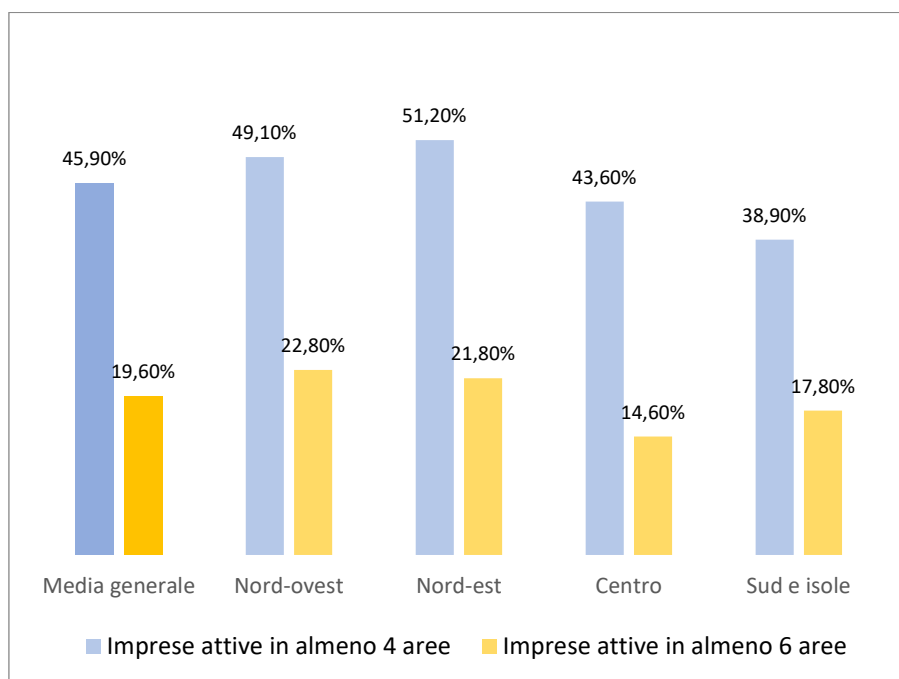


Figura 10 - Imprese attive in almeno 4 e 6 aree del welfare per area territoriale in Italia (Elaborazione propria da dati contenuti nel Welfare Index PMI)

Infine, per quel che riguarda i settori in cui le pratiche di welfare sono più diffuse, da un'indagine condotta nel 2018 da Luca Pesenti su un campione di 30 provider puri e ibridi, dei quali hanno risposto alle domande in 23, che si stima coprono più dell'80% del mercato, è emerso che le aziende clienti sono per la maggior parte appartenenti al settore dell'industria, al quale seguono quello dei servizi e del commercio. Sono invece poco attivi in termini di welfare i settori delle costruzioni e dell'agricoltura. Di seguito si riporta una tabella con la distribuzione percentuale per ciascun settore.

Settore	Percentuale di aziende
Industria	45,9%
Servizi	22,1%
Commercio	19,3%
Costruzioni	9,6%
Agricoltura	3,1%

Figura 11 - Percentuale di aziende che si affidano a un provider di servizi welfare suddivise per settore (Fonte: Pesenti, 2018)

Il problema dimensionale

In Italia, come si è detto, il tessuto produttivo è costituito principalmente da piccole e medie imprese, quindi la diffusione del welfare aziendale in maniera capillare si ottiene solo coinvolgendo queste ultime. Tuttavia, le aziende che mettono in atto politiche di welfare strutturate sono le grandi imprese e in particolare quelle del settore terziario, caratterizzate da una forte internazionalizzazione, con ingenti risorse disponibili, sia fisiche, sia umane, sia finanziarie necessarie per dar vita a delle politiche di welfare solide e strutturate. Tra gli esempi aziendali più famosi è senz'altro da citare il caso Luxottica, azienda produttrice di lenti e montature per occhiali, che fin dal 2009, quando l'idea di welfare aziendale era molto meno diffusa rispetto ad oggi, ha dato vita a numerose iniziative per conciliare la vita privata e lavorativa dei lavoratori e il loro benessere.

Nel mondo delle PMI gli interventi in questo campo sono meno rilevanti, sicuramente poco strutturati e messi in atto in maniera disorganica. Di fronte agli elevati costi, in rapporto al loro giro d'affari, esse sono spesso restie nei confronti dei grandi interventi e prediligono azioni poco costose, senza la lungimiranza dei risultati a lungo termine. Tuttavia gli esempi di aziende impegnate in tal senso e che credono fortemente nelle potenzialità del welfare aziendale ci sono e non sono poche, basti leggere il "Welfare Index PMI", che ogni anno dal 2016 ad oggi riporta la classifica delle migliori iniziative in materia.

Da un'indagine condotta nel 2018 da Luca Pesenti su un campione di 30 provider puri e ibridi, dei quali hanno risposto alle domande in 23, i quali si stima che coprano più dell'80% del mercato, è emerso che da un punto di vista numerico, le aziende che si affidano a un provider per attuare un sistema di welfare sono per la maggior parte le imprese più grandi. Suddivise le aziende in base al numero di addetti in tre gruppi, con più di 100 addetti, tra 50 e 100 addetti e meno di 50 addetti, risulta che il 51% delle aziende appartenga alla prima categoria citata, il 17% alla seconda e il 31% alla terza.

Tuttavia è bene rilevare che la percentuale di aziende che attivano servizi di welfare tramite un provider rispetto al totale delle aziende presenti sul territorio nazionale suddivise per dimensione è dell'85% per le imprese con più di 100 addetti, mentre è solamente dello 0,14 % per le imprese più piccole.

Dalla lettura di questi dati si può quindi concludere che il fenomeno della diffusione di pratiche di welfare resta un fenomeno che caratterizza principalmente le grandi imprese e che il fattore dimensionale è uno dei principali limiti per lo sviluppo di sistemi di welfare aziendale nelle PMI.

Il welfare territoriale

Una variabile fondamentale nella creazione di un sistema di welfare aziendale risulta essere la dimensione dell'impresa. Sono diversi nelle grandi e nelle piccole imprese sia il ventaglio di servizi offerti, sia la strutturazione degli interventi a favore dei lavoratori e la loro gestione (Ciarini, 2015). Ciò che impedisce alle PMI di introdurre un sistema di welfare efficiente e strutturato al pari delle grandi imprese, oltre che le minori disponibilità di risorse, è prima di tutto il mancato raggiungimento della massa critica necessaria per assorbire i costi e poter fornire servizi di valore e

qualità. Infatti laddove ci sono pochi utenti potenziali per un determinato servizio non è fattibile erogarlo direttamente e allo stesso tempo anche la stipula di convenzioni con altre strutture può essere molto difficile da ottenere.

Lo stesso discorso lo si può fare se si pensa ad una PMI che si affida ad un provider di servizi. Essendo operatori a livello molto esteso da un punto di vista territoriale, le convenzioni attive sulle loro piattaforme sono diffuse a livello nazionale e non concentrate sul territorio in cui è sita l'azienda. E, anche nei casi in cui il provider scelto offra un servizio aperto alla stipula di nuove convenzioni su iniziativa dell'azienda, non è automatico che ciò si verifichi se il bacino di potenziale utenza è molto ridotto.

Per superare il limite dimensionale sono nate delle iniziative sul territorio nazionale dette di "welfare territoriale", con le quali un insieme di aziende localizzate sullo stesso territorio decidono di agire di concerto per poter operare come una grande impresa e disporre di un bacino di utenza per i servizi di welfare che raggiunga i livelli di massa critica per essere efficace ed efficiente. È risaputo, infatti, che la rete è un'infrastruttura immateriale che genera molteplici effetti positivi grazie all'utilizzo condiviso di un servizio soprattutto quando il numero di utenti che ne fanno uso è più elevato (Busacca et al., 2019)

Attraverso le reti di impresa sul territorio si aziona l'intelligenza collettiva in un modello di peer production, in cui non vi è una gerarchia strutturata, ma tutte le risorse contribuiscono a elaborare soluzioni e rigenerare risorse latenti. Grazie a modelli di cooperazione si allinea un gruppo di attori, variamente composto, per lavorare a un progetto comune in cui ognuno può e deve apportare le proprie competenze e conoscenze per creare innovazione sociale e allo stesso tempo promuovere la condivisione delle esperienze e good practice delle imprese coinvolte riducendo i costi di transazione delle informazioni (Busacca et al., 2019). Quindi, per la creazione di tale sistema di rete è necessario il coinvolgimento di molteplici attori: le aziende da una parte e gli attori presenti sul territorio dall'altra, come il Terzo Settore, le organizzazioni di rappresentanza, la Pubblica Amministrazione, gli enti bilaterali. È fondamentale cioè l'insieme di competenze e conoscenza specifiche che non possono ritrovarsi in un solo attore né tanto meno in una sola persona. Tramite la rete si convogliano le misure di welfare aziendale, contrattuale e municipale delle diverse imprese in un unico sistema. Puntando sul concetto di sussidiarietà, si vuole creare una rete di relazioni per dar vita a un welfare sociale di comunità. Si vogliono quindi ridisegnare i servizi presenti sul territorio e incentivare la creazione di nuovi servizi che soddisfino le necessità degli utenti, cioè dei lavoratori.

Il network che si costituisce tra imprese del territorio e la stessa comunità permette, inoltre, di creare sinergie a favore del circuito economico locale, il quale può inserirsi nella rete di servizi welfare offerti. Infatti, agendo come un'unica grande impresa, è più facile stipulare convenzioni sul territorio e dare l'accesso ai propri dipendenti a servizi locali, aumentando il livello di benessere per entrambe le parti. Con la nascita di tali economie di scala è, cioè, possibile offrire servizi calibrati alle reali esigenze della collettività a cui si rivolge, agendo in modo mirato e potendone trarre i maggiori benefici (Maino, 2019).

Sintetizzando i beneficiari coinvolti nell'avvio di un progetto di welfare territoriale si ritrovano (Lucchini, 2019):

- I lavoratori, destinatari principali dei servizi offerti hanno la possibilità di conciliare vita privata e lavoro, trovare risposte specifiche alle proprie esigenze sul proprio territorio, aumentare il proprio potere d'acquisto ed essere più motivati a lavoro;
- Le imprese, le quali possono contare su lavoratori più sereni e motivati, ridurre l'assenteismo e il turnover, attrarre nuovi talenti e migliorare i propri rapporti con le realtà del territorio;
- Gli enti erogatori di servizi, grazie alla creazione di sinergie sul territorio possono godere di un numero più alto di clienti ed essere coinvolti nei progetti promossi dalle imprese;
- Le rappresentanze sindacali e di categoria, che possono sperimentare nuovi modelli di welfare territoriale e provare nuove modalità di contrattazione.

Le forme di welfare territoriale e di rete si esplicano in vari modi e a seconda dei casi cambia la struttura, il modello di gestione, gli attori coinvolti così come gli obiettivi che il sistema si pone e le problematiche che più tiene a risolvere. Tuttavia, vi sono una serie di elementi che caratterizzano qualsiasi progetto di welfare territoriale. Essi sono la presenza di una cabina di regia, la condivisione di obiettivi comuni di sviluppo e allo stesso tempo un orientamento culturale comune, senza del quale sarebbe inimmaginabile la costituzione stessa di una rete di imprese. A guida dei progetti possono trovarsi o società di consulenza, che si occupano di analisi dei bisogni, gestione e coordinamento della rete, o attori quali enti bilaterali e associazioni datoriali (Arletti, 2018).

Gli obiettivi di una rete di imprese in campo di welfare aziendale possono essere differenti. Ci si può prefissare semplicemente di promuovere la diffusione delle conoscenze sul tema o la condivisione di esperienze di impresa per trarne esempi virtuosi oppure ci si può porre l'obiettivo di progettare un vero e proprio sistema di erogazione di servizi di welfare ai dipendenti delle aziende che ne fanno parte.

Per quel che riguarda la regolamentazione di un tale progetto vi sono esempi sia di natura formale, con la stipula di un contratto di rete, sia di natura informale con semplici accordi di collaborazione.

LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

A livello globale è ormai sempre in crescita l'attenzione verso l'impatto sociale e ambientale dell'uomo sull'ecosistema circostante. Questa attenzione si manifesta nelle azioni di protesta degli ambientalisti e attivisti, così come nella quotidianità del singolo, nelle politiche economiche e ambientali di molti Paesi, ma ad oggi un occhio di riguardo verso questi temi viene dato anche da numerose aziende in tutto il mondo.

Lo stereotipo del business ha da sempre l'unico grande scopo di generare profitti, denaro da dividere tra i soci e gli azionisti dell'impresa. Tuttavia, ad oggi, inizia a diffondersi lentamente una nuova visione di impresa. Non più solo il denaro al centro di ogni attività e di ogni decisione, a discapito di tutto ciò che è l'ambiente circostante, costituito da natura, società e persone. Le aziende più all'avanguardia dei giorni nostri hanno intuito che operare per il bene comune porta vantaggio da un lato alla società in cui opera, dall'altro ad essa stessa.

Le aziende non sono più viste come dei meri centri produttivi, ma sono percepite anche come degli attori "moralì", con la possibilità di far fronte alle problematiche sociali ed ambientali e migliorando le condizioni della comunità in cui operano creando valore sociale. Allo stesso tempo le aziende sono consapevoli che la loro permanenza sul mercato non dipende soltanto dalle caratteristiche esteriori o funzionali del prodotto o servizio offerto, ma anche da come essa viene percepita in termini di valori etici, sociali ed ecologici a partire dalle condizioni di realizzazione e di fornitura, dalla tracciabilità del prodotto, dello smaltimento dei rifiuti, dal riutilizzo degli scarti e così via (Lucchini et al., 2019).

La crescente attenzione verso questi temi fa sì che si le imprese percepiscano la propria Responsabilità Sociale d'Impresa, in inglese conosciuta con la sigla CRS (Corporate Social Responsibility). Vi sono numerose definizioni del termine, ma di seguito si riporta la definizione ufficiale, cioè quella elaborata nel 2001 dalla commissione europea nel "Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese":

“20. La maggior parte delle definizioni della responsabilità sociale delle imprese descrivono questo concetto come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate.

21. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. [...]

22. La responsabilità sociale delle imprese non dovrebbe tuttavia essere considerata come un sostituto alla regolamentazione o alla legislazione riguardante i diritti sociali o le norme ambientali, compresa l'elaborazione di una nuova normativa adeguata. Nei paesi in tali regolamentazioni non esistono, gli sforzi dovrebbero concentrarsi sulla creazione di un contesto regolamentare o legislativo adeguato al fine di definire una base equa, a partire dalla quale potrebbero essere sviluppate le prassi socialmente responsabili.”

Dalla definizione si delineano le principali caratteristiche, che definiscono un'azienda socialmente responsabile:

- Deve essere un'azione volontaria;
- Non deve limitarsi all'applicazione della normativa in termini ecologici, sociali ed etici;
- Le azioni di responsabilità sociale non devono sostituire la legislazione in merito.

All'interno del "Libro verde", inoltre, si presenta un elenco delle aree tematiche di interesse della Responsabilità Sociale d'Impresa distinte in interne ed esterne all'organizzazione.

Tra le aree interne si possono citare:

- La gestione delle risorse umane;
- I rapporti e le condizioni di lavoro;
- Il governo dell'organizzazione aziendale;
- La gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali.

Mentre tra le aree esterne sono evidenziate:

- Il coinvolgimento e lo sviluppo della comunità locale;
- Il rapporto con i business partner;
- Le relazioni con i fornitori;
- Le relazioni con i clienti e i consumatori;
- Il rapporto con lo Stato, gli enti locali e la Pubblica Amministrazione;
- Le istanze ambientali e la questione ecologica.

Ci sono poi delle tematiche che riguardano sia la dimensione interna che quella esterna all'organizzazione tra le quali rientrano:

- Il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e la lotta alla corruzione;
- I principi di accountability e di trasparenza nella gestione delle attività produttive e nello scambio delle informazioni;
- Lo sviluppo di prodotti innovativi e sostenibili.

Come si può evidenziare, gli aspetti toccati dal concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa sono molteplici, ma siccome l'attenzione da parte della società verso questi temi è crescente è molto importante tenere in considerazione le ripercussioni che possono esserci sul business laddove si decida di assumersi la responsabilità delle proprie azioni come impresa oppure no. Oltre che ai benefici nei confronti dell'ambiente e della comunità, infatti, diventare un'impresa caratterizzata da responsabilità sociale significa migliorare la propria reputazione e ottenere un nuovo tipo di vantaggio competitivo con auspicabilmente un aumento delle vendite e l'espansione sul mercato. Si tratta di un modo di differenziarsi sul mercato, trasformando minacce in opportunità per essere più competitivi (Lucchini et al., 2019).

È in questo panorama che sono nate diverse certificazioni che attestano le iniziative legate alla responsabilità sociale delle imprese. Tra queste si possono citare certificazioni quali "B-

Corporation”, “Great place to work” e “Top employer”. Esse stilano annualmente delle classifiche sulla base di diversi parametri in cui emergono le migliori aziende, più attive dal punto di vista sociale e ambientale o che offrono le migliori condizioni di lavoro per i propri dipendenti.

L’interesse verso le certificazioni di carattere sociale evidenzia come si stia diffondendo una cultura d’impresa nuova e innovativa, attenta a temi di carattere sociale, dai suoi lavoratori alla comunità in cui opera. Insieme ad essa, la diffusione di sistemi e iniziative atti a migliorare il welfare aziendale non è che un tassello di un puzzle più grande verso cui tende un nuovo paradigma di impresa.

Certificazione B – Corporation

Il movimento delle B-Corp è un insieme di aziende che non guardano al profitto come unico obiettivo, ma hanno all’interno della propria mission aziendale lo scopo più ampio di creare benessere per i propri dipendenti, per la società, l’ambiente e tutti gli stakeholders. Non a caso la “B” di B-Corp sta per “beneficio”.

Un’azienda certificata si distingue, in particolare, per le iniziative promosse in quattro ambiti:

- Ambiente,
- Comunità,
- Governance,
- Lavoratori.

Si valuta, cioè, la performance ambientale e sociale dell’azienda e la sua capacità di generare un impatto positivo nel sistema in cui opera. Si valutano aspetti come il clima lavorativo e il benessere dei lavoratori, la presenza di iniziative a favore del sociale, l’attenzione verso l’ambiente nella gestione di risorse e materie prime ed infine la trasparenza e i principi di governance dell’impresa.

A fronte di una valutazione da parte dell’ente no-profit preposto “B-Lab”, che ha sede in Pennsylvania, viene dato un punteggio all’impresa che può variare da un minimo di 80 punti a un massimo di 200. Al di sotto della soglia minima non si ottiene la certificazione e significa che l’azienda non è sufficientemente attiva su questi fronti per poter essere certificata.

In Italia il gruppo di aziende B-Corp è sempre più ampio e ad oggi se ne contano più di 100, tra le quali troviamo sia grandi che piccole e medie imprese.

Certificazione “Great place to work” e “Top employers”

Le società di consulenza in campo human resource che mettono a disposizione i loro servizi per certificare le aziende in cui l’ambiente di lavoro è positivo sono molteplici. Tra queste è bene citare le classifiche di “Great place to work” e di “Top employers”, redatte da due aziende di carattere internazionale con sedi in tutto il mondo.

Il focus di queste due certificazioni è l’ambiente di lavoro all’interno dell’azienda, infatti in questi casi la certificazione viene rilasciata a quelle aziende che sono particolarmente attente nei confronti

dei propri dipendenti e che favoriscono il benessere sul posto di lavoro. Di conseguenza la presenza di iniziative di welfare aziendale per ottenere i certificati suddetti è assai rilevante.

Le società di consulenza in questi casi svolgono delle indagini interne e delle interviste nei confronti dei collaboratori per scandagliare il livello di soddisfazione dei dipendenti, i benefit di cui possono usufruire, le convenzioni e i servizi offerti da parte dell'azienda, oltre che la qualità della vita e il bilanciamento tra vita privata e lavorativa.

Le società Benefit

Un insieme più ampio di aziende che promuovono un nuovo modello di impresa sono le Società Benefit, le quali decidono volontariamente di inserire nel proprio oggetto sociale dei fini più alti di scopo, responsabilità e trasparenza oltre al solo scopo di lucro. Si integra, cioè, quest'ultimo con obiettivi a lungo termine e di valore condiviso quali il benessere sociale, ambientale e culturale. Il management di tali aziende ha la flessibilità necessaria ad intraprendere iniziative a favore della collettività, bilanciando il profitto dei soci e il benessere collettivo.

Le Società Benefit costituiscono una nuova forma giuridica d'impresa, più evoluta, che caso di cambi di proprietà o del management e in casi di aumento del capitale, mantengono intatta la loro mission.

L'introduzione di questa innovativa forma giuridica è stata voluta da un movimento globale di imprese B-Corp dal momento che non era presente una forma giuridica di impresa con scopi diversi dal profitto. Quindi, dapprima negli USA a partire dal 2010 e poi in Italia nel 2016, primo Paese che ha seguito gli americani, è stata introdotta la nuova forma giuridica.

Ad oggi sul territorio nazionale si contano più di 500 imprese che hanno modificato il proprio oggetto sociale diventando Società Benefit, evidenza che la cultura aziendale sta volendo verso il nuovo paradigma anche a partire dalla volontà dei vertici manageriali del tessuto di imprese italiano.

Le Società Benefit possono decidere di certificare i traguardi raggiunti in campo sociale e ambientale tramite la certificazione B-Corp. Si può quindi dire che le B-Corp siano delle Società Benefit, mentre non è detto il contrario poiché alcune imprese potrebbero non aver superato la soglia minima richiesta per la certificazione o potrebbero aver deciso di mettere in luce gli obiettivi raggiunti tramite certificazioni differenti.

Sezione 2 – CASI DI STUDIO

In questa seconda parte dell'elaborato si vogliono esaminare cinque casi di studio aziendale.

Il primo di questi consiste nel caso dell'azienda Sales S.r.l., sita a Rivoli e produttrice di etichette e prodotti cartotecnici. Presso questa azienda la scrivente, insieme con altri quattro studenti del Politecnico di Torino, ha svolto un progetto di studio per l'implementazione di un sistema di welfare aziendale nel merito del percorso IPLabs in collaborazione con il Campus Cottino.

Il secondo caso di studio è costituito dal welfare introdotto nel distretto tessile di Prato nel 2015 e costituisce uno dei due esempi di welfare territoriali analizzati nell'elaborato.

Il terzo caso analizzato è rappresentato dall'azienda Rubinetterie Bresciane Bonomi S.p.a., esempio di buona pratica sia come azienda in sé nell'applicazione di iniziative di welfare aziendale, sia come attore di un progetto più ampio che è il progetto di welfare di rete nel bresciano chiamato Welstep.

Il quarto caso in esame è costituito da un'azienda attiva nell'ambito della produzione di prodotti dell'ambito cosmetico, la Davines S.p.a. Essa costituisce l'esempio di un'azienda caratterizzata da importanti valori etici, in cui vengono messe in atto numerose pratiche a favore dei dipendenti.

L'ultimo caso è costituito dall'azienda Sintetica SA, azienda farmaceutica svizzera. Anche quest'ultima costituisce un modello in tema di etica e benessere dei propri lavoratori, grazie ai valori da cui è guidata e alle iniziative che mette in atto.

CASO STUDIO SALES Srl

La storia

L'azienda Sales S.r.l. nasce nel 1886 a Torino nel quartiere di San Salvario, in via Madama Cristina, per la produzione di etichette e buste. Utilizzano macchinari automatici molto innovativi per l'epoca, mentre la manodopera è impegnata prevalentemente nei lavori di numerazione e applicazione dello spago che erano ancora manuali.

All'inizio del '900 inizia a specializzarsi nella produzione di buste con carta rinforzata, attività principale del reparto buste di oggi.

Nel 1962 si ha lo spostamento nella attuale sede di Rivoli (TO) in via Chivasso 5 ed è in quegli anni che avviene la svolta produttiva dell'azienda. Le capacità tecniche e costruttive permettono di produrre le prime etichette autoadesive in bobina: sono i primi a utilizzare una tecnologia così avanzata per l'epoca.

Nel 1997 nasce Rambloc[®], una linea di ricambi e blocchi per appunti rinforzati, che si conquista una rilevante fetta del mercato cartotecnico.

Nel 2003 viene ampliata la produzione a Rivoli (TO) aprendo il secondo stabilimento. La divisione grafica, dove si producono etichette autoadesive, rimane in Via Chivasso 5 con una superficie di 4.000 mq., mentre la divisione cartotecnica, in cui si producono le Buste Texso[®] e i Blocchi, si sposta in Via Ferrero 86 in un'area di 3.000 mq.

La Sales S.p.a. è un'azienda dall'animo giovane ma con un'importante storia alle spalle, in cui il sapere è sempre stato tramandato di generazione in generazione e la gestione è sempre stata di tipo familiare. Oggi conta 35 dipendenti con un'età media tra i 35 e i 40 anni.

Per dimensioni essa viene considerata una PMI. Il suo fatturato è rimasto superiore ai 6 milioni di € fino al 2014, per poi scendere e mantenersi superiore ai 4 milioni di € tra il 2015 e il 2016 a causa della perdita di un'importante commessa.

L'azienda opera in un settore altamente competitivo, in cui solamente in Italia sono presenti più di 450 etichettifici. Ma grazie alla continua ricerca di soluzioni innovative rimane leader nel settore delle etichette e nel settore cartotecnico.

Come si è potuto intuire da queste prime righe, la mission aziendale è il continuo aggiornamento tecnologico e produttivo per essere sempre competitiva sul mercato.

Oggi in particolare l'attenzione è rivolta alle soluzioni green e all'impatto sociale dell'azienda oltre che alle soluzioni tecnologiche, tant'è vero che l'azienda svolge una costante opera di ricerca in grado di garantirle sempre nuovi brevetti.

L'attenzione per il green

Negli ultimi anni Sales si è attivata per diminuire il suo impatto ambientale e pesare meno sull'ecosistema.

Le iniziative che ha intrapreso a favore dell'ambiente sono racchiuse in un progetto aziendale, "Driving Green". Tra queste rientrano sia certificazioni sociali e ambientali, sia pratiche aziendali atte a diminuire l'impatto ambientale della produzione quali:

- Certificazione ISO14001: dal 2002 l'azienda opera in conformità con le disposizioni previste dalla Certificazione Ambientale. I materiali vengono raccolti e differenziati per uno smaltimento responsabile con l'obiettivo di ridurre sempre più i materiali destinati alla discarica.
- Certificazione FSC: certificazione ottenuta nel 2009, che identifica prodotti di aziende che conservano e/o ripristinano i servizi ecosistemici ed evitano, sanano o mitigano gli impatti ambientali negativi. A partire dal 2018 tutta la gamma Rambloc® sarà prodotta con carta FSC.
- Solvent free: eliminazione della tecnologia a base solvente (pre-press, inchiostro, adesivo e pulizia).
- Recupero dei materiali di scarto: gli inchiostri usati per le etichette vengono miscelati in un'unica soluzione per ottenere il colore nero, la carta siliconata scartata durante le fasi di stampa e di controllo viene raccolta e riciclata. Il 54% dei rifiuti prodotti viene riciclato.
- Utilizzo di fonti rinnovabili: 37% dell'energia complessiva è stata ottenuta da fonti rinnovabili.

La certificazione B-Corp

La certificazione B-Corporation, nota come B-Corp, è nota in Italia a partire dal 2014. Le aziende che ottengono il punteggio necessario di almeno 80 punti su un totale di 200 per essere considerate società con un impatto positivo nel mondo sono certificate B-Corp dall'ente no profit BLab.

La certificazione B-Corp infatti, garantisce che le aziende facenti parte di questa comunità vanno oltre l'obiettivo del profitto e creano innovazione per massimizzare il loro impatto positivo verso i dipendenti, la comunità in cui operano e l'ambiente, rispettando volontariamente alti standard di scopo, responsabilità e trasparenza. B-Corp non valuta un servizio o un prodotto, ma l'impatto generale dell'azienda.

Le macro aree che vengono analizzate per ottenere la certificazione sono:

- Community
- Environment
- Governance
- Workers

A maggio del 2018 Sales è una delle prime aziende cartotecniche in Europa e prima in assoluto in Italia ad ottenere la certificazione B-Corp con un punteggio di oltre 91 punti, dove la media per un'azienda generica è di 50,9.

Nel dettaglio i punteggi di Sales sono stati così distribuiti:

Community	19,0
Environment	41,9
Governance	6,8
Workers	23,5

Figura 12 - Punteggi ottenuti da Sales S.r.l. nella certificazione B-Corp 2018

Il progetto in collaborazione con IPLabs

L'obiettivo dell'azienda attraverso il lavoro sviluppato in collaborazione con il Campus Cottino e il Politecnico di Torino nell'ambito del progetto Impact Prototypes Labs è duplice.

Da una parte vuole aumentare il coinvolgimento dei collaboratori nel compiere le loro specifiche funzioni e farli sentire parte attiva dei risultati aziendali e dall'altra vuole aumentare il benessere dei medesimi valutando una nuova modalità di erogazione del premio di risultato, cioè sotto forma di welfare aziendale.

Di conseguenza, per quel che riguarda il primo obiettivo, da un punto di vista operativo si vuole effettuare uno studio di fattibilità per un nuovo sistema di valutazione del lavoro dei dipendenti, andando ad individuare una serie di KPI propedeutici alla responsabilizzazione della singola funzione aziendale. Si vuole cioè creare un modello che tramite la valutazione delle performance basata su determinati indicatori vada ad incentivare la produttività individuale a la presa di responsabilità della propria funzione oltre che la collaborazione tra colleghi.

Ai KPI si vorrebbe collegare la quota del premio di risultato spettante al singolo in modo che tale premio sia direttamente correlato al raggiungimento degli obiettivi della propria funzione, diversamente da quanto avveniva con il precedente sistema premiante presente in azienda.

Viceversa, per quel che riguarda l'implementazione di un sistema di erogazione di tutto o parte del premio in welfare è necessario introdurre una piattaforma di welfare aziendale. Il premio così erogato permetterebbe ai dipendenti di beneficiare degli incentivi fiscali di cui si è parlato in precedenza.

Attori e beneficiari coinvolti

Di seguito si passano in rassegna i principali attori e beneficiari coinvolti dal progetto.

ATTORI	IMPATTO
---------------	----------------

Dipendenti e famiglie	Più coinvolgimento e soddisfazione a lavoro, maggiore potere d'acquisto
Azienda	Maggiore produttività, minori sprechi, minor cuneo fiscale
Clienti	Maggiore qualità del prodotto finale
Provider	Nuovi clienti
Aziende del territorio (potenzialmente)	Promozione di una rete commerciale territoriale, aumento delle vendite
Sindacati	Migliore benessere e tutela dei lavoratori
Unione Industriale	Buone pratiche

Figura 13 - Attori coinvolti nel progetto con IPLabs

I beneficiari dell'attuazione di questo nuovo progetto sarebbero molteplici, ma tra gli stakeholders principali del progetto è bene citare:

- L'azienda, la quale beneficerebbe di un notevole ritorno di immagine, sarebbe in grado di attrarre talenti e trattenerli a sé in misura maggiore, ma allo stesso tempo attraverso la responsabilizzazione dei dipendenti si aspetta un continuo miglioramento nella performance aziendale e nel raggiungimento dei goal prefissati. Inoltre un altro beneficio da non sottovalutare è quello in termini fiscali.
- I dipendenti, i quali potranno sperimentare una nuova forma di retribuzione di secondo livello che mira ad aumentare il loro coinvolgimento e la loro soddisfazione sul posto di lavoro, e che allo stesso tempo possono beneficiare di un premio di maggior valore grazie alla riduzione del cuneo fiscale.

Oltre agli stakeholders principali devono essere anche ricordati i sindacati, i quali otterrebbero un maggior grado di tutela dei lavoratori, e Unione Industriale, che potrebbe avere nel suo portafoglio un ulteriore esempio di good practice aziendale. Ad un livello più alto questo intervento, se adeguatamente condiviso con la comunità territoriale e industriale, potrebbe essere la base per la creazione di una rete consistente di PMI sempre più sensibili al tema del welfare aziendale e che andrebbero quindi a costituire un segmento di mercato sufficientemente profittevole da stimolare gli sforzi dei provider nella creazione di proposte di piattaforme e sistemi che indirizzino nello specifico le esigenze di questo tipo particolare di utilizzatori. È stato evidenziato infatti come i sistemi tradizionali di erogazione del premio indirizzino la propria offerta principalmente alle grandi imprese, risultando rigidi e fortemente strutturati, e sebbene siano presenti sul mercato alcuni

tentativi di rispondere alle esigenze delle PMI, questi sono ancora perfezionabili. Infine il sempre maggiore utilizzo di sistemi di welfare da parte di PMI consentirebbe di ampliare la domanda di attività e servizi da affiliare, coinvolgendo in particolar modo le realtà territoriali e promuovendo quindi lo sviluppo di benessere sociale collettivo condiviso.

Elementi per una buona riuscita del progetto

Un progetto di questo tipo, andando a toccare vari aspetti della realtà aziendale, porta con sé alcuni elementi di criticità che devono essere affrontati.

In primo luogo è fondamentale instaurare un canale di comunicazione efficace con tutti gli attori coinvolti, in particolare deve esserci un rapporto collaborativo con i dipendenti governato da trasparenza e fiducia di tutte le figure.

In secondo luogo è bene avere una conoscenza approfondita della regolamentazione del sindacato e della normativa in campo di welfare aziendale.

Infine, per quel che concerne la parte di costruzione del modello di KPI, è fondamentale creare un sistema che responsabilizzi il singolo ma non crei meccanismi di competizione autoproducenti per l'azienda. Si deve infatti costruire un modello di KPI basato sulla collaborazione e sulla condivisione, non sull'individualismo.

Di seguito riepilogati i passaggi che il team ritiene fondamentali per un'efficace realizzazione del progetto, dal punto di vista dei diversi beneficiari individuati:

- Piano di comunicazione e informazione in merito al welfare aziendale, ai suoi vantaggi, al suo funzionamento e al metodo di utilizzo in modo da accrescere l'adesione al welfare da parte dei dipendenti e il beneficio che si può trarre dall'implementazione del sistema condiviso da più persone.
- Comunicazione dei risultati e dei piani di performance aziendale ai dipendenti.
- Monitoraggio e controllo, messa in atto di azioni correttive.
- Supporto del sindacato nella stipula di un contratto efficace per entrambe le parti (azienda e dipendenti).
- Piano di promozione sul territorio rispetto all'adozione del welfare aziendale da parte di PMI per favorire lo sviluppo di sistemi di erogazione di premio sempre più customizzati e la stipula di nuove convenzioni.

Lo stato iniziale

L'analisi parte con lo studio dello stato attuale riscontrato nell'azienda Sales Spa.

L'azienda, una realtà familiare composta da 35 dipendenti, ha stipulato per gli anni 2017, 2018 e 2019 un contratto in cui da una parte vi è l'azienda affiancata dall'Unione Industriale di Torino e

dall'altra l'Organizzazione sindacale territoriale SLC-CGIL. All'interno del documento vengono definiti tre premi in base a un'impostazione tradizionale e storicamente predisposta: il premio di risultato volto a misurare produttività e competitività dell'impresa, il premio di produzione volto a misurare le performances di redditività aziendale e il premio di conformità volto a misurare il valore delle non conformità "interne" ed "esterne", rispettivamente registrate dal controllo qualità o dal cliente stesso, congiuntamente al valore delle rimanenze invendute, costituite dalle eccedenze di prodotti su commessa. Per i primi due obiettivi è stata predisposta una struttura a soglie, per cui si faceva corrispondere al risultato misurato dai diversi parametri un diverso livello di importo del premio. Per il terzo obiettivo sono previsti due criteri di valore, uno più stringente dell'altro, che permettono di accedere a due diversi importi. I predetti premi spettano ai lavoratori assunti a tempo indeterminato in proporzione alla durata del rapporto di lavoro effettivo nell'anno di riferimento (al 100% dopo il quinto anno), e sono frazionabili in termini di mesi.

Come si può notare, tutti i premi sono di ambito generale e di conseguenza non coinvolgono da vicino i lavoratori, non essendo riconducibili a una specifica funzione aziendale. I dati su cui si basano gli indicatori sono quelli consuntivati per ogni esercizio contabile, sebbene ciascun premio venga erogato in periodi diversi, rispettivamente aprile per la prima quota e luglio per le altre due. Un altro elemento caratteristico della struttura del premio attuale è costituito da una precisa regolazione dell'assenteismo: per il solo premio di risultato, il primo descritto, è prevista una riduzione dell'1% del valore eventualmente raggiunto per ogni giorno di assenza che esula dalle cause previste e specificate dal contratto; l'importo totale non distribuito per motivi di assenza sarà distribuito in parti uguali ai dipendenti che nell'anno di riferimento abbiano maturato non più di un certo numero giorni di assenza.

In ultima analisi il contratto prevede che, su richiesta di una delle parti, sia possibile e auspicabile organizzare incontri trimestrali e annuali per valutare l'andamento dell'azienda rispetto ai parametri misurati e che sia in ogni caso possibile, al sopravvenire di importanti modifiche organizzative e strutturali o di mercato, apportare variazioni ai meccanismi di calcolo.

Il premio viene erogato in busta paga come premio di risultato e come tale dal punto di vista fiscale viene tassato, andando a pesare sia sul datore di lavoro, soggetto alla trattenuta per i contributi INPS, sia sul dipendente, soggetto al versamento dell'IRPEF con un'aliquota flat del 10% e dei contributi INPS.

Criticità in azienda

A partire da questi dati e da un confronto con il management, il primo passo del progetto è stato quindi quello di identificare i principali elementi di criticità legati alla situazione aziendale:

- Il premio, come strutturato attualmente, risulta quasi totalmente irraggiungibile: si rileva che solo la quota legata al rapporto dei saldi IVA è stata raggiunta negli ultimi esercizi contabili, secondo quanto rivelato dal management e condiviso con il team;

- Per quanto riguarda la comunicazione in generale e rispetto al tema del premio in particolare, si rileva che l'azienda predilige metodi informali e poco strutturati, date le dimensioni ridotte e le relazioni consolidate tra i dipendenti. Per quanto riguarda il premio i dipendenti non si sono mai serviti degli strumenti predisposti dall'accordo per conoscere e discutere i risultati dei parametri, né trimestralmente né in concomitanza con la pubblicazione dei risultati finali, che avveniva solo tramite un documento esposto in bacheca (o comunque condiviso unilateralmente tramite mezzi informatici);
- Un aspetto molto rilevante che è emerso è che l'azienda non mette in atto alcun sistema di monitoring della performance aziendale durante l'anno, non diffonde tali dati ai dipendenti. Pertanto prima dell'effettiva erogazione di tali premi i dipendenti non hanno un riscontro riguardo loro operato o il miglioramento/peggioramento della performance aziendale, né si possono introdurre durante il corso dell'anno azioni correttive per rendere più efficienti i processi aziendali. Per il coinvolgimento dei collaboratori questo aspetto è fondamentale, senza un opportuno monitoraggio e una costante comunicazione dei risultati aziendali non può crearsi quello stimolo al miglioramento continuo a cui l'azienda vorrebbe tendere.
- L'azienda, sempre tramite mezzi informali, aveva raccolto dei feedback sulle aspettative e la desiderabilità da parte dei dipendenti di un sistema di welfare, in alternativa rispetto a quello in denaro tradizionalmente adottato: il risultato di questa indagine sembrava rilevare un diffuso interesse verso questo tipo di cambiamento e prospettare dunque un elevato tasso di adozione, elemento fondamentale, in una realtà di dimensioni ridotte, per poter sostenere economicamente l'iniziativa;
- Un altro elemento da tenere in considerazione perché potenzialmente critico nella realizzazione di questo progetto consiste nella attuale indisponibilità di un sistema di misurazione automatizzato delle prestazioni aziendali. Dall'inizio dell'anno l'azienda ha predisposto alcuni sistemi di misurazione manuali (in particolare per quanto riguarda il controllo qualità) e si prevede che entro la fine dell'anno vengano predisposti computer a bordo macchina per automatizzare queste funzioni e tener conto di ulteriori parametri produttivi. Dal momento che l'innovazione che si vuole introdurre ha uno stretto legame con la misurazione delle performances aziendali, anche a livello operativo, e che l'orizzonte temporale del progetto è medio/lungo (contratto di durata triennale), bisogna adeguatamente integrare la suddetta innovazione tecnologica nello sviluppo del sistema di KPI che verranno legati al nuovo sistema premiante.

Organizzazione operativa del progetto

In seguito a diverse discussioni con l'azienda, è stato redatto un project charter per identificare chiaramente scopo e deliverables del progetto. Questo documento prevedeva:

1. La realizzazione di un questionario per:
 - Effettuare un'analisi demografica dei dipendenti per identificare possibili necessità legate al welfare;

- Fornire all'azienda un "punto di vista esterno" sulla soddisfazione dei dipendenti in merito all'attuale premio di produzione, alla comprensione della struttura dello stesso e alla conoscenza dei sistemi di welfare per fornire leve per la comunicazione interna all'azienda ed una panoramica più realistica dei probabili tassi di adozione di un eventuale sistema di welfare aziendale.

Deliverable: report per sintetizzare le informazioni raccolte.

2. Lo sviluppo di uno studio di fattibilità per un nuovo sistema di valutazione del lavoro dei dipendenti, andando ad individuare una serie di KPI propedeutici alla responsabilizzazione della singola funzione aziendale da legare all'accesso al premio di produzione (e potenzialmente del welfare) tramite:
 - La suddivisione dei dipendenti in gruppi omogenei di lavoratori in adempimento alla normativa fiscale per poter convertire il premio di risultato in welfare aziendale;
 - L'identificazione di un set di KPI per la quantificazione dei premi;
 - Lo studio di un modello alternativo per l'assegnazione del premio di risultato.

Deliverable: modello per l'attribuzione del premio sviluppato per responsabilizzare le funzioni aziendali; definizione della misurazione dei diversi KPI.

3. L'analisi dei provider di piattaforme welfare per identificare le diverse tipologie ed i relativi pro e contro di ogni soluzione, con particolare attenzione all'impatto sociale che potrebbe essere generato.

Deliverable: individuazione delle principali caratteristiche delle piattaforme per la selezione del servizio più adatto alle esigenze dell'azienda; analisi di fattibilità economica tenendo conto dei vari costi delle diverse soluzioni e dei diversi modelli di erogazione del premio.

L'analisi dei bisogni dei dipendenti

La prima parte del lavoro svolta dal team è stata un'analisi che andasse ad individuare le preferenze dei dipendenti dell'azienda, in modo da capire quali siano i settori del welfare che verrebbero apprezzati maggiormente. In particolare le esigenze del singolo lavoratore variano a seconda dello stato familiare, della presenza o meno di figli e della loro età, dell'età del lavoratore stesso, dei suoi hobby, delle sue abitudini così come della necessità di spese per cure e medicinali e così via.

Pertanto è stato sviluppato un questionario in forma digitale che, dopo essere stato validato dal capo dell'azienda e dalla responsabile delle risorse umane, è stato somministrato ai dipendenti tramite mail.

Nella costruzione del questionario è stata posta l'attenzione su tre punti fondamentali per lo sviluppo del progetto:

- Una analisi demografica dei dipendenti per identificare possibili necessità legate al welfare;
- Una raccolta di opinioni in merito all'esperienza pregressa dei dipendenti in relazione all'attribuzione del premio di risultato aziendale;

- Una raccolta di impressioni in merito al funzionamento e alla conoscenza dei sistemi di welfare aziendale e predilezione rispetto al metodo di erogazione del suddetto premio.

La possibilità di agire in maniera autonoma, da “agente esterno” rispetto all’entità aziendale, unita alla totale anonimità delle risposte pervenute, ha consentito di ottenere non solo una panoramica veritiera riguardo al rapporto dei dipendenti in relazione all’attuale premio di produzione e ai sistemi di welfare aziendale, ma anche una serie di risultati spendibili in termini di comunicazione interna al fine di facilitare l’introduzione del nuovo sistema premiante. Tale indipendenza rispetto ai normali canali comunicativi dell’azienda ha anche evitato di creare eventuali aspettative da parte dei dipendenti in relazione all’introduzione del nuovo sistema premiante, prevenendo un bias sia in positivo che in negativo delle risposte al questionario. Copia del questionario può essere trovata negli allegati dell’elaborato.

Le domande sottoposte ai dipendenti di Sales s.r.l. sono state strutturate in maniera da fornire una panoramica accurata, ma non invasiva, di quattro ambiti distinti:

- Le informazioni anagrafiche quali genere, età, titolo di studio, stato di famiglia, mezzi di trasporto utilizzati per recarsi a lavoro;
- Il rapporto con l’azienda in termini di anni dall’assunzione, reparto in cui si svolge il proprio lavoro, tipo di contratto;
- Le opinioni e soddisfazione in relazione al corrente metodo di attribuzione del premio;
- Le esperienze pregresse e preferenze in merito ai sistemi di welfare aziendale.

L’obiettivo complessivo è stato quello di valutare non solo il numero e la natura delle risposte pervenute, ma anche eventuali correlazioni e predittori tra i diversi profili ottenuti, in maniera da poter proporre all’azienda sia un’analisi che potesse fornire una panoramica delle relazioni che intercorrono fra questi ultimi che dei suggerimenti in ambito comunicativo.

Analisi dati

Le risposte pervenute a seguito dell’erogazione del questionario ai dipendenti sono state analizzate grazie agli strumenti implementati in Python per la visualizzazione e il processamento di dati, quali Pandas, scikit-learn e matplotlib.

Grazie a questi ultimi è stato possibile elaborare i dati ottenuti, convertirli e incrociarli in modo da portare a termine l’analisi, corredandola con grafici e visualizzazioni atti alla rappresentazione dell’informazione in essi contenuta.

Sono state svolte, nel complesso, quattro analisi distinte:

- Una distribution analysis, per ispezionare la distribuzione delle risposte pervenute;
- Una correlation analysis, per studiare la correlazione che intercorre tra diversi set di risposte;

- Un'opinion analysis, per studiare l'opinione dei dipendenti in merito ai sistemi di welfare aziendale;
- Una class explanation, per inferire quali profili si sono rivelati più o meno propensi all'introduzione del nuovo sistema premiante.

Mentre la prima è una semplice visualizzazione quantitativa delle risposte ottenute dalla sottoposizione del questionario, le successive sono mirate principalmente a esaminare e inferire relazioni non facilmente rappresentabile da quest'ultima.

Correlation analysis

È stato possibile studiare mediante metodi statistici la correlazione tra diversi ambiti del questionario, incrociando le risposte ottenute da diverse domande.

Tale correlazione è codificata dal coefficiente di Spearman, il quale viene di seguito riportato:

$$\rho_s = \frac{\sum_i (r_i - \bar{r})(s_i - \bar{s})}{\sqrt{\sum_i (r_i - \bar{r})^2} \sqrt{\sum_i (s_i - \bar{s})^2}}$$

Esso è caratterizzato da valori di correlazione compresi tra -1 e 1. Nello specifico, un valore compreso tra -1 e -0,35 indica la presenza di una correlazione negativa, mentre un valore compreso tra 0,35 e 1 indica correlazione positiva.

Nonostante questa non sia indice di stretta causalità, è interessante osservare l'emersione di pattern tra i dati ottenuti grazie all'utilizzo di heatmap che ne mostrano la distribuzione.

Studiando la correlazione tra i fattori che caratterizzano ogni domanda è stato possibile osservare che:

- I dipendenti con figli a carico prediligono sistemi di welfare;
- Le persone di età compresa tra i 35 e i 44 anni prediligono l'assegnazione del premio in forma di welfare;
- Il reparto produzione è più soddisfatto rispetto a quello amministrativo in merito all'assegnazione del premio di produzione.

Opinion analysis

Aggregando le risposte ottenute alla domanda: "Quali pensi che siano i vantaggi per i dipendenti adottando il welfare?" è stato possibile rappresentare con una word cloud i concetti più frequenti fra i dipendenti in merito ai possibili vantaggi ottenibili a seguito dell'adozione di un sistema premiante basato sul welfare aziendale.



Figura 14 - Word cloud emerso dal questionario sottoposto ai dipendenti di Sales S.r.l.

Ciò è stato possibile grazie all'utilizzo di un lemmatizer in grado di estrarre la forma base di ogni termine nella risposta e aggregando tale risultato ispezionando le sequenze di una, due o tre parole più frequenti.

Tra le opinioni più comuni dei dipendenti che hanno partecipato al questionario abbiamo potuto una certa consapevolezza rispetto alla possibilità di ottenere un premio dal valore economico maggiore rispetto a quello erogato in forma di denaro grazie alla detassazione se erogato sotto forma di welfare.

Class explanation

Costruendo un semplice classificatore sulla base delle risposte ottenute è stato possibile evidenziare con un albero decisionale le risposte che descrivono maggiormente la tendenza di un dipendente a preferire o meno l'introduzione del premio in welfare rispetto a quello in denaro.

Grazie a tale strumento siamo stati in grado di descrivere in maniera sintetica il comportamento dei diversi profili riscontrati e di fornire leve per la comunicazione interna all'azienda ed una panoramica più realistica dei probabili tassi di adozione di un eventuale sistema Welfare.

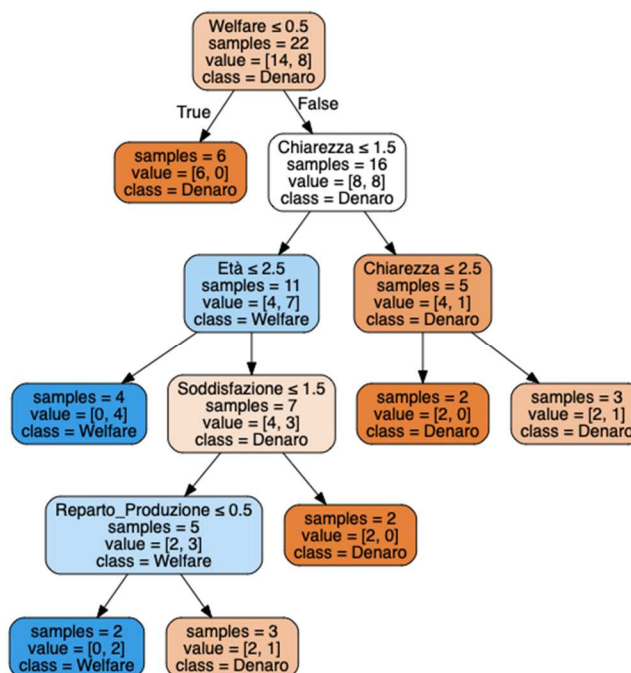


Figura 15 - Diagramma Class Explanantion risultante dalle risposte al questionario sottoposto ai dipendenti di Sales S.r.l.

La rappresentazione dei risultati mostra tre diverse tendenze tra i dipendenti a cui è stato sottoposto il questionario:

- I dipendenti che non hanno una chiara idea sul funzionamento dei sistemi di welfare preferiscono un premio in denaro;
- I dipendenti più anziani o che hanno un'idea chiara rispetto l'assegnazione preferiscono un premio in denaro;
- I dipendenti del reparto produzione e più giovani preferiscono un premio in forma di welfare.

La proposta del nuovo modello di KPI a cui collegare l'erogazione del premio

Per perseguire l'obiettivo dell'azienda di ristrutturazione del premio di risultato, nella stesura della proposta di un nuovo sistema di KPI a cui legare tale premio, si sono tenuti in considerazione due aspetti principali. Da una parte gli indicatori devono aderire ai requisiti normativi per poter dare accesso a un premio di risultato sotto forma di welfare aziendale e ai relativi vantaggi fiscali, dall'altra devono essere strutturati in modo tale da responsabilizzare i dipendenti rispetto alle proprie funzioni e quindi far sì che il premio si riconducibile in modo più chiaro all'operato di ciascuno rispetto a quanto si verificava invece con il precedente sistema premiante.

Per definire il modello di erogazione si è reso necessario innanzitutto identificare le categorie omogenee di lavoratori alle quali attribuire i set di kpi specifici. Pertanto, in collaborazione con l'azienda, sono stati analizzati l'organigramma e altri documenti più di dettaglio utili a comprendere meglio la suddivisione interna dei collaboratori rispetto alle mansioni svolte. Inoltre, per avere un

quadro più completo dell'organizzazione aziendale, sono state schedate diverse call a cui hanno partecipato, oltre al Dottor Tessera, sia la responsabile delle risorse umane, sia il responsabile di produzione. Sono stati così delineati i flussi e i metodi di lavoro all'interno dello stabilimento, le connessioni tra i vari uffici e reparti e le mansioni specifiche relative alle varie funzioni aziendali.

A partire da questi dati e dopo molteplici modifiche rispetto alle prime bozze, effettuate in seguito ai feedback ricevuti dall'azienda, è stato proposto il modello che viene di seguito presentato.

L'erogazione del premio viene articolata sulla base di categorie omogenee di lavoratori su tre livelli, ognuno dei quali rispecchia un grado di specificità sempre maggiore. Il primo e di più ampio respiro è il livello aziendale e comprende la totalità dei collaboratori (categoria: "Sales"). Il secondo suddivide la realtà amministrativa da quella commerciale e produttiva, individuata nei due distinti stabilimenti: il primo dedicato alla produzione di etichette su commessa e il secondo alla produzione cartotecnica (categorie contenute in "Sales": "Rambloc", "Etichette", "Uffici"). Per quel che riguarda il terzo livello, infine, ognuna delle categorie individuate al secondo livello viene spaccettata in sottocategorie più di dettaglio suddivise in base alle funzioni svolte all'interno dello specifico reparto (categorie contenute in "Rambloc": "Macchine", "Magazzinieri/Logistica", "Commercials dei prodotti a marchio"; categorie contenute in "Etichette": "Grafica e Prestampa", "Macchine", "Tavoli/Qualità", "Magazzinieri/Logistica", "Commercials dei prodotti a commessa"; categorie contenute in "Uffici": "Amministrazione e paghe", "Acquisti"). Di seguito viene riportato uno schema esplicativo della struttura descritta.

Livello 1	Livello 2	Livello 3
SALES	RAMBLOC	MACCHINE
SALES	ETICHETTE	GRAFICA e PRESTAMPA
SALES	ETICHETTE	MACCHINE
SALES	ETICHETTE	TAVOLI / QUALITA'
SALES	ETICHETTE RAMBLOC	MAGAZZINIERI/LOGISTICA
SALES	RAMBLOC	COMMERCIALI prodotti a marchio
SALES	ETICHETTE	COMMERCIALI prodotti a commessa
SALES	UFFICI	AMMINISTRAZIONE e PAGHE
SALES	UFFICI	ACQUISTI

Figura 16 - Categorie dei dipendenti dell'azienda Sales S.r.l. sui vari livelli dell'organigramma

Questa struttura permette di responsabilizzare i dipendenti rispetto ai compiti e agli obiettivi della propria specifica funzione tramite i kpi del livello 3, ma allo stesso tempo mantiene intatto un senso di collaborazione e appartenenza al gruppo di lavoro e alla realtà aziendale tramite i KPI del livello

1 e 2. Infatti, per poter accedere al premio, gli obiettivi devono essere raggiunti a livello dell'intera categoria e non singolarmente.

Ad ogni livello, per ognuna delle categorie sono stati così proposti numerosi KPI sulla base di obiettivi di crescita aziendale, miglioramento dell'efficienza e della qualità del prodotto, aumento del livello di servizio dell'azienda e riduzione degli scarti di produzione. In allegato è possibile prendere visione del file Excel in cui sono dettagliati gli indicatori individuati per ogni singola categoria.

Dei numerosi KPI proposti, sulla base dei dati disponibili e della facilità con cui possono essere misurati, se ne devono individuare 1 o 2 per ogni categoria in modo tale che ogni collaboratore sia valutato sulla base di un massimo di 6 indicatori, cioè 2 per ogni categoria dalla più generale a quella di maggior dettaglio. Di ognuno di questi indicatori, sulla base dei dati storici di produzione e degli obiettivi aziendali, dovranno essere individuati dei valori soglia di raggiungimento a cui far corrispondere determinate percentuali di premio da erogare.

Per quel che riguarda l'erogazione del premio sono stati proposti due diversi modelli che vengono anch'essi mostrati nel medesimo file.

Il primo prevede la suddivisione del premio totale in tre quote distinte. La prima legata alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi relativi al livello 1, la seconda a quelli del livello 2 e la terza a quelli del livello 3.

Il secondo prevede la suddivisione del premio in due quote soltanto. La prima erogata sulla base del raggiungimento degli obiettivi a livello 1, mentre per la seconda quota si valuta la possibilità di accedere al premio sulla base del raggiungimento o meno delle soglie relative agli obiettivi del livello 2, ma la quantificazione del premio viene stabilita sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi del livello 3, cioè gli obiettivi relativi alla propria funzione.

Di seguito si riporta la struttura di funzionamento dei due modelli ipotizzando un premio totale disponibile di 1500 €, suddiviso nel primo caso in 3 quote da 500 € e nel secondo in due quote da 750 €.

	LIV 1	LIV 2	LIV 3	Tot disponibile
MOD.1	1/3	1/3	1/3	1500
	500	500	500	
%raggiungimento	a%	b%	c%	$a\%*500+b\%*500+c\%*500$
MOD.2	1/2	1/2		1500
	750	750	p%	
%raggiungimento	a%	SOGLIE		$a\%*750+p\%*750$

Figura 17 - I due modelli ipotizzati per l'erogazione del premio di risultato

Dei due modelli, il primo è sicuramente meno articolato e di più facile comprensione. Il secondo, invece, attraverso la sua struttura dà un maggior peso al team e incentiva la collaborazione tra i membri dello stesso reparto dal momento che, senza il raggiungimento degli obiettivi al secondo livello, viene preclusa la possibilità di accedere al premio legato al raggiungimento degli obiettivi della propria funzione.

L'analisi delle piattaforme di welfare sul mercato

Oltre alla definizione di un nuovo modello di KPI sul quale basare l'erogazione del premio annuale, l'azienda ha richiesto di sviluppare un'analisi riguardante le diverse piattaforme fornitrici di servizi di welfare in modo tale da poter fornire ai propri dipendenti, oltre ad un importo netto del premio più alto, servizi aggiuntivi a vantaggio non soltanto del singolo ma di tutto il nucleo familiare. Il chiaro vantaggio nell'utilizzo di un provider sta nel fatto che essi, tramite la loro piattaforma, proprietaria o meno, riescono a mettere in contatto più facilmente domanda e offerta di servizi, sfruttando le "network externalities" positive per attrarre nuovi utenti, i dipendenti delle aziende, e clienti, i fornitori di servizi a loro utili, mentre un'azienda singolarmente non riuscirebbe a fornire ai propri dipendenti tutti i servizi accessibili normalmente su ognuna di queste piattaforme.

Lo scopo primario di questa parte del lavoro è stato quindi quello di identificare, in modo generale, le diverse tipologie di piattaforme, i loro meccanismi di funzionamento e le logiche di gestione. Di seguito sono elencati i criteri presi maggiormente in considerazione per selezionare un provider welfare:

1. Tipologia di provider

Essenzialmente esistono tre differenti tipologie di provider che si differenziano in base alla proprietà della piattaforma e al settore in cui essi concentrano il loro core business. Pertanto, un provider può essere catalogato come:

- Puro, quando esso è proprietario della piattaforma e l'attività di erogazione di servizi welfare costituisce una parte rappresentativa del proprio business;
- Ibrido, quando esso è proprietario della piattaforma, ma il core business dell'azienda non è l'erogazione di servizi welfare, tuttavia hanno deciso di erogare questa tipologia di servizio ai propri clienti come parte complementare di pacchetti di servizi più ampi;
- Re-seller, quando esso non è proprietario della piattaforma, ma è rivenditore di tale servizio creato da terzi ed eventualmente brandizzato a proprio nome.

2. Usabilità

Dal punto di vista dell'utente è stata valutata la facilità di utilizzo di operazioni come il caricamento dei documenti, la facilità di accesso al servizio e usabilità della piattaforma e la gestione dei rimborsi. Mentre dal punto di vista dell'azienda è stata valutata la possibilità di poter provare la piattaforma e poter avere un assaggio di come potrebbe essere l'esperienza per i propri dipendenti e non comprare un prodotto a scatola chiusa. Inoltre è stata attentamente indagata la modalità di gestione dei rimborsi che può essere esternalizzata o a carico del personale dell'azienda.

3. Servizi

Per quanto riguarda i servizi si è guardato in primis ai servizi offerti, che rientrano tipicamente in quattro categorie, quali salute, mobilità, svago e tempo libero e istruzione. Queste categorie sono comuni a quasi tutti i provider pertanto si è valutato anche altri elementi caratterizzanti i servizi quali la possibilità di utilizzare voucher o buoni sconto, ma anche il numero e la tipologia di imprese sul territorio. Infine, è stata valutata la possibilità e la facilità di poter avviare nuove convenzioni e ampliare l'impatto sociale anche alle aziende del territorio e non limitarlo alla sola azienda e ai loro dipendenti, ma cercare di coinvolgere quanti più attori possibili, soprattutto a livello locale.

4. Struttura dei costi, flussi di cassa e contratto

Infine, i costi costituiscono un aspetto fondamentale in fase di valutazione, soprattutto per piccole medie imprese con disponibilità economica non illimitata.

I costi dei provider si dividono tipicamente nelle seguenti voci, ed è bene notare che il costo finale è dovuto ad una combinazione non esclusiva di essi:

- Costi una tantum:
 - Costi di set-up per l'attivazione del servizio e/o personalizzazione della piattaforma;
 - Costi di consulenza;
- Costi fissi ricorrenti, indentificati nel canone mensile fisso;
- Costi variabili, identificati nelle commissioni sul transato, calcolate come percentuale sulla singola transazione in funzione del welfare erogato.

La questione del flusso di cassa è un aspetto molto rilevante perché può impattare severamente sulla scelta. Infatti, sono numerosi i provider che richiedono un anticipo della somma da erogare in welfare ogni mese, con notevoli conseguenze sul flusso di cassa. La questione è particolarmente sensibile in questi periodi di incertezza e soprattutto per una PMI.

Infine, è necessario considerare che bisogna stipulare un contratto che sia il più flessibile possibile per l'azienda in quanto il premio di risultato, come dice il nome stesso, è variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi previsti. I fattori principali in questo caso da prendere in esame sono la durata del contratto (almeno 12 mesi), i costi di transazione (tempo dedicato alla decisione), la presenza di costi per interrompere il contratto e il potere contrattuale che l'azienda riuscirà a imporre al provider.

5. Affidabilità del provider

Un elemento importante quando si decide di avviare una collaborazione con un fornitore, come in questo caso con un provider di servizi welfare, è la sua affidabilità e la sua stabilità nel tempo. Infatti è importante che il provider scelto abbia la robustezza economico-finanziaria per mantenere attiva la fornitura di servizi.

Scelta del Provider

Nella scelta del provider bisogna tener conto della dimensione delle aziende che tipicamente esso serve. Molte piattaforme sono rigide e adatte ad aziende con un alto numero di dipendenti, mentre sono pochissimi i provider che si soffermano esclusivamente sulle PMI. La differenza sostanziale tra le due consiste in un costo considerevolmente più alto per piattaforme pensate per una multinazionale o una grande impresa, non alla portata di una PMI. È consigliabile quindi un provider specificatamente pensato per aziende più piccole, con costi contenuti e servizi quanto più flessibili possibile.

Quindi, sono stati contattati numerosi provider welfare, i cui nomi non possono essere rivelati per ragioni di privacy. Dopo un'attenta indagine di mercato, le piattaforme di tipo "ibrido" e "re-seller" sono apparse totalmente inadeguate per questo caso, esse, infatti, sono pensate per aziende di grandi dimensioni, hanno costi molto elevati e spesso un approccio convenzionale e con piattaforme obsolete. Questo darebbe a Sales un potere contrattuale troppo basso e la metterebbe in una situazione di svantaggio. Nel caso in esame sono stati ritenuti essenziali parametri come il costo, la flessibilità e l'adeguatezza della piattaforma nel servire una PMI.

Di seguito si riporta una tabella comparativa in cui vengono analizzate le caratteristiche dei quattro provider, escludendo quelli che sono stati ritenuti totalmente inadatti per l'azienda poiché si rivolgono principalmente alle grandi imprese ed hanno dei costi troppo consistenti per una PMI.

	Provider 1	Provider 2	Provider 3	Provider 4
Costi di set-up	No	Si	Si	Si
Versamento anticipato	No	Si	Si	Si
Commissioni % sul transato	No	Dipende*	Si	Si
Canone mensile/annuo	Si	Dipende*	Si	Si
Personalizzazione	No	Si	?	?
Adesione di nuovi partner	Si	Si	?	?
Piano di comunicazione e formazione	Si	Si	Si	No
Servizi rimborsi	Si	Si	?	?
Prova portale	Si	No	?	?
Gestione rimborsi a carico dell'azienda	No	?	?	?
Pacchetti modellati per gruppi omogenei di lavoratori	No	Si	?	?

Figura 18 - Confronto tra le caratteristiche dei diversi provider analizzati

*Una esclude l'altro

Come si può notare dalla tabella molti campi, in particolare nel caso dei provider che abbiamo chiamato "Provider 3" e "Provider 4" per ragioni di privacy, molti provider non forniscono informazioni dettagliate sulle caratteristiche e sulle specifiche del servizio offerto né sui loro siti, né tramite le loro brochure, né dopo averli contattati telefonicamente.

Pertanto, anche in ragione dei maggiori dettagli avuti sui servizi offerti, sono stati individuati in particolare due providers che si addicono a Sales e che per motivi di privacy sono stati chiamati Provider 1 (P1) e Provider 2 (P2).

Il Provider 1 (P1) è un'azienda che ha sede nel Torinese ed è pensata per le PMI. Il pacchetto è standard con servizi opzionali come la gestione dei rimborsi e il portale convenzioni. Inoltre il pacchetto è unico e non sono previsti pacchetti differenti per diverse categorie omogenee di lavoratori. Questa piattaforma è molto competitiva sul lato costi dato che non richiede costi di set-up o commissioni sul transato, ma solo un canone mensile fisso in base al numero dei lavoratori. Infine, non è richiesto il pagamento anticipato dei costi welfare da parte dell'azienda, non andando a gravare sul flusso di cassa, molto apprezzabile per una PMI.

I servizi offerti dalla piattaforma sono:

- Buoni acquisto e convenzioni sconto;
- Servizi per l'infanzia e anziani;
- Mobilità;
- Salute e prevenzione;
- Sport, formazione, cultura e benessere.

A i servizi elencati è anche possibile aggiungere:

- Servizio rimborsi a favore del dipendente e familiari a carico per spese per servizi di educazione e istruzione, servizi di assistenza ai familiari, interessi su prestiti e mutui, abbonamenti e trasporto pubblico;
- Servizio self-voucher, applicabile per i servizi non convenzionati, con il quale il dipendente emette un voucher pari al valore che vuole spendere e il fornitore riceverà una mail con richiesta di emissione di voucher a suo favore.

Il Provider 2 (P2) è anch'esso un'azienda attiva in Piemonte, ma oltre alle PMI serve anche aziende di più grandi dimensioni. I pacchetti sono modellati sulle esigenze della singola azienda e della popolazione aziendale. Inoltre è possibile differenziare i servizi a seconda delle esigenze della popolazione dividendole in categorie omogenee. L'affiliazione prevede un costo di set-up variabile a seconda del numero di dipendenti e dei servizi scelti in aggiunta a un canone mensile e a una commissione sul transato.

Servizi offerti:

- Istruzione e cura dei figli (rimborso spese scolastiche, baby-sitter e così via);
- Assistenza alla persona e familiari (rsa, rimborso spese assistenziali);
- Cultura e tempo libero (mostre, musei, viaggi);
- Benessere e salute (ambulatori, diagnostica, odontoiatri, prevenzione e check-up);
- Work-life balance (buoni acquisto, assistenza legale e fiscale, rimborso spese trasporto ecc).

Ciascuna delle due piattaforme possiede caratteristiche che la differenziano l'una dall'altra e la rendono preferibile. Il primo provider è una piattaforma snella, che verrebbe incontro all'esigenza

di Sales di avere un prodotto con costi contenuti. D'altro canto, è un provider piuttosto nuovo nel settore e vi sono dubbi circa una sua possibile stabilità nel lungo termine. Il secondo, invece, è un provider decisamente più costoso, più orientato al servizio, più strutturato e assicurerebbe più stabilità nel lungo termine. Entrambe le piattaforme sono state illustrate al management dell'azienda Sales, al quale spetterà il compito di prendere una decisione informata partendo dalle nostre ricerche, tenendo conto della disponibilità economica aziendale, della percentuale di adesione dei dipendenti, delle preferenze personali e di altri fattori di valutazione.

Modello per l'analisi economica dell'introduzione delle piattaforme

Contestualmente all'analisi delle caratteristiche delle piattaforme è stato sviluppato un foglio di calcolo tramite Excel in grado di determinare il costo totale per l'erogazione del premio, sia con che senza la conversione di una parte del premio sotto forma di welfare, per entrambi i modelli proposti. Questo tool permetterà all'azienda, tramite l'analisi "what-if", di valutare diversi possibili scenari in funzione dei parametri dati in input al modello.

In particolare il modello, tenendo conto sia del tasso di adozione, cioè della percentuale di persone che vogliono usufruire del welfare, sia dell'effettivo tasso di conversione del premio espresso come il rapporto tra premio convertito in welfare e premio convertibile in welfare, permette all'azienda di stabilire quali sono le soglie minime di entrambi i parametri per un'introduzione vantaggiosa di una piattaforma welfare. Inoltre anche i parametri di costo delle piattaforme identificati nei paragrafi precedenti sono tenuti in considerazione nella valutazione, offrendo la possibilità di comparare differenti piattaforme, su entrambi i modelli, prima di effettuare la scelta definitiva. Altra funzionalità che potrebbe essere utile all'azienda è la possibilità di comparare i costi che i diversi modelli di erogazione del premio vanno a generare mantenendo determinati KPI fissi.

CASO STUDIO WELFARE DEL DISTRETTO TESSILE DI PRATO

L'attuale Confindustria si è posta il tema del welfare aziendale quando ancora era solo "Unione Industriale Pratese" e non era ancora stata fatta la fusione con Pistoia e Lucca, che risale del 2016. Dal 2012 si è iniziato a ragionare su come riuscire a far beneficiare delle possibilità del welfare aziendale anche le aziende di piccole e piccolissime dimensioni, per cui è stato interpellato un consulente che aveva già sviluppato un sistema di welfare in Luxottica, il primo sistema di welfare in Italia, nato due anni prima. Ciò avviene in un distretto come quello di Prato, fortemente caratterizzato da aziende tessili, che congiunturalmente stanno avendo problemi dagli inizi degli anni duemila.

La crisi del settore tessile

Dal 2001 tutto il settore tessile in Europa è entrato in crisi per l'apertura alla Cina del WTO (World Trade Organization). Sostanzialmente la World Trade Organization ha riconosciuto alla Cina lo status di economia di mercato, pensando che la Cina si comportasse come la Comunità Europea o gli Stati Uniti, ma è stato come far entrare un branco di lupi in un recinto di pecore. Questo perché la Cina faceva concorrenza alle aziende europee avvantaggiata dal non rispetto di regole in materia di trattamento dei lavoratori, di dumping sociale e dumping ambientale. In Europa, infatti, vi sono regole ferree sull'utilizzo di prodotti chimici, ad esempio, e in più ci sono le regole che ci si dà a livello di sindacato in materia di trattamento dei lavoratori, stabilendo un limite all'orario di lavoro, definendo un sistema di sicurezza sul lavoro che prevede attività di formazione e costi. C'è inoltre un sistema di regole ambientale che prevedono investimenti delle aziende per proteggere l'ambiente, cosa che assolutamente non valeva per le aziende cinesi. Il problema è che se un'azienda produce in Europa deve sottostare alle regole europee, mentre se decide di importare merce prodotta in Cina le regole non valgono più. Per cui ad esempio il regolamento REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) sull'utilizzo dei prodotti chimici vale solo se l'azienda produce in Europa, mentre tutto quello che è importato non ne è soggetto. Questo ha sicuramente inciso moltissimo in un settore molto esposto alla concorrenza. Inoltre, successivamente c'è stata la crisi del 2007/2008, con la quale il settore ha subito un ulteriore duro colpo.

L'avvio del progetto: tra sinergie e resistente sindacali

La logica di impostare un sistema di welfare in una realtà di aziende di piccole dimensioni rispondeva alla necessità di creare una struttura di gestione del pacchetto welfare che avesse un carattere collettivo per far fronte a una situazione di crisi del settore tessile. Ciò serviva anche per venire incontro ai bisogni dei lavoratori poiché si stava verificando nel territorio pratese, ma anche a livello nazionale, una progressiva erosione del potere d'acquisto, a fronte della difficoltà nella maggioranza dei casi di aumentare i salari, perché con un calo di produttività e un calo di competitività diventa difficile aumentare i costi di produzione.

Quindi è stato attivato un ente bilaterale tra la Confindustria pratese e il sindacato che ha proprio come finalità l'intervento in materia sociale per i lavoratori. Questo è stato possibile dal momento che ci sono sempre state delle relazioni industriali avanzate, nei limiti del possibile non conflittuali nell'area di Prato. Da qui l'idea di far lavorare questo comitato, che si chiama Co.Ge.F.I.S., in cui ci sono sostanzialmente le organizzazioni sindacali e l'attuale Confindustria Toscana Nord, per impostare un sistema di carattere volontario, sia per le aziende sia per i lavoratori, che ovviasse all'impossibilità delle piccole aziende di introdurre un sistema in solitaria visto che i sistemi di welfare hanno anche bisogno di chi gestisce il pacchetto di welfare. Quindi ci sono stati contributi da parte delle aziende e dei lavoratori per favorire interventi sul territorio.

Essendo soggetti che operano sul territorio, sia la Confindustria che i sindacati avevano abbastanza chiare le priorità. Confindustria ha poi definito delle linee di intervento che avessero maggior impatto possibile sul sociale scontrandosi con dei vincoli da parte del sindacato, anche se il fatto che si fossero instaurate delle buone relazioni tra le due parti ha consentito di arrivare alla firma di un protocollo quando la CGIL nazionale era assolutamente contraria. La logica era comunque di fare un accordo quadro che consentisse l'immediata applicazione di un sistema di welfare aziendale senza bisogno di una contrattazione aziendale ma con la sola contrattazione a livello territoriale.

All'interno dell'accordo firmato il 28 gennaio 2013 tra Confindustria Prato, CGIL, CISL e UIL unitamente alle federazioni di categoria FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTA-UIL sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici per l'iniziativa:

- Realizzare nel distretto pratese un modello operativo di welfare territoriale che prenda come riferimento le recenti e più avanzate iniziative realizzate nel territorio nazionale;
- Contestualizzare tale modello operativo in relazione al tessuto imprenditoriale specifico del distretto e alle caratteristiche socio-demografiche della popolazione dei dipendenti e dei loro bisogni;
- Stabilire una relazione efficace di sussidiarietà e integrazione con le politiche di welfare pubblico e di forte interscambio tra il benessere generato dal modello di welfare e l'economia del territorio.

L'idea di base nell'identificazione dei servizi da offrire con il welfare era di costruire dei filoni: l'area famiglia, l'area salute e l'area acquisti. Ci sono stati dei problemi sulla sanità, che Confindustria pensava che potesse essere una parte rilevante, siccome in quegli anni la spesa sanitaria stava crescendo, ma si è dovuta scontrare contro un veto ideologico da parte dei sindacati dell'area di Prato che si basava su due considerazioni:

- Il problema da parte della componente pensionati, soprattutto della CGIL, sul fatto che così aumentava il divario tra lavoratori attivi e lavoratori pensionati. Questo poiché indubbiamente i servizi sono rivolti ai soli lavoratori attivi, essendo un costo aziendale;
- Il problema ideologico sul fatto che sviluppando sistemi che facilitino l'accesso alla sanità privata si andava a depotenziare la sanità pubblica. E sostanzialmente si andava ad aumentare ancora di più il divario tra i lavoratori che andavano ad usufruire dei servizi welfare in materia di sanità rispetto a chi non ne aveva accesso.

La Confindustria Pratese, al contempo, ha mosso un'azione di lobby. Il Dott. Gozzi ricorda: "Andai a parlare con Pietro Ichino in Senato che mi diceva "perché dobbiamo?", era molto poco convinto sul welfare aziendale. Abbiamo avuto una serie di incontri con parlamentari per spiegare e per ipotizzare anche degli interventi normativi. Tenga presente che nel frattempo alcune grandi aziende avevano già cominciato a dotarsi di sistemi di welfare (2013), come ad esempio Banca Intesa, per cui in realtà la legislazione è intervenuta non ex-ante e neanche ex-post ma "durante", per normare una situazione che stava andando avanti comunque."

Quindi, una volta fatto tutto il percorso di lobby e quant'altro, finalmente l'iniziativa ha avuto successo. C'è stato il provvedimento di legge e a quel punto è stato sottoscritto il 30/12/2015 un accordo territoriale che permetteva di considerare tutte le micro e piccole aziende del distretto pratese come un'unica. Ciò avveniva, però, attraverso una cabina di regia, cioè un ente bilaterale, CO.Ge.F.I.S., costituito da i tre sindacati pariteticamente e da tre componenti di Confindustria di Prato. Co.Ge.F.I.S. ha quindi stipulato una convenzione con il fornitore. Si iniziò a fornire questo strumento gratuitamente perché il costo dello studio, della piattaforma e quant'altro è stato sostenuto dalla stessa Co.Ge.F.I.S.. Quindi le aziende dovevano soltanto aderire, senza nessun costo per dover impiantare la piattaforma, ma dovendo far fronte solamente ai costi di gestione.

Questo accordo, siglato il 30/12/2015, sconta però un handicap: il sindacato territoriale lo ha sottoscritto delegando alle singole categorie la stipula di altrettanti accordi, per cui non è stato considerato erga omnes, ma è stato tutto demandato alle singole categorie. Di conseguenza, i tessili, i meccanici, i legno arredo e così via potevano decidere se aderire o meno. Tra i firmatari del 2015 c'era anche la categoria più importante di Prato, il sindacato dei tessili, quindi pareva di viaggiare in discesa, ma così non è stato e questo è un paradosso. Sono riusciti a fare l'accordo territoriale per i metalmeccanici, per i legno-arredo, ma purtroppo non per i tessili. La resistenza è stata seppure un'azione condivisa alla fine, ma in primis da parte della organizzazione di categoria della CGIL, la Filctem, che chiedeva una serie di garanzie che la legge non offriva e Confindustria altrettanto. Accedere a quel tipo di richieste avrebbe voluto dire mettere "fuori mercato" il loro accordo. Le garanzie erano sia di tipo contributivo, in ogni caso, sia di tipo economico: "in buona sostanza ci chiedevano la luna" ricorda il Dott. Rocco.

Il sindacato in una prima battuta, infatti, è contrario perché tutto ciò che viene erogato in welfare, trasformando il premio di risultato in tutto o in parte, non dà luogo a una contribuzione. Quindi lo scambio è stato l'uovo oggi rispetto alla gallina domani, per semplificare. È chiaro che un'erogazione monetaria avrebbe potuto dare un qualcosa di diverso in termini di contribuzione e quindi un domani, al raggiungimento dell'età pensionabile, chiaramente si registra una sorta di deficit sotto questo aspetto. E questo è stato inizialmente lo scoglio su cui si è scontrata Confindustria.

I servizi offerti tramite il provider

Co.Ge.F.I.S. ha stipulato una convenzione con il fornitore Eudaimon di Vercelli, attraverso la piattaforma chiamata "Crescere". Ciò permetteva di usufruire di un mix tra i servizi sul territorio e i servizi a livello nazionale, con tariffe speciali e convenzioni.

Le aree coperte dai servizi erano tre: l'area famiglia, l'area salute e l'area acquisti.

Nell'area famiglia erano compresi sia iniziative a favore dei figli, sia a favore dei famigliari anziani e non autosufficienti come:

- Asili nido;
- Baby sitting, attraverso personale selezionato e qualificato;
- Consulenza pediatrica e pedagogica;
- Corsi di lingua;
- Supporto alle spese per l'acquisto di testi scolastici;
- Vacanze studio all'estero;
- Assistenza domiciliare e assistenza infermieristica;
- Residenze sanitarie assistenziali;
- Soggiorni di sollievo.

Nell'area salute, invece, si ritrovano enti quali:

- Cliniche e laboratori;
- Farmacie e prodotti medicali;
- Palestre e centri wellness.

Infine nell'area acquisti gli ambiti di risparmio riguardavano:

- Auto e mobilità, attraverso servizi di noleggio, sostituzione e riparazione cristalli, assicurazioni RC;
- Tempo libero, con abbonamenti a riviste e periodici, agenzie di viaggio, pacchetti turistici, catene alberghiere, librerie;
- Shopping.

Il progetto era singolare e interessante perché si riteneva che del circolo virtuoso attuato dal meccanismo dovesse beneficiare il territorio. Quindi, i sindacati confederali hanno analizzato le varie offerte e dato il loro assenso a quelle aziende ed enti che offrivano la massima garanzia, per loro conoscenza, di rispetto del contratto nazionale di lavoro e dei canoni etici più disparati. Allo stesso tempo si è cercato, dove era possibile, di privilegiare situazioni del territorio, in modo che il beneficio fosse rimasto all'interno del distretto pratese.

Dal punto di vista dei costi, ogni azienda doveva provvedere alle sue spese, con dei prezzi molto calmierati. Il costo di gestione si attestava intorno all'1% sul transato.

Le cause dell'insuccesso del sistema

All'epoca sono state raccolte varie adesioni, circa quaranta aziende complessivamente, che poi però non hanno dato seguito. Per cui, non riscontrando i risultati attesi, Co.Ge.F.I.S. nel 2018 ha dovuto recidere il rapporto con Eudaimon e quindi ciascuna azienda è stata libera di agire singolarmente, qualora avesse deciso di mettere in campo azioni del genere.

I motivi del mancato successo dell'iniziativa sono molteplici, a partire dalle difficoltà per un'azienda piccola di trovare marginalità per erogare premi ai dipendenti in un periodo di crisi del settore. Ma allo stesso tempo, probabilmente mancava la convinzione da parte delle aziende, che non credevano abbastanza nelle potenzialità del sistema di welfare, non sapendo ancora bene di cosa si stesse parlando, vista la novità del tema.

Da parte del sindacato è mancato, per quanto sia stato fatto volantinaggio e quant'altro, un'iniziativa di sponsor nei confronti dei lavoratori dei benefici del welfare. Ciò è stato dovuto, in parte, a una sorta di riottosità al meccanismo che dava luogo alla mancata contribuzione come si è detto precedentemente. La comunicazione da parte del sindacato è fondamentale, perché se non vi è comprensione da parte del lavoratore, non ci potrà mai essere adesione. Il lavoratore sarà sempre titubante perché è convinto che il datore di lavoro voglia mettere in atto questo sistema a suo discapito.

Un altro elemento da tenere in considerazione è la poca dimestichezza con la tecnologia che i dipendenti avevano, soprattutto 10 anni fa, quando era poco diffuso l'uso di Internet tramite il cellulare e non esistevano ancora gli smartphone. Ad aderire ai piani di welfare furono quindi in prevalenza le persone dell'area impiegatizia, più avvezze alla tecnologia, più aggiornate rispetto alla materia del welfare e che avevano più facilità ad accedere ad Internet per esplorare i servizi welfare. Probabilmente oggi questo tipo di problema non ha la rilevanza di allora, sei anni sono un'era geologica dal punto di vista tecnologico.

Ci sono anche stati dei problemi dal punto di vista dei costi di gestione dei sistemi welfare. Co.Ge.F.I.S. aveva fatto un ragionamento di carattere collettivo sostenendo tutti i costi di avviamento. È chiaro che poi si poneva il problema del costo di abbonamento per chi aderiva alla piattaforma. È stato notato, ad esempio, che nelle aziende calzaturiere presenti nella provincia di Pistoia, dove avevano già previsto in un contratto nazionale dei trattamenti in welfare, in realtà il tutto si risolveva in buoni spesa e buoni benzina, con una gestione che sicuramente per l'azienda era più semplice e meno costosa rispetto all'erogazione di servizi tramite una piattaforma comune.

La cultura del lavoro a Prato

A Prato la tradizione sia del sindacato che dei lavoratori è una tradizione dal punto di vista del lavoro di totale adesione. Per spiegarsi meglio, nei tempi d'oro del settore tessile, alla fine degli anni '90, i lavoratori cambiavano azienda a seconda di quanto straordinario riuscivano a fare e delle percentuali per questo riconosciute, soprattutto per certe categorie di lavoratori specializzati. Sostanzialmente a Prato non è mai stato un problema il lavoro e questo va capito perché è una caratteristica peculiare delle persone che lavorano su questo territorio. In quest'area geografica lavorare il sabato o la domenica è assolutamente normale, lavorare è un modo per affermarsi. A Firenze, che si trova a soli 15 km da Prato, vi è tutta un'altra mentalità, lo straordinario il sabato è considerato una follia. In questa zona non c'è il problema di incentivazione e motivazione del personale che già di per sé è dedito al lavoro. Però questo deve far capire quello che è

l'apprezzamento del tangibile, dell'immediato rispetto a beni e servizi welfare. È anche questo aspetto che non ha aiutato: la mentalità, sia da parte dei lavoratori che degli imprenditori.

Il welfare come fattore motivante

Il welfare avrebbe come obiettivo anche quello di incentivare il lavoratore, essendo legato a un premio di risultato, per incentivare ad essere più produttivi ed efficienti. Serve sia stimolare il lavoratore che a fidelizzarlo. Ci si chiede quindi se nella realtà sia davvero così oppure no.

I premi di risultato introdotti nelle aziende pratesi erano legati a obiettivi generali di produttività, redditività, qualità. Gli obiettivi potrebbero essere definiti per categorie omogenee di lavoratori, ma più specifici rispetto alle funzioni che svolgono. Però ciò è possibile quando l'azienda è strutturata, con capacità d'analisi che spesso manca per pigrizia, per disorganizzazione o per altri fattori. Inoltre è necessario che la controparte, cioè i sindacati, condivida questo tipo di parametri. Quindi, come è avvenuto nelle piccole aziende pratesi, molto spesso ci si limita soltanto a trovare dei macro obiettivi che vanno dal fatturato all'ebitda, piuttosto che al costo della non qualità

Quando si chiede al Dott. Gozzi se l'introduzione del sistema di welfare aveva contribuito alla motivazione del personale, lui ha risposto "È difficile da dire. Secondo me sono elementi che accompagnano e che indirizzano l'attenzione del lavoratore su degli obiettivi identificati come primari da parte dell'azienda."

CASO STUDIO RUBINETTERIE BRESCIANE BONOMI S.P.A. E WELFARE DI RETE WELSTEP

L'azienda

Rubinetterie Bresciane Bonomi è un'azienda familiare nata nel 1901 ed è la prima azienda del gruppo "Bonomi Group" insieme a Valpres Srl, Valbia Srl e Frabo Spa. Affermatasi come leader nel settore della produzione di valvole, inizialmente il mercato di riferimento era quello delle valvole per l'enologia, successivamente, invece, si afferma come produttore di rubinetti a maschio conico per la distribuzione di gas e acqua. Nel 1967 fu il primo produttore a realizzare valvole a sfera in due pezzi, sistema oggi utilizzato da tutti. Da sempre l'azienda è caratterizzata da principi di innovazione tecnologica e attenzione per i propri dipendenti, i quali operano in un ambiente che si può definire familiare.

Il gruppo nasce tra il 2011 e il 2012 quando vi fu la fusione di Rubinetterie Bresciane insieme ad altre due aziende che prima erano dislocate in posti diversi, mentre ora fanno parte del gruppo sito a Gussago. Il centro produttivo è costruito su un'area importante, con tutti gli elementi di ergonomia per la salute e benessere dei lavoratori e tutela dell'ambiente, infatti sono stati predisposti sia un impianto geotermico, sia un impianto solare. All'interno dello stabilimento è presente una palestra, una mensa che cucina cibi all'istante, un auditorium e uffici moderni e funzionali. Lo stabilimento si può definire all'avanguardia sotto tutti gli effetti ed ha costituito un notevole investimento da parte dell'azienda, che ha voluto credere nelle proprie potenzialità nonostante in quegli anni si stessero affrontando gli effetti della crisi economica mondiale. Dopo la fusione i dipendenti erano circa 200, mentre oggi sono 270, evidenza di una forte crescita del gruppo, il quale è sempre alla ricerca di nuovi talenti.

Il progetto di welfare

Il discorso di istituire una rete di welfare aziendale è stato affrontato anticipando di molto i tempi, almeno nell'area di Brescia. Quando si è iniziato a pensare a questo progetto non se ne sentiva molto parlare nel circondario e puntando lo sguardo anche alla regione e a livello nazionale sono stati dei precursori e dei pionieri nello sviluppo di questa nuova metodologia che poi ha attecchito. In seguito, l'esempio di Welstep, in qualità di rete di imprese, è stato preso come riferimento da altre aziende e dalla stessa società industriale Bresciana per costituire un ufficio a supporto del welfare per le aziende associate.

La questione del welfare aziendale è un'idea che Rubinetterie Bresciane voleva mettere in campo da tempo e che non era mai riuscita a sviluppare in maniera completa ed esaustiva se non quando il titolare, Aldo Bonomi, ha ricoperto il ruolo di vice-presidente in Confindustria dove ha seguito in particolare temi legati alle reti impresa, principalmente per la diffusione dei piani welfare all'interno delle imprese. Quindi, portando a termine questo lavoro in maniera brillante a livello nazionale sembrava giusto e doveroso, una volta finito il mandato in Confindustria, fare lo stesso anche all'interno delle aziende del gruppo. Così è nato il progetto grazie all'esperienza navigata da parte

sua e da alcune idee che aveva già introdotto nelle aziende che aveva seguito a livello nazionale in Confindustria.

La struttura del premio di risultato

Fino al 1995 vigeva ancora il vecchio premio di produzione, costituito da un compromesso in fase di contrattazione tra l'azienda e il sindacato in cui non si legava il premio a nessun indice variabile ed esso doveva quindi essere erogato a tutti i dipendenti indistintamente.

Dal '95 in poi, invece, i dipendenti di Rubinetterie Bresciane sono stati da sempre abituati a lavorare su degli indici variabili. Infatti in quell'anno si introduce il premio di risultato, caratterizzato da cifre non erogate a chiunque, ma in base al merito di ognuno e sulla base di indicatori oggettivi, controllabili e misurabili. Inoltre, insieme a questi indici di produzione collettivi c'era anche l'indice individuale legato all'assenteismo. Nello specifico il premio era così costituito: il 70% del premio era legato agli indici collettivi, mentre il 30% era legato all'assenteismo individuale. L'attribuzione di parte del premio all'indice di assenteismo ha portato notevoli miglioramenti in azienda tanto che dal '95 ad oggi la percentuale di assenteismo è passata dal 10% al 3%.

Da quando è stato introdotto il premio variabile si è sempre riusciti a raggiungere gli obiettivi al 70% e quindi gli indici sono stati migliorati nel tempo, ci sono stati degli aumenti di produttività.

Ma nella contrattazione collettiva del 2003/2004, non essendo ancora pienamente soddisfatti della struttura del premio, siccome non era ritenuto giusto dall'azienda che il 70% del premio fosse riconosciuto indistintamente a tutti, è stato introdotto il concetto di meritocrazia. La struttura messa in piedi in quegli anni è la stessa ancora in uso oggi e prevede l'utilizzo di 29 indici variabili collettivi, monitorati giornalmente, che vanno a misurare la performance produttiva sotto diversi aspetti della realtà aziendale, dalla produzione, alla qualità, all'area commerciale, al magazzino/spedizioni. Si definisce così, a raggiungimento delle soglie impostate, un valore collettivo del premio, che costituisce una specie di valore medio del premio per ogni dipendente. In seguito il premio viene modulato e quantificato per ogni singolo dipendente, tenendo conto del giudizio meritocratico dei valutatori, che solitamente sono i responsabili dei vari reparti o uffici e così via sui vari livelli gerarchici.

Il criterio meritocratico su cui viene modulato il premio a livello individuale si compone di tre elementi:

- L'anzianità: derivata dalla data di assunzione;
- La responsabilità: si valuta lo stabilimento per ogni livello dell'organigramma. Ogni persona non viene valutato sulla base della propria posizione nell'organigramma, ma viene valutata sulla base di come è capace lui di portare avanti le mansioni che sono state assegnate. Quindi paradossalmente potrebbe succedere che un dipendente che si posiziona in un livello dell'organigramma medio-alto, che non fa bene il proprio potrebbe essere valutato con un punteggio inferiore di un lavoratore a un livello più basso dell'organigramma;

- La disponibilità: questo concetto non è inteso meramente come la disponibilità a fare gli straordinari, ma valuta la disponibilità e l'affidabilità del dipendente nelle classiche 8 ore nello svolgere determinati lavori assegnati.

Ognuno di questi tre indici può assumere un valore compreso tra 1, equivalente a una valutazione scarsa, e 6, equivalente a una valutazione eccellente. A seconda di come si distribuisce la valutazione di tutta l'organizzazione e di come si distribuisce la curva della meritocrazia e dei giudizi, si ottiene una rivalutazione del premio maturato variabile per chi si posiziona al vertice della valutazione e una svalutazione per chi invece è nelle posizioni basse.

Nei confronti di questa valutazione si potrebbe muovere una critica in merito alla soggettività del giudizio. Tuttavia l'azienda Rubinetterie Bresciane si presenta come una realtà fortemente vicina ai dipendenti e ai collaboratori e anche la proprietà aziendale lo è perché per natura è caratterizzata da una gestione non tanto manageriale quanto familiare, quindi questo tipo di valutazione viene fatto da persone che hanno un contatto molto stretto durante tutto l'anno. Sostanzialmente in azienda i vertici e i responsabili molto spesso, conoscendo i loro colleghi direttamente, sanno quando una valutazione è distorta o meno.

Per fare un esempio pratico si può immaginare che in prima battuta, a seguito dei risultati ottenuti dall'azienda sui 29 indici, si generi un valore di premio medio che può assumere un valore massimo di 2.400 € al raggiungimento del 100% degli indici. Si supponga che il consuntivo a fine anno dice che gli obiettivi, pesati per i pesi specifici di importanza, sono stati raggiunti per il 70%. Allora il premio disponibile mediamente a dipendente è di 1.680€. Successivamente i 1.680 € varieranno da dipendente a dipendente a seconda dei tre indici della valutazione meritocratica. Dall'effetto di questa valutazione un operatore, che in prima battuta avrebbe ottenuto 1.680 € di premio variabile, se valutato bene avrà un premio più alto, ad esempio di 2.000 €, mentre se valutato male sarà più basso, ad esempio di 1.200 €.

In sostanza il premio medio disponibile viene distribuito su base meritocratica. Di conseguenza, se all'interno dell'organizzazione c'è qualcuno che merita qualcosa in più, di riflesso c'è qualcuno che merita qualcosa in meno.

Dopo aver strutturato il premio di risultato, nella contrattazione successiva del 2008 si è iniziato a parlare di welfare. La relazione con i sindacati sono ancora migliorate, ma vista la crisi economica in corso in quegli anni la richiesta fatta dall'azienda al sindacato fu di lasciare invariato il premio.

È stato poi in sede di contrattazione nel 2012, quando titolare Aldo Bonomi terminò il suo percorso in Confindustria, che è stato introdotto il premio welfare parallelamente al premio di risultato.

La struttura del premio welfare

La caratteristica che contraddistingue un premio di risultato erogato sotto forma di welfare è che il valore messo a disposizione è detassato. Quindi, nel 2012 il valore aggiunto dalla contrattazione era costituito dal vantaggio della detassazione e l'azienda ha così raggiunto l'obiettivo importante di rinnovare il contratto senza un ulteriore esborso di denaro.

Si è quindi staccata una parte del premio di risultato ed è stato messo a disposizione come premio in welfare. Da questa operazione ne hanno tratto beneficio i dipendenti che hanno potuto ricevere un valore pieno grazie alla detassazione e l'azienda che ha risparmiato il 34% di tassazione sul premio erogato in welfare.

L'azienda però non sarebbe stata soddisfatta di erogare il premio a tutti indistintamente, quindi si è introdotto anche nel premio in welfare il concetto di meritocrazia. Il premio viene quindi erogato sulla base di diversi parametri:

- L'azienda di provenienza del dipendente prima della fusione nel 2011;
- L'anzianità del dipendente;
- L'assenteismo.

Innanzitutto, siccome nel 2011 l'azienda aveva riunito tre realtà caratterizzate da premi di risultato diversi con dei valori totalmente diversi, vi era la necessità di armonizzare questo tipo di concetto. Quindi i dipendenti sono stati differenziati in base dall'azienda di provenienza (a, b, c). Ci si potrebbe chiedere se mantenere questi tre premi di diverso valore sia stata un'operazione accettata dai lavoratori, ma il problema non si è posto perché si è cercato di appianare le differenze tra azienda e azienda, lasciando quella con valore più alto invariato e aumentando leggermente i premi delle altre due che ce l'avevano più basso.

Poi, un'altra cosa che si è voluto fare assolutamente è legare il premio all'anzianità dei dipendenti. Quindi solo coloro assunti da almeno 36 mesi con contratto a tempo indeterminato concorrono al premio. Inoltre per coloro che alla fine dell'anno sono in una situazione in cui sono assunti a tempo indeterminato da 36 mesi o più, si calcolano le mensilità di diritto al welfare. Queste saranno in numero inferiori o uguale a 12 il primo anno di accesso al premio e poi saranno sempre 12 in seguito. Quindi il premio viene calcolato in rapporto alle mensilità suddette. Legare il premio a questo parametro ha il fine di promuovere un senso di appartenenza in chi è legato all'azienda e aumentare la fidelizzazione dei dipendenti.

Un altro indice che l'azienda ha voluto tenere in considerazione nell'elargizione del premio è l'assenteismo. Per questo parametro sono state definite quattro soglie a cui corrisponde una percentuale diversa del premio in welfare:

Percentuale di assenteismo	Percentuale di premio in welfare
0-2 %	100 %
2.01-2.50 %	70 %
2.51-2.94 %	40 %
>2.95 %	0 %

Figura 19 - Percentuali assenteismo e rispettive percentuali di premio welfare

Porre come indicatore l'assenteismo potrebbe non essere ben visto da lavoratori e sindacati perché potrebbe svantaggiare coloro che per motivi di malattia o situazioni imprevedibili sono costretti ad assentarsi da lavoro più degli altri. Ma l'azienda, che è da sempre attenta ai suoi dipendenti e non vuole assolutamente penalizzare chi si trova in queste situazioni considerate "sfortunate", è in grado

di individuare i collaboratori che si trovano in una situazione eccezionale e chi invece è solito fare più assenze degli altri. Ciò è possibile grazie a una raccolta di dati storici di 20 anni per ognuno dei suoi dipendenti, tramite il quale è possibile risalire ai valori di assenteismo associati ad ognuno per ogni anno. Così, se ad un dipendente meritevole, che negli anni non ha mai superato certi valori di assenteismo, capita di fare assenze oltre le soglie definite per il premio in welfare, l'azienda corrisponde il mancato premio in busta paga. Questo infatti non può essere erogato sotto forma di welfare perché si tratterebbe di un premio ad personam e decadrebbe il diritto alla detassazione. Come emerge dall'attenzione dell'azienda verso i propri dipendenti e verso le dinamiche che possono instaurarsi erogando un premio di risultato su determinati parametri, si evince che l'azienda non solo basa sempre le sue valutazioni su principi meritocratici, ma non vuole penalizzare chi non se lo merita.

Sulla base di tutti gli indicatori presentati il massimo premio in welfare che un dipendente storico dell'azienda "A", cioè che era assunto già prima della fusione delle tre aziende, può ricevere è di 1.400 € netti. Il valore diminuisce leggermente per i dipendenti storici delle altre due imprese ed è invece di 800 € per gli assunti dopo la fusione con almeno 36 mesi di contratto a tempo indeterminato.

Il coinvolgimento dei dipendenti

Prima di introdurre questa metodologia, come in tutte le altre contrattazioni precedenti, l'azienda ha chiesto il parere dei dipendenti nonostante essa tratti con la RSU interna e una volta accordatasi con quella non sarebbe necessario consultare direttamente i collaboratori. Invece i vertici dell'azienda hanno da sempre preteso che i dipendenti esprimessero il proprio parere sulla contrattazione del contratto. Inoltre, prima di introdurre il premio in welfare, è stato fatto un sondaggio ai dipendenti direttamente dall'azienda per indagare le reali necessità che avevano durante l'anno e nella vita quotidiana e quali erano i settori di spesa che potevano permettere a tutti di riuscire a spendere un valore così importante, senza dover perdere parte del premio a fine anno visto il suo azzeramento se non del tutto utilizzato.

Inoltre, i lavoratori sono coinvolti anche per quel che riguarda gli enti convenzionati presenti sulla piattaforma di servizi scelta. Infatti il provider utilizzato ha sede a Milano, quindi oltre alle molte convenzioni di carattere nazionale, ne ha molte nell'area del milanese. Quindi ogni anno viene promosso un sondaggio interno all'azienda in cui ogni dipendente può segnalare fino a tre convenzioni che vorrebbe sul territorio. Le prime tre scelte vengono passate al provider perché provi a convenzionarle, poi l'aspetto commerciale e amministrativo è di competenza del servizio individuato e del provider, che valutano se vi è numero adeguato di richieste per poter attivare la convenzione e, se raggiungono un accordo, la stipulano.

I servizi offerti tramite il provider

Grazie all'esperienza di Aldo Bonomi in Confindustria e alle sue conoscenze in merito, è stato intercettato il provider, che è tuttora il fornitore di servizi per Rubinetterie Bresciane e per le aziende della rete Welstep.

Ogni anno, dopo il consuntivo della fine dell'anno precedente, si danno i premi che potranno essere usufruiti nell'anno successivo e il provider carica sul portale il budget a inizio anno.

L'azienda era consapevole che mettendo a disposizione fino a 1.400 € bisognava dare il ventaglio di beni, prestazioni e servizi più ampio e completo possibile per non fare perdere ai dipendenti neanche un euro, dal momento che se non speso entro l'anno il residuo di premio si azzerava. Quindi i servizi messi a disposizione coprono tutte le possibili aree di spesa:

- Le spese per fringe benefit, comprendenti buoni spesa e buoni benzina, con limite di spesa dalla normativa fiscale di 258 €, per quest'anno innalzati a 517 €;
- I rimborsi per spese mediche e istruzione, con limite di spesa di 3.900 €. Questi rimborsi sono impostati in modo che ogni dipendente possa recarsi da qualsiasi professionista, l'importante è che sia un professionista iscritto all'albo. Possono rientrare nei rimborsi i ticket sanitari, le spese presso dentisti e oculisti, spese per occhiali, prodotti acquistati in farmacia, dispositivi medici (CE). Sono però esclusi i prodotti omeopatici e i non professionisti. Le spese che rientrano in questa voce sono sia quelle per il dipendente sia quelle per i famigliari iscritti nello stato di famiglia. La procedura è molto semplice, una volta sostenuta la spesa si deve caricare a portale la fattura e si richiede il rimborso;
- L'istruzione, come le spese per rette scolastiche di ogni grado e tasse universitarie;
- I trasporti;
- Le mense scolastiche;
- Le attività di ricreazione, i campi estivi, le attività organizzate dalla scuola;
- I viaggi senza limiti di spesa, con la possibilità di prenotazione tramite agenzie convenzionate;
- I parchi di divertimento codificati all'interno del portale;
- I cinema;
- I centri benessere;
- La previdenza complementare con tetto massimo di 5.100 €.

I costi della piattaforma

L'azienda ha scontato un prezzo molto competitivo con il provider sia per il proprio potere contrattuale, sia perché con la creazione di una rete di imprese il potenziale bacino di utenza è molto ampio, paragonabile a quello di una grande impresa. Potenzialmente infatti tutte le altre imprese della rete possono stipulare il contratto con lo stesso provider.

La struttura dei costi di una piattaforma solitamente prevede una percentuale sul premio messo a disposizione dei dipendenti che oscilla tra il 3% e il 5%. Inoltre ci sono alcuni rimborsi che richiedono

una commissione ulteriore pari al 5% perché gestiti da terzi. E infine per alcuni benefit è richiesto un contributo di solidarietà che può arrivare anche al 10%.

Solitamente queste spese aggiuntive vengono messe a carico del dipendente. Rubinetterie Bresciane invece se le è prese in carico direttamente, anche perché altrimenti al dipendente non converrebbe ricevere il premio in welfare al posto del premio in denaro. All'azienda invece conviene sostenere queste spese piuttosto che pagare il 34% di tassazione sul premio.

Le altre iniziative fuori dal portale

L'azienda Rubinetterie Bresciane non si limita a mettere a disposizione dei propri dipendenti i servizi tramite il provider, ma mette in campo molte iniziative ulteriori a favore dei propri dipendenti.

Innanzitutto, viene messa a disposizione dei dipendenti in difficoltà un fondo di 50.000 € per piccoli prestiti. Il massimo importo erogabile per ciascuno è di 3.000 € da ripagare in 18 mesi, senza interessi, tramite rate trattenute dallo stipendio. La procedura per accedervi è gestita dall'ufficio del personale e possono farne richiesta i dipendenti con contratto a tempo indeterminato, che non abbiano già fatto richiesta di un altro prestito e che non abbiano provvedimenti disciplinari in corso.

Inoltre, all'interno del nuovo stabilimento di Gussago è presente una mensa aziendale dove sono serviti pasti caldi preparati sul momento. È presente una palestra aziendale a disposizione dei dipendenti e in più è in corso la valutazione per la stipula di accordi con un personal trainer e un medico nutrizionista, affinché prestino servizio presso l'azienda.

Un'altra iniziativa nata per coinvolgere i collaboratori e aumentare il loro senso di appartenenza all'azienda è l'organizzazione, ogni due anni, di un torneo di calcio tra i dipendenti, che si conclude con una serata di festa aperta a tutti in cui chi lo desidera può esibirsi sul palco con spettacoli musicali.

Altre iniziative a livello territoriale sono poi le convenzioni con enti terzi come supermercati, negozi di alimentari e addirittura parcheggi nei pressi degli aeroporti presso i quali è possibile avere tariffe scontate del 5%-10%.

L'azienda, oltretutto, sta lavorando per convenzionarsi con centri che erogano corsi di yoga e di postura. Per non parlare di un progetto da portare a termine nel 2021, a cui parteciperà anche il comune di Gussago, attraverso il quale si vogliono stipulare convenzioni con asili nido e scuole per l'infanzia, che vadano incontro alle esigenze di orario di lavoro legate all'azienda.

Un'altra iniziativa che va incontro soprattutto alle famiglie è la flessibilità dell'orario d'entrata a lavoro per chi ha un ruolo che glielo permette, cioè non legato ai turni di produzione. Nello specifico il lavoratore può entrare in servizio tra le 7.30 e le 8.30 senza dover chiedere permessi e avendo la possibilità di accompagnare i propri figli a scuola, di andare a fare gli esami del sangue e così via a seconda delle proprie esigenze.

Una parentesi a parte merita la gestione dell'emergenza Covid-19 da parte dell'azienda. In questo frangente è stato infatti promosso lo smart-working per quanto possibile e sono state anticipate le

ferie a chi non ha potuto lavorare in questa modalità. Ora vi è la possibilità di lavorare fino a due giorni a settimana in smart working previo accordo con i propri responsabili.

Inoltre sempre nell'ottica di non penalizzare i dipendenti, l'azienda sta cercando di far fare straordinario a chi è in debito di ferie per non andare in assenteismo e poter ricevere il welfare. Infine, siccome molti non hanno fatto viaggi a causa della pandemia di quest'anno, si sta cercando di far sì che non si perdano i soldi in welfare non spesi e che eventualmente possano rimanere nel budget dell'anno successivo.

La rete Welstep

Il 2 dicembre del 2015 è nata Welstep, una rete di imprese che contava alla nascita 13 aziende e un totale di circa 2.000 dipendenti. A fine 2020 le imprese diventeranno 15, con un bacino di circa 2.400 dipendenti. A fare da apripista per il progetto fu Rubinetterie Bresciane con il suo titolare, Aldo Bonomi, che grazie all'esperienza maturata in Confindustria in qualità di vice-presidente ha saputo apportare le giuste conoscenze ed esperienze utili a far partire il progetto. In Confindustria infatti si occupava della diffusione delle reti di imprese e così, una volta terminata la sua carica in Confindustria ha potuto applicare direttamente alla sua azienda ciò che aveva avuto modo di esaminare da vicino su casi nazionali. La rete è nata grazie al coinvolgimento di 13 aziende sul territorio con le quali il Dott. Aldo Bonomi aveva dei rapporti di stima e amicizia.

Alla stipula del contratto di rete della durata di 10 anni, hanno contribuito, oltre ad Aldo Bonomi, il team di Confindustria, con Fulvio D'alvia e l'avvocato Eva Bredariol, eccezionali nella costituzione della rete, nella stipula dello statuto e delle sinergie messe in campo, oltre ai titolari delle aziende che si consociavano e alle RSU interne di Rubinetterie Bresciane.

L'obiettivo che ci si è posti è stato quello di promuovere la conoscenza e la diffusione delle esperienze di welfare aziendale tra le imprese tramite attività di progettazione, studio ed analisi dei casi di welfare aziendale. Allo stesso tempo di implementare un piano di welfare sul territorio a cui potessero partecipare i membri della rete, sfruttandone i vantaggi di scala tipici delle grandi imprese. Tutte queste attività sono volte a fidelizzare i dipendenti alle proprie realtà e ad aumentare il loro benessere in azienda.

Oltre agli obiettivi di condivisione interna, tuttavia, la rete si impone di condividere la propria esperienza anche all'esterno di essa e raccogliere ulteriori esperienze provenienti dall'ambiente esterno alla rete per diffondere la cultura del welfare aziendale sul territorio a vari livelli e poter accrescere il numero di imprese coinvolte nel progetto. Il solo fatto di costituire una rete, inoltre, è un traguardo importante perché dà importanza al tema del welfare aziendale come mette in luce il Sig. Luca Pintossi, attuale Organo Comune, "più persone si interessano di un certo tema, più questo si diffonde, diventa di dominio, diventa strutturato, si perfeziona"

Per regolare la rete è stato quindi redatto uno statuto in cui viene regolata la costituzione della stessa, l'ingresso e l'uscita delle imprese nella rete, gli organi di governance e tutti quegli aspetti tipici di un contratto di rete. Tra gli organi di governance, in particolare, si trovano:

- L'“assemblea delle imprese”, a cui partecipano tutti i titolari delle aziende ed è presieduta da un Presidente. Essa si riunisce una volta all'anno e ha il compito di nominare, consultare ed approvare le proposte del “Comitato tecnico”;
- Il “comitato tecnico”, costituito da un rappresentante per ciascuna azienda. Esso ha il compito di proporre nuove iniziative in campo di welfare, discuterle e mettere in campo delle idee per la loro realizzazione;
- L'“organo comune”, cioè una persona eletta dall'assemblea delle imprese che ha il compito di riunire il comitato tecnico e guidare le riunioni in cui si discutono i concetti legati al welfare aziendale.

Delle 13 aziende attualmente nella rete, 8 hanno avviato al loro interno piani di welfare e aderito al provider utilizzato dalla stessa Rubinetterie Bresciane. La scelta del provider non è imposta a nessuno, ognuna delle imprese è libera di scegliere il fornitore più adeguato alle proprie esigenze. Questa libertà viene data in considerazione del fatto che ogni realtà ha dimensioni diverse e una popolazione aziendale differente, che quindi potrebbe differire nelle necessità. Anche la Rubinetterie Bresciane non si dice legata nel lungo periodo al provider con cui ha collaborato finora, infatti il contratto viene rinnovato di anno in anno.

Chiaramente sfruttare delle economie di scala, quando si parla di welfare aziendale, è possibile se l'intera rete utilizza il medesimo provider di servizi. Tant'è vero che finora la scelta delle altre aziende converge sullo stesso provider scelto da Bonomi, sia per ottenere i vantaggi di costo per l'utilizzo dei provider, visto il prezzo che la rete è riuscita ad ottenere grazie al suo potere contrattuale, sia perché esse hanno garanzia della positiva esperienza che ha avuto Rubinetterie Bresciane nell'affidarsi a tale provider. Inoltre, convenzionare degli enti sul territorio all'interno del ventaglio di servizi offerti dal provider è molto più facile e utile quando il bacino di utenti è più ampio.

In questo modo a beneficiare della rete, oltre ai dipendenti e alle imprese, ne beneficia anche il territorio. Se si ragiona in termini di ritorno economico per la comunità, promuovendo la spesa dei lavoratori nell'area del proprio territorio, si può immaginare il giro d'affari che convoglia le risorse in un circolo virtuoso circoscritto in un'area ben definita.

I fattori di successo di un piano di welfare aziendale

Alla domanda su quali siano gli elementi che contribuiscono al successo di un piano di welfare, il Sig. Pintossi risponde così: “Primo tra tutto il coinvolgimento totale delle persone, il fatto di condividere gli obiettivi e soprattutto spiegare molto bene quali sono i vantaggi che poi ora hanno potuto toccare con mano. Premesso un ambiente rasserenato che può favorire questo tipo di dialogo. È necessario impostare le cose su un aspetto importante che è quello che solitamente interessa ai dipendenti che è il valore economico. E far capire molto bene che questi progetti hanno il vincolo sì di utilizzare i soldi su un portale, ma su un'ampia gamma di spesa di interesse a tutti e che di riflesso hanno questo vantaggio di diventare cifre nette che aumentano il potere d'acquisto dei lavoratori. Poi sicuramente la trasparenza, l'onestà, il far capire alle persone che quando metti in piedi un

indice, un valore, una procedura o un progetto non c'è niente di losco, è tutto misurabile e toccabile con mano tutti i giorni tramite i feedback sui dati. In azienda è installato un sistema di raccolta dati automatica, i quali sono visibili ai supervisori, ma che girano anche a bordo macchina e l'operatore, grazie alla propria formazione sa benissimo come influenzare questi dati e quindi li vive tutti i giorni. Quindi, si dà al dipendente una percezione molto visiva di come sta andando l'anno, non si scopre alla fine dell'anno se vi è stato il raggiungimento degli obiettivi, ma è possibile vederlo tutti i giorni. Così, a fine anno si fa un consuntivo e si valutano i risultati, cosa che serve sia all'azienda per continuare a migliorarsi, sia ai lavoratori per vedersi riconoscere un premio. Inoltre viene fatta molta formazione, sia internamente che esternamente, attraverso corsi specifici ma anche su ambiente e sicurezza. La formazione è la chiave di volta, quando un operatore sa esattamente quello che deve fare ha già raggiunto l'80% dell'obiettivo. Oltre a tutto ciò è fondamentale un ottimo rapporto con le RSU, come per noi è avvenuto soprattutto dal 1995, con un dialogo costante, aperto, costruttivo e collaborativo. Molte delle iniziative hanno avuto successo proprio grazie all'aiuto e all'appoggio delle RSU che hanno avuto un ruolo fondamentale nella comunicazione verso i dipendenti."

Da 10 anni questa parte, a fine anno in occasione della presentazione dei dati, nonostante siano disponibili tutti i giorni, il Sig. Pintossi viene invitato dalle RSU per spiegare ai dipendenti quale è stato l'andamento dell'anno, sia in positivo che in negativo. Di solito, in altre realtà aziendali, questo ruolo di divulgazione dei risultati è fatto direttamente le RSU. Il Sig. Pintossi, inoltre, fornisce anche informazioni sulle assunzioni a tempo determinato e i passaggi a tempo indeterminati, sulle persone che invece lasceranno a casa perché non hanno le caratteristiche per il ruolo in cui erano state pensate e altre informazioni che solitamente nelle aziende non vengono trasmesse.

CASO STUDIO SINTETICA SA

L'azienda

Sintetica SA è un'azienda farmaceutica fondata nel 1921 in Svizzera che fornisce anestetici e analgesici. L'azienda è costituita da una struttura con base in Svizzera, con la sede di Mendrisio e il sito produttivo di Couvet, e sedi commerciali in Italia, Germania e Regno Unito. Essa conta oggi più di 300 dipendenti da 29 paesi diversi, con previsioni di crescita significative per i prossimi cinque anni.

Dalla prima pagina del sito web dell'azienda è possibile intuire come l'attenzione di questa realtà sia rivolta alle persone che ne fanno parte, tanto che recita a caratteri cubitali "Le nostre persone sono la risorsa più grande. Ecco perché crediamo nella cultura del luogo ideale in cui lavorare che promuove la creatività, l'assunzione di rischi informati, un ambiente stimolante e un buon feeling nel lavoro quotidiano."

Per continuare con "La nostra ambizione è essere un ottimo posto in cui lavorare. Ciò significa che poniamo l'accento sul miglioramento quotidiano dello stile di vita e della sostenibilità ambientale delle nostre persone. Sviluppare una cultura in cui ognuno è difeso, le linee di comunicazione sono aperte, il grande talento è riconosciuto e incoraggiato, dove il successo individuale dipende esclusivamente dai meriti e dalle prestazioni personali."

L'azienda ha voluto sviluppare una filosofia aziendale "uomo-centrica", tramite la quale si propone di mettere le persone al centro, incoraggiando e supportando la diversità come valore aggiunto, proteggendo l'integrità dell'individuo tramite l'attenzione al benessere psico-fisico e all'ambiente di lavoro in cui opera, aprendo un dialogo costante e costruttivo tra manager e collaboratori. Inoltre si promuovono valori quali l'equità, l'imparzialità e la trasparenza.

Non c'è bisogno d'altro per capire quali siano i valori in termini di gestione delle risorse umane all'interno di questa azienda ed è per questo motivo che è stata portata come caso studio in questo elaborato.

Per approfondire quali siano le iniziative di welfare a favore dei propri dipendenti è stato intervistato il Sustainability and HR Corporate Director, il Dott. Daniele Fontana.

Egli ci spiega che, diversamente dall'Italia, in Svizzera non ci sono incentivi statali per mettere in campo iniziative di welfare aziendale e che il welfare è considerato un insieme di benefit e questi vengono tassati. La grande attenzione dell'azienda verso i dipendenti, quindi, non ha avuto come stimolo un fattore esterno, ma è un valore che è stato promosso nel tempo sia dal precedente CEO sia dall'attuale. Quattro anni fa l'azienda aveva circa 80 dipendenti e non c'era un dipartimento HR, è stato poi creato un reparto HR all'interno del dipartimento della sostenibilità. L'azienda stava affrontando un periodo di crescita marcata ed esplosiva, c'era la necessità di assumere personale.

Sono state messe in campo azioni di welfare e iniziative sia basandosi su dei modelli, sia su proposte dei capi dell'azienda, sia su proposte dei dipendenti stessi. Ciò che il Dott. Fontana sottolinea come

fattore importante è che bisogna tenere conto della popolazione aziendale per poter sviluppare delle iniziative di successo, ogni popolazione di lavoratori, infatti, ha le sue specifiche esigenze.

Dai sondaggi sottoposti ai dipendenti in forma anonima si può dire che esse vengono ampiamente apprezzate, tant'è vero che l'azienda vanta un tasso di soddisfazione dei propri collaboratori pari al 95%.

Le iniziative a favore dei dipendenti

Area finanziaria:

- Nel centro produttivo di Couvet si sono eliminati i turni notturni per migliorare la qualità della vita degli operatori. Inoltre in parallelo a questa decisione sono stati mantenuti gli stessi livelli dei salari degli operatori che prima erano garantiti dall'indennità derivante dal lavoro notturno;
- Pagamento di un intero anno di stipendio alla famiglia del collaboratore in caso di morte;
- Ricompense finanziarie competitive e fringe benefit.

Area famiglia:

- Contributi finanziari basati sul reddito per spese di asili nido e custodia dei bambini per garantire un buon equilibrio tra vita privata e lavorativa;
- Organizzazione di campi estivi per i figli dei dipendenti: i figli dei dipendenti possono usufruire di un campo estivo convenzionato con l'azienda e di un servizio di trasporto organizzato da Sintetica da e per il campo estivo. Inoltre l'azienda negozia delle tariffe agevolate con il campo estivo e eroga un contributo inversamente proporzionale al reddito per le famiglie che ne usufruiscono.
- Permesso per i genitori per poter stare a casa con i propri figli quando si ammalano per un periodo fino a 3 giorni consecutivi senza il bisogno di un certificato medico.

Area formazione:

- Offerta di apprendistato in diversi ambiti di propria competenza;
- Formazione continua, sia di carattere specifico, sia di carattere più generale, attraverso corsi di formazione, incontri, eventi;
- Formazione per manager e talenti offerta in partnership con il MIP di Milano, erogato a tutti i dipendenti tramite una piattaforma digitale: questi corsi vengono fatti sia di persona che a distanza. Inoltre vengono messe a disposizione di tutti i dipendenti delle clip di videolezioni su diversi argomenti, dal project management all'industria 4.0, andando a costituire quella che viene definita una "democrating learning".

Area equilibrio vita-lavoro:

- Smart-working per i collaboratori il cui lavoro è basato su obiettivi, i quali si possono mettere d'accordo con il proprio capo e stabilire quanti giorni di smart-working fare in un'ottica di massima flessibilità per il lavoratore.

L'unico vincolo è per chi è residente in un altro paese europeo, non la Svizzera, per cui una legge europea limita la possibilità di fare smart-working per un solo giorno a settimana.

Area salute e benessere:

- Abbonamento gratuito presso una palestra vicino all'azienda;
- Corsi di ginnastica rilassante gratuiti direttamente presso l'azienda;
- Colazione servita ogni mattina nell'atrio della sede tramite un carrello alimentare a pedali ai dipendenti. Essa comprende dolci artigianali locali, brioches, uova, formaggi e frutta coltivata localmente, forniti da un panettiere locale che al mattino presto lo porta in azienda.
- Pranzo servito tramite un camion in stile vintage, acquistato dall'azienda e parcheggiato all'esterno del sito di Mendrisio. Esso serve vari piatti, la cui programmazione è annunciata settimanalmente, cucinati in modo tradizionale utilizzando ingredienti locali. È stato, infatti, stipulato un accordo con un cuoco locale che al mattino alle 10.30 comincia a preparare i piatti per il pranzo e poi serviti sul momento. Per questo servizio il dipendente paga 3 franchi a pasto consumato e l'azienda i restanti 4, mentre nel periodo Covid è stata l'azienda a farsi carico dell'intero costo del pasto. A pieno regime vengono serviti più di 100 piatti al giorno.
- Mensa aziendale nella sede produttiva di Couvet;
- Distribuzione gratuita di acqua, the, caffè e accesso al wifi.

Area mobilità:

- Cinque biciclette elettriche gratuite disponibili nello stabilimento per essere utilizzate anche fuori dall'azienda per recarsi in palestra, fare la spesa e così via. Questa iniziativa si applica in un contesto più ampio che favorisce la massima flessibilità dell'orario di lavoro.
- Un piano alternativo di mobilità aziendale che prevede significativi incentivi finanziari di Sintetica. Si è voluto creare, infatti, un piano di mobilità alternativo alla mobilità individuale poiché la zona di Mendrisio è altamente sotto pressione a causa dell'elevato numero di frontalieri (quasi 70mila) che causano problemi come un elevato livello di traffico e la mancanza di parcheggi. Per ridurre la loro pressione sul territorio, quindi, viene pagato dall'azienda il 50% dell'abbonamento al treno, sia esso svizzero o italiano, e se invece ci si reca a lavoro in macchina con un'altra persona si garantisce il parcheggio in azienda gratuito e a entrambi si erogano 50 franchi in più in busta paga. Inoltre, in caso di emergenza, l'azienda paga il servizio taxi per spostarsi a chi aderisce a questa iniziativa, non avendo la propria auto personale a disposizione. È bastato questo per tranquillizzare le persone e farle sentire coperte in caso di necessità.

Il nuovo progetto in fase di lancio: "TO YOU"

A partire da quest'anno è operativo un progetto a cui si sta lavorando da tempo. L'azienda stipula dei "Patti di Progetto" in tre grandi aree direttamente con i collaboratori che lo desiderano.

L'azienda farà tutto il possibile, compatibilmente con la necessità di buon funzionamento della propria attività, per mettere il collaboratore nella condizione migliore possibile per raggiungere gli

obiettivi di progetto prefissati. Con il “Patto di Progetto” Sintetica stravolge l’approccio abituale con cui i datori di lavoro si relazionano con i propri dipendenti, infatti si vuole superare e riscrivere il concetto di benefit, proponendo una visione olistica della persona e dando vita a politiche veramente uomo-centriche.

Le tre aree in cui sarà possibile attivare un “Patto di Progetto” sono la formazione, l’accudimento e l’area sociale-culturale.

Il collaboratore avrà come primo referente il proprio manager cui sottoporrà il proprio progetto. Dopo questo primo stadio il progetto verrà sottoposto alla direzione del Dipartimento Sostenibilità e Risorse umane per la sua organizzazione in patto. La procedura prevede momenti di confronto sullo svolgimento del singolo progetto ed è previsto un report finale, per le aree “formazione” e “sociale-culturale”, anche con la finalità di un accrescimento continuo delle competenze generali dell’intera Corporate.

- Formazione

L’azienda decide di sostenere la carriera accademica dei figli dei collaboratori dal terziario superiore (che corrisponde al livello di istruzione italiana successivo al liceo, comprendente le scuole professionali altamente specializzate), le accademie e i politecnici. L’azienda eroga per i figli dei collaboratori l’equivalente che il Canton Ticino dà alle famiglie per l’istruzione dei figli, cioè 250 franchi al mese. Inoltre viene data la possibilità ai figli dei dipendenti di candidarsi per una sorta di “Erasmus aziendale”, che gli consente di compiere percorsi formativi appoggiandosi alle diverse sedi operative della Corporate.

Se un dipendente invece vuole seguire un corso, anche non attinente al lavoro che svolge in azienda, che può essere anche legato all’ambito artistico purché di tipo accademico o del terziario superiore, l’azienda si impegna a dargli la possibilità di frequentarlo. Quindi l’azienda si impegna a garantire al collaboratore la flessibilità lavorativa necessaria ed eventualmente dei prestiti in denaro per sostenere le spese dei corsi. Ciò è molto più facile per chi lavora negli uffici, ma deve essere possibile anche per chi lavora nella produzione, andando a togliere dei turni o spostandoli in modo tale che il dipendente possa seguire il corso.

- Accudimento

L’azienda vuole dare la possibilità ai propri dipendenti di potersi dedicare ai propri cari nel momento in cui sono gravemente ammalati o nel periodo di fine vita, poiché questo è un periodo molto difficile e pesante emotivamente da affrontare per ogni essere umano. Da un punto di vista di offerta di soluzioni di accudimento professionali non ci sono problemi sia in Svizzera che in Italia, ma quello che manca è il tempo per dedicarsi ai propri cari e l’impegno professionale in Sintetica non vuole costituire un impedimento in questa fase della vita. Si vuole colmare questa mancanza dando la possibilità ai famigliari di poter stare quanto più tempo possibile con il proprio caro e non fargli mancare nulla. Si vuole dare la massima flessibilità al lavoratore, dandogli la possibilità di ridurre l’orario di lavoro, assentarsi completamente per un periodo, garantendogli il proprio posto

di lavoro quando potrà rientrare in azienda, o lavorare in smart-working, laddove sia possibile praticarlo.

- Area sociale e culturale

Si vuole dare la possibilità a chi lo desidera di assentarsi da lavoro per un periodo e svolgere attività di volontariato, missioni religiose, attività ecologiste, viaggi particolare e così via garantendo il posto di lavoro lasciato momentaneamente quando si torna in azienda. Inoltre, se lo si chiede si può anche avere un prestito dall'azienda per le spese di quel periodo in cui non si percepirà lo stipendio.

La banca del tempo

Un'iniziativa che si vorrebbe introdurre in azienda è quella della "banca del tempo" individuale cui attingere in caso di bisogno, riequilibrando poi successivamente il bilancio delle ore lavorative prestate. In sostanza l'azienda continua a pagare il 100% dello stipendio al dipendente, anche se sta lavorando all'80% per esempio, ma si crea un debito orario che il dipendente dovrà colmare non appena ne avrà la possibilità.

Questo tipo di iniziativa sarebbe una buona soluzione per i "Patti di Progetto" soprattutto nelle aree della formazione e dell'accudimento.

Il premio di risultato

In Svizzera non è presente una legge simile a quella italiana che lega il premio di risultato all'erogazione di un premio in welfare, pertanto non sarebbe stato necessario indagare questo aspetto nel caso in questione. Tuttavia, siccome l'azienda sta introducendo un innovativo strumento di valutazione basato sulla visione uomo-centrica, si è voluto descriverlo come strumento utile per la diffusione e condivisione dei valori aziendali all'interno dell'organizzazione.

Fino all'anno scorso in Sintetica era presente un sistema di valutazione della performance classica, che veniva svolta dai manager di riferimento e influiva sulla decisione del manager dell'attribuzione del premio di fine anno. Questo premio non era fisso, non è definito per sempre, ma è la proprietà che decideva a priori se il premio di fine anno consisteva in un bonus, quindi una tantum, o in aumento salariale. Gli indicatori su cui si basa la valutazione sono legati ai compiti relativi al proprio ruolo in azienda, ad esempio le capacità professionali del lavoratore, la predisposizione all'aggiornamento continuo e al miglioramento.

Siccome la visione dell'azienda è di tipo omocentrico, cioè una visione basata moltissimo sulle soft skills, cioè l'attitudine, la predisposizione verso gli altri, l'apertura culturale e mentale, la disponibilità e così via, si è voluto introdurre un sistema per valutarle. Questo sistema di valutazione però al momento è completamente separato dall'erogazione del premio perché è una valutazione che può essere giudicata meno obbiettiva. Tuttavia, quando i dipendenti avranno maggiore confidenza con tale nuovo strumento di valutazione, si vorrebbe legare parte del premio di risultato ad esso.

Il sistema di valutazione vuole misurare il grado di adesione dei collaboratori ai valori aziendali attraverso la mappa delle competenze. Essa tocca sei aree: conoscenze, capacità relazionali, innovatività, selezione e crescita dei talenti, umanesimo, autonomia-responsabilità-merito. Ad esse corrispondono 26 competenze, le quali devono essere possedute da tutti, ad eccezione di alcune che si riferiscono soltanto all'operato dei manager.

Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

- I collaboratori effettuano un'autovalutazione delle proprie competenze;
- Il manager effettua la valutazione delle competenze di ogni suo collaboratore;
- Manager e collaboratore si incontrano in una sessione di feedback finalizzata a confrontare il rispettivo punto di vista, definire insieme il punto delle competenze del collaboratore e condividere il percorso di crescita che il collaboratore dovrà seguire per il proprio miglioramento.

Si prevede di iniziare con una frequenza di valutazione su un intervallo di tre anni, che andranno gradatamente a ridursi fino a una frequenza annuale.

CASO STUDIO DAVINES S.P.A.

L'azienda

La Davines S.p.a. è stata fondata a Parma nel 1983 dalla famiglia Bollati. L'azienda produce prodotti di alta gamma per la cura dei capelli, della pelle e del corpo. Essa conta un sito produttivo a Parma, oltre che diverse filiali commerciali nel resto del mondo che curano il brand e il marketing all'estero, in particolare a New York, Londra, Parigi, Città del Messico, Deventer (Paesi Bassi) e Hong Kong.

La filosofia del gruppo Davines crede molto nella possibilità per un'azienda di avere un impatto sociale attraverso il suo operato. Ciò è dimostrato dal suo cambiamento statutario che l'ha resa Società Benefit a partire dal 19 settembre del 2019 e dalla certificazione come B-Corp ottenuta nel 2016 e nuovamente nel 2019, aumentando il proprio punteggio. Nel 2019 inoltre è stata anche certificata da Great Place to Work.

L'azienda si presenta come una realtà giovane, dinamica e con una forte presenza femminile infatti nel 2019 il 59.3% della popolazione aziendale è costituita da donne, 234 persone sono di origine non italiana, l'età media è di 39.5 anni e l'anzianità aziendale è in media di 3,7 anni.

Il sistema di welfare Davines Care

L'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti a tempo indeterminato e non in periodo di prova 500 € all'anno da utilizzare sulla piattaforma fornitrice di servizi sotto forma di welfare aziendale "Davines Care". Questa somma è spendibile entro 24 mesi, altrimenti viene azzerata.

È anche possibile convertire il proprio premio di risultato in welfare, quindi ricevendo la corrispondente cifra netta del premio di risultato e non soggetta a imposte, e spenderlo sulla piattaforma. Al momento il tasso di conversione del premio di risultato in welfare all'interno dell'azienda è del 25%.

Le iniziative al di fuori del portale

L'azienda attenta da sempre al proprio impatto sociale, investe molte risorse in progetti di vario titolo nel mondo. In questo elaborato, però, ci si vuole soffermare sulle iniziative che coinvolgono direttamente i collaboratori interni all'azienda. Tra queste iniziative si possono citare:

- L'incentivo verso i collaboratori a svolgere attività di volontariato. L'azienda infatti paga fino a quattro ore di volontariato all'anno a collaboratore a patto che egli stesso spenda in volontariato, a titolo gratuito, altrettante ore. Nel 2019 le ore di volontariato retribuite sono state 1.248;
- L'attenzione verso la formazione dei propri dipendenti, che in un anno contano in media 19,2 ore ciascuno di formazione;
- La parità dei sessi anche ai livelli più alti della carriera con il 53,8% di ruoli manageriali ricoperti da donne;

- Il coinvolgimento di tutti i neo-assunti nel training di sensibilizzazione alla cultura inclusiva;
- La stesura della carta etica aziendale;
- La possibilità di lavorare in smart working senza limiti per i ruoli che lo permettono, cioè quelli basati sul raggiungimento di obiettivi, mettendosi semplicemente d'accordo con il proprio responsabile;
- La presenza di una mensa aziendale che prepara ottimi pasti totalmente gratuita;
- La possibilità di accedere a una copertura sanitaria integrativa trattenendo mensilmente una cifra esigua dal proprio stipendio.

Gli obiettivi fissati per il 2019 e i risultati raggiunti

Ogni anno l'azienda si pone degli obiettivi legati alla sostenibilità e al miglioramento dell'ambiente di lavoro da raggiungere nel corso dell'anno successivo. In particolare gli obiettivi dell'area "People" fissati nel 2018 per il 2019 sono stati quasi tutti raggiunti e vengono di seguito elencati:

- 95% dei dirigenti della sede e delle filiali con obiettivi legati alla sostenibilità;
- Aumento del 100% del supporto economico durante il periodo di maternità e dei giorni di congedo per paternità;
- 22% delle posizioni non entry level (cioè posizioni che richiedono almeno due anni di esperienza) ricoperte da personale interno. L'obiettivo prefissato era del 30%, quindi non è stato raggiunto;
- Eliminazione della timbratura per tutto il personale, anche produzione e confezionamento;
- 100% dei dirigenti della sede e dei primi livelli delle filiali coinvolti nella valutazione a 360 gradi con tre punti di osservazione: il capo, i collaboratori e i colleghi di pari livello.

Il Davines Village

Per la motivazione e l'engagement dei collaboratori è molto importante anche l'ambiente di lavoro, esso può infondere positività e serenità, rendendo più piacevoli le giornate passate in azienda. Consapevole dell'importanza di questo fattore, la Davines nel 2018 ha inaugurato la sua nuova sede, progettata pensando al concetto di "casa italiana", andando a marcare le proprie radici. Il complesso, sito a Parma, si sviluppa su una superficie di 77.000 metri quadrati e comprende il complesso immobiliare con gli uffici, il laboratorio di ricerca e sviluppo, lo stabilimento produttivo e il magazzino, il bistrot e il ristorante. Accanto al complesso architettonico sorge il giardino scientifico, che rappresenta una sorta di laboratorio a cielo aperto, e una serra, utilizzata per far crescere le piante non adatte al clima emiliano ma utili ai fini della ricerca, entrambi circondati da un arboreto.

La nuova casa della Davines ha dato un nuovo spirito ai propri collaboratori, tant'è vero che, nonostante si spinga molto sullo smart working, il tasso di adesione non è altissimo, anche perché è piacevole recarsi a lavoro quando l'ambiente è così accogliente. Inoltre l'impatto del Village in termini di accoglienza e di stile architettonico, che rappresenta i valori stessi dell'azienda, gioca un ruolo importante per l'attrazione di nuovi talenti.

L'impegno come B-Corp

A novembre 2019 l'azienda ha organizzato, per la prima volta, un incontro al Davines Village per i propri fornitori più attenti alla sostenibilità. I partecipanti sono stati selezionati in base ai risultati del questionario annuale di sostenibilità e per l'interesse che hanno mostrato nella certificazione B-Corp. Durante il workshop sono stati condivisi esempi di buone pratiche e strumenti utili per aumentare le prestazioni di sostenibilità. Infine quattro fornitori hanno parlato anche del loro processo di certificazione B-Corp.

Inoltre l'azienda si pone l'obiettivo di accrescere il numero dei propri fornitori che fanno parte del movimento B-Corp. Attualmente essi sono cinque, di cui due certificati nel 2019. Questo risultato è stato reso possibile dalla determinazione dell'azienda e dal lavoro dell'ufficio acquisti che, in seguito alla certificazione B Corp dell'azienda, ha promosso la creazione di una rete di fornitori virtuosi.

ANALISI E CRITICITA' DEI SISTEMI DI WELFARE

Dai casi presentati emergono alcuni aspetti che contribuiscono alla buona riuscita dell'implementazione di un sistema di welfare aziendale ed altri che, invece, costituiscono degli elementi di criticità.

Gli elementi alla base di un buon sistema di welfare

Innanzitutto, per poter sviluppare un'offerta di welfare aziendale, deve esserci un contesto esterno ed interno all'azienda che permetta l'introduzione di iniziative a vantaggio dei lavoratori. In primis, è evidente in ogni caso analizzato che sia fondamentale che l'azienda sia in crescita, operi in un settore non in crisi e di conseguenza abbia le possibilità di elargire premi e benefit ai propri dipendenti. Se le realtà di Rubinetterie Bresciane, Sintetica e Davines sono caratterizzate tutte da un periodo di grande crescita e sviluppo e hanno infatti un'ampia gamma di servizi offerti ai dipendenti, la stessa cosa non si può dire del distretto pratese, il quale si è detto profondamente in crisi e privo di elevate marginalità, uno dei motivi per cui non ha avuto seguito l'introduzione di un sistema di welfare territoriale.

Un aiuto importante nel mettere in piedi un sistema di welfare aziendale viene, poi, dall'esperienza di enti come la Confindustria e dei suoi membri, che con la possibilità di trattare costantemente relazioni industriali con le imprese ne conoscono le problematiche e sanno dove e come intervenire per andare incontro alle loro difficoltà. Inoltre tali enti possiedono diverse competenze e intervengono a favore delle aziende in diversi ambiti tra i quali l'implementazione di sistemi di welfare, pertanto è fondamentale il loro supporto in queste iniziative, ma lo è ancor di più quando si tratta di costruire una rete di imprese che devono collaborare e confrontarsi tra loro per scambiarsi idee e esempi di buone pratiche.

Da un punto di vista interno all'azienda, invece, un elemento imprescindibile è la presenza di una forte cultura aziendale, in primo luogo dei vertici, incentrata sull'attenzione alla persona e al benessere dei propri lavoratori, a prescindere dai vantaggi economici che possono derivare dalla messa in campo di determinate iniziative. La cultura aziendale, inoltre, dev'essere parte della storia dell'azienda e costituisce un insieme di valori che si radicano nel tempo. Perciò è impensabile introdurre iniziative di welfare aziendale dall'oggi al domani senza un adeguato background da parte dell'intera popolazione aziendale. Questo avviene tramite la trasmissione di valori verso i dipendenti in termini di trasparenza, meritocrazia, comunicazione ed apertura al dialogo, i quali di conseguenza saranno predisposti verso eventuali iniziative introdotte in queste aree. Questo lavoro è stato svolto con successo da Rubinetterie Bresciane, le quali hanno da sempre promosso questi valori e condiviso le loro iniziative con i propri dipendenti.

Per quel che riguarda la messa in campo delle iniziative, per essere apprezzate e di successo all'interno della realtà aziendale non devono essere sporadiche o disorganiche, ma inquadrare in un progetto più ampio, con il quale si dà una risposta a molteplici esigenze dei collaboratori. Ad esempio, introdurre un piano di welfare aziendale, erogando beni e servizi tramite una piattaforma web, senza che si sia creato un contesto in cui si manifesta con più iniziative l'attenzione ai propri dipendenti, potrebbe non essere apprezzato da questi ultimi e potrebbe essere vista come una mossa volta a generare vantaggi soprattutto per l'impresa. Inoltre, se si vuole mettere in atto una determinata iniziativa bisogna ragionare su come ottenere adesione e gradimento verso di essa, prevedendo eventuali dinamiche che possono ridurre il tasso di partecipazione e cercando di fare fronte ad esse. Un esempio in tal senso è costituito da Sintetica, la quale, nell'introdurre gli incentivi per la mobilità quando si ha la condivisione dell'auto con dei colleghi o la rinuncia al mezzo privato per favorire il mezzo pubblico, non ha sottovalutato il fatto che i dipendenti, soprattutto se genitori, sarebbero stati frenati nell'aderire per paura di non poter far fronte a emergenze legate ai figli o familiari. Così, mettendo a disposizione il taxi in tali frangenti, l'adesione dei lavoratori è stata decisamente alta.

Un altro aspetto importante è che le iniziative messe in atto devono rispondere a reali necessità della popolazione aziendale. Ogni realtà ha caratteristiche che la contraddistinguono in questo, ad esempio se essa è costituita principalmente da giovani o da genitori con figli le esigenze saranno differenti. È, quindi, importante indagare le necessità che le persone manifestano nel conciliare la propria vita privata e quella lavorativa e non lasciare scoperta nessuna categoria di lavoratori in azienda. Sotto questo aspetto si è rivelato fondamentale l'ampio ventaglio di servizi erogati da Rubinetterie Bresciane per permettere ai dipendenti di spendere il proprio premio in welfare, che essendo consistente deve avere come faccia della stessa medaglia la possibilità di essere speso da tutti in servizi di proprio gradimento e utilità.

Un secondo esempio è costituito dal caso svizzero di Sintetica, la quale non offre alcuna assicurazione di sanità integrativa o previdenza complementare ai propri dipendenti a differenza da quanto avviene in Italia, dove questi servizi sono molto apprezzati. Ciò segna una mancanza dello Stato Italiano in iniziative nei confronti dei suoi cittadini per alleviarne le spese e fornire adeguati servizi. In Svizzera lo Stato è molto presente da questo punto di vista, pertanto sarebbe inutile introdurre dei sistemi di welfare come quelli presenti nelle aziende italiane in cui vengono coperte queste aree di intervento.

Un altro esempio è costituito dal maggiordomo aziendale, che in determinate aziende italiane ha avuto molto successo. Sulla base di queste esperienze c'è stata l'idea di mettere anche in Sintetica un maggiordomo che svolgesse certe mansioni per i dipendenti, come la spesa, il pagamento di bollettini in posta o commissioni in banca e via dicendo. Poi però ragionandoci su ci si è chiesti quanto fosse utile nella loro realtà. Avendo, infatti, molti lavoratori frontalieri tra i propri dipendenti è impensabile che gli italiani siano propensi a svolgere le proprie commissioni in Svizzera dove costano molto più che in Italia. Quindi, quest'idea, che sembrava molto interessante, non è stata messa in campo.

Da questi esempi si evince che non esiste un modello di welfare che sia adeguato in ogni occasione, ma dev'essere modellato sulle esigenze della specifica realtà aziendale.

Un ulteriore elemento che può fare la differenza quando si vuole implementare un sistema di welfare aziendale è la cultura della sua stessa popolazione. Questa intesa non da un punto di vista di condivisione dei valori aziendali, ma come elemento peculiare della popolazione di una determinata area geografica, con il proprio background culturale. È molto difficile attuare alcuni progetti volti a migliorare il clima aziendale quando i diretti interessati hanno una mentalità poco aperta e propensa a questo tipo di iniziative. Il primo caso in cui ciò si è ampiamente manifestato è quello di Prato, in cui, siccome i lavoratori sono culturalmente dediti al lavoro, con grande apprezzamento del tangibile e dell'immediato, non ha attecchito l'idea di sostituire il denaro con beni, prestazioni e servizi, siccome il valore da essi percepito non era eguale ad un'entrata maggiore in busta paga.

Allo stesso tempo, per quel che riguarda Sintetica, in cui sono state messe in atto diverse iniziative a favore dei dipendenti nel sito di Mendrisio, con grande successo e apprezzamento, il Dott. Fontana è convinto che non sarà altrettanto nel sito produttivo di Couvet, dove le stanno introducendo pian piano. Questo a causa di differenze culturali tra i due cantoni svizzeri, infatti la cultura italiana e quella francese sono due culture diverse, il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore in Francia è più arido ed è più difficile che queste iniziative vengano apprezzate ed abbiano successo perché i lavoratori hanno timore che siano messe in campo per svantaggiarli.

Focalizzandosi sui dipendenti, un aspetto che caratterizza i sistemi di welfare di successo è il loro coinvolgimento, sia in fase di progettazione, sia quando esso è stato implementato. Coinvolgere i collaboratori significa, infatti, metterli al centro, dare loro la giusta importanza e farli sentire parte attiva e non passiva di un processo. Coinvolgere i dipendenti vuole dire in primo luogo effettuare un'analisi preliminare per valutare le loro necessità e come vorrebbero che venissero conciliate con l'aiuto dell'azienda. Questo tassello costituisce la base per mettere in piedi un sistema a favore dei dipendenti che venga poi effettivamente apprezzato e sfruttato. Allo stesso tempo, però, come si fanno delle analisi a priori, sono altrettanto importanti i feedback a posteriori. Questi ultimi sono essenziali per facilitare la comunicazione ed avere un riscontro sulla reale efficacia delle iniziative messe in atto dall'azienda e dei servizi offerti. La raccolta di feedback, in forma anche anonima, viene svolta da tutte le aziende protagoniste dei casi di successo presentati.

Dal momento che i servizi sotto forma di welfare aziendale in larga parte sono erogati tramite piattaforme web, è altresì importante che la popolazione sia avveza alla tecnologia, altrimenti rischiano di essere accessibili solamente a chi lavora negli uffici ed ha più facile accesso a internet e postazioni pc o, in ogni caso, solo a una parte della popolazione aziendale. Questo fattore sicuramente costituiva una variabile importante qualche anno fa, ora è invece molto facile per la

maggior parte delle persone accedere a Internet anche da smartphone o usufruire dei servizi e delle agevolazioni tramite app. Ha invece influito sul successo del welfare territoriale pratese che è stato istituito nel 2014, tempo in cui non tutti erano già avvezzi alla tecnologia, soprattutto se si fa riferimento alla categoria operaia. In alternativa ai servizi web, soprattutto quando si parla di welfare territoriale, in cui vi è un'utenza più ampia, risulterebbero sicuramente utili degli info point o degli sportelli dedicati alle persone meno domestiche con la tecnologia, come possono essere ad esempio le persone in una fascia d'età più anziana.

Oltre a dipendenti e azienda un ruolo di rilievo è svolto dai sindacati, i quali fungono da facilitatori e da intermediari nell'introduzione di un piano di welfare. Visto il rapporto tra azienda e dipendenti, che molto spesso viene definito conflittuale, è molto importante che, quando vi siano delle iniziative a favore dei dipendenti, queste siano veicolate da una parte terza che, dovendo tutelare i lavoratori, possa dare loro garanzia che quanto viene messo in atto non vuole essere a loro svantaggio. Instaurare un buon rapporto tra imprese e sindacati è quindi un passo fondamentale per ottenere la fiducia dei lavoratori ed è esattamente quello che è stato fatto da Rubinetterie Bresciane con le RSU interne. Viceversa, nel caso di Prato, le rappresentanze sindacali hanno mostrato notevoli dubbi verso il sistema proposto e sono stati del tutto lacunosi nella comunicazione e nell'informazione in materia di welfare verso i lavoratori. Ciò che non si conosce non può essere compreso e valutato, di conseguenza i lavoratori pratesi hanno aderito in minima parte nell'usufruire di servizi welfare.

Allo stesso modo anche l'azienda deve promuovere la diffusione delle informazioni in materia di welfare e far conoscere le iniziative ai propri dipendenti tramite azioni di comunicazione personale, tramite la intranet aziendale, bacheche, mail a seconda delle dimensioni della stessa. Si possono, inoltre, organizzare delle attività di formazione e degli incontri aziendali in cui esporre tutte quelle che sono le attività messe in campo o i progetti in fase di sviluppo.

Welfare di produttività: sì/no?

A proposito dei sistemi premianti e in particolar modo dei premi di risultato, i quali sono convertibili in premio welfare su base volontaria, questi devono essere del tutto trasparenti, equi e condivisi. Solo in questo modo possono essere accettati dai collaboratori ed essere fonte di stimolo a dare il meglio di sé per raggiungere gli obiettivi prefissati. Questi ultimi possono essere sia di carattere generale sia individuale. Sicuramente calibrare il premio di risultato su obiettivi individuali può risultare maggiormente equo e premiante, tuttavia la tendenza delle aziende è di calibrare il premio sulla base di indicatori aziendali di ampio respiro, poiché risultano meno onerose la valutazione e la quantificazione del premio in termini di complessità. Questo è il caso ad esempio di Rubinetterie Bresciane in cui il premio di risultato è collegato a 29 indici che toccano diversi aspetti della performance aziendale ed è modulato su ciascuno sulla base di alcuni fattori individuali, quali anzianità, disponibilità e responsabilità.

Tuttavia non sempre il welfare aziendale viene collegato a un premio di risultato. Per quel che riguarda la Davines e Rubinetterie Bresciane infatti abbiamo il premio in welfare scollegato dal premio di risultato. Originale è il caso di Rubinetterie Bresciane in cui, per far leva sulla meritocrazia, il premio in welfare spettante ad ogni collaboratore viene calibrato sulla base di indicatori personali come l'anzianità di servizio e l'assenteismo andando così a far leva sulla motivazione e sulla fidelizzazione del dipendente. Mentre per quel che riguarda Davines esso non costituisce una fonte di motivazione personale poiché è elargito a tutti in maniera eguale ed è fisso, pari a 500 €.

Come si è visto, in nessuno dei casi analizzati il premio in welfare è legato alla conversione del premio di risultato in premio welfare. Sia in Rubinetterie Bresciane che in Davines i due premi sono distinti, anche se viene lasciata comunque al dipendente la possibilità di convertire in welfare anche il premio di risultato. In Sintetica, invece, non si parla di premio in welfare, ma solo di premio di risultato, mentre il welfare è costituito da servizi e iniziative aziendali. Questo aspetto evidenzia come complichi le cose elargire un premio di risultato in welfare aziendale, poiché i requisiti affinché ciò sia possibile sono molto rigidi. Come esposto nella parte teorica, esso deve essere legato a indicatori di performance individuati per categorie omogenee di lavoratori e deve verificarsi un aumento di produttività, efficienza, qualità per poter accedere alla detassazione. Di conseguenza risulta molto più semplice per un'azienda separare il premio di risultato dal premio in welfare, che non deve sottostare a rigidi parametri, dando comunque la possibilità di convertire anche il primo in welfare, su base volontaria.

Il premio in welfare della Rubinetterie Bresciane, tuttavia, differisce dal premio di Davines poiché è elargito sulla base di criteri premiali, che incentivano le persone a ridurre il proprio tasso di assenteismo e puntano sulla loro fidelizzazione, mentre nell'azienda di Parma il premio non ha questa funzione, ma costituisce un benefit, uguale per tutti indistintamente. Quindi si può notare come anche un premio in welfare possa fungere da stimolo per il lavoratore ed essere visto come un elemento premiale, piuttosto che come un semplice benefit. In questo risulta più efficace il sistema dell'azienda bresciana.

Sostanzialmente, se un'azienda vuole introdurre un sistema di welfare difficilmente deciderà di erogarlo tramite un premio di risultato convertibile in premio welfare, a meno che non abbia al suo interno dei premi di risultato preesistenti con radici in vecchi accordi sindacali che chiaramente non possono disconoscere. In quest'ultimo caso, per rinnovare la contrattazione sindacale, un'alternativa per l'azienda è quella di dare la possibilità ai dipendenti di convertire il premio di risultato in welfare.

Tuttavia, come è emerso dai casi di studio, i tassi di conversione del premio di risultato in premio in welfare non sono molto alti e si aggirano intorno a valori del 25% della popolazione aziendale. Ciò è dovuto al beneficio relativamente limitato che si ottiene nella conversione, poiché il dipendente che decide di ricevere il premio in denaro perde il 10% del premio, che non è una cifra eccessivamente elevata. Considerando inoltre che alcune spese normalmente detraibili o deducibili dalla dichiarazione dei redditi, se pagate in welfare perdono questo vantaggio fiscale, allora si può intuire che il beneficio risulta davvero minimo se non nullo. Per non dimenticare che il premio in welfare

non costituisce reddito da lavoro dipendente e di conseguenza non dà luogo a una contribuzione, diminuendo, seppur di poco, la cifra ricevuta al raggiungimento dell'età pensionabile.

In conclusione è opinione della scrivente che il welfare di produttività non abbia successo e non venga apprezzato dalla maggior parte dei lavoratori per i limiti suddetti e per il poco vantaggio che per essi costituisce. Pertanto risulta più semplice per un'azienda separare il premio di risultato dal premio in welfare oppure erogare servizi di welfare aziendale senza che questi costituiscano un premio. In tal modo si slega l'idea del valore economico dal servizio offerto e il dipendente, non monetizzando il servizio, lo apprezza maggiormente guardando ad esso come a un atto liberale dell'azienda.

Il premio di risultato come elemento premiale

Dall'analisi teorica il sistema di misurazione e valutazione della performance che risulta più adeguato al fine di motivare i dipendenti in un ambito produttivo è il sistema di pay for performance. In particolare, se si vuole premiare l'operatività del singolo sono utili sistemi di indicatori che misurino prestazioni individuali oltre a quelle legate al team e all'intera organizzazione.

Nel lavoro svolto dal team di studenti per l'azienda Sales si è voluto, infatti, proporre un modello incentivante di questo tipo, con indicatori su ognuno dei tre livelli per dare spicco alla prestazione individuale e allo stesso tempo mantenere un senso di appartenenza alla realtà d'impresa. Tuttavia, è evidente come tale sistema sia complesso nell'implementazione e nella gestione, soprattutto in una realtà in cui non vi è ancora un sistema strutturato di raccolta ed elaborazione dei dati.

Quest'ultimo si è dimostrato un elemento imprescindibile per la valutazione e la gestione della performance in una realtà come quella di Rubinetterie Bresciane che ha un premio di risultato strutturato su una grande quantità di indici di performance aziendale. Tuttavia, nonostante questa azienda sia più grande e strutturata dell'azienda del torinese, essa non applica un sistema di indicatori specifici e distinti per ogni funzione aziendale, ma valuta il premio di risultato medio sulla base di tutti i suddetti indicatori complessivamente. Il premio di risultato, come descritto nel caso di studio, viene successivamente modulato su ogni collaboratore sulla base di tre parametri individuali.

Se ne deduce che a livello teorico è molto facile creare un modello di indicatori che valorizzi l'attività del singolo, ma nella pratica il livello di complessità è eccessivo. Per questo motivo si deve raggiungere un compromesso tra premialità e semplicità d'uso che permetta di strutturare un premio di risultato che sia equo e effettivamente premiale.

Vi è poi il caso della Davines in cui il premio di risultato è definito da parametri legati all'andamento generale dell'azienda ed è elargito nello stesso valore a tutti i dipendenti che ne hanno accesso.

Infine, un caso diverso è costituito dal premio di risultato di Sintetica, il quale al momento è legato esclusivamente ad indici di performance, ma si prevede un cambio di rotta per gli anni a venire. Infatti, parallelamente a questa valutazione, è stata da poco introdotta la valutazione delle competenze per ciascun individuo all'interno della realtà aziendale, al momento slegata da una

premieria. Con questa valutazione, ognuno è esaminato dal proprio responsabile sulla base delle proprie competenze, intese come l'insieme di diversi elementi che caratterizzano la personalità e che rientrano nelle seguenti aree: conoscenze, capacità relazionali, innovatività, selezione e crescita dei talenti, umanesimo, autonomia-responsabilità-merito. Questo genere di valutazione è ovviamente più soggettivo, ma può ben instaurarsi all'interno di una realtà in cui la filosofia aziendale è meritocratica e "uomo-centrica", come viene da essi stessa definita. In un'ottica futura, non appena questo metodo sarà strutturato e accettato dalla popolazione aziendale, esso contribuirà alla quantificazione del premio di risultato dei collaboratori, puntando sullo sviluppo delle proprie competenze e doti relazionali piuttosto che unicamente sul miglioramento di indici di performance. Come si può notare, anche questo meccanismo non può essere introdotto da un giorno all'altro all'interno della realtà d'impresa, ma deve essere innestato con le dovute cautele e migliorato prima di entrare a far parte del processo di valutazione per l'erogazione di un premio aziendale. In questo caso i sistemi pay for competence e pay for performance vengono utilizzati in una forma di misurazione ibrida e fanno leva su incentivi di tipo complementare.

Welfare di rete come soluzione al problema dimensionale delle PMI

In una piccola e media impresa, tra le molteplici iniziative messe in atto dalle imprese prese in esame non tutte sono applicabili per i limiti dimensionali di queste realtà. Alcune di esse necessitano di una popolazione aziendale ampia per poter essere un costo ammortizzato dall'effettivo utilizzo del servizio, come ad esempio l'introduzione di un asilo, una mensa o una palestra aziendale. Lo stesso discorso vale per le convenzioni stipulate con fornitori di beni e servizi, i quali non hanno interesse a sottoscriverle laddove non vi sia una determinata soglia di potenziali utenti. Oltre a tutto ciò, nelle piccole imprese vi sono anche dei limiti dal punto di vista della flessibilità del lavoro, pertanto in un'azienda come meno di 50 dipendenti come la Sales sarebbe impossibile mettere in atto tutte quelle misure che, ad esempio, mette in campo Sintetica. Viene meno la flessibilità d'orario, la possibilità di usufruire di una banca del tempo, di ridurre l'orario di lavoro per un periodo o di assentarsi del tutto per dedicarsi a una passione, un malato o un'iniziativa particolare. Questo poiché in una piccola impresa non vi è la possibilità di bilanciare l'assenza di una persona con il lavoro del resto del personale, essendo costituito da poche persone. Infatti, l'assenza di un dipendente ha un peso maggiore in una piccola impresa piuttosto che in una di dimensioni maggiori.

Questo discorso è valido per le iniziative suddette, però ce ne sono delle altre che sono applicabili a tutte le tipologie di impresa, come ad esempio gli incentivi per la mobilità sostenibile, l'erogazione di bonus a sostegno della genitorialità o dell'istruzione dei figli, della formazione personale e così via. Certo è che l'azienda deve prima di tutto avere le risorse economiche per poter dispensare questi benefit.

Per superare i suddetti limiti dimensionali delle PMI, come si è visto in Italia si siano sviluppate alcune reti di imprese, le quali si pongono l'obiettivo di scambiarsi informazioni, esperienze e good practice in termini di welfare aziendale. L'esempio di Welstep a Brescia ci mostra come le reti costituiscono un esempio di come si possa creare un circolo virtuoso sul territorio, sfruttando la massa critica derivante dalla popolazione di più realtà industriali. Si cerca, cioè, di ottenere dai

fornitori di servizi prezzi vantaggiosi per l'utilizzo delle loro piattaforme per spendere il premio in welfare, ma allo stesso tempo si crea una forza tale per cui è possibile stipulare convenzioni sul territorio di riferimento tramite gli stessi provider. In questo caso si può dire che l'unione fa davvero la forza e si raggiunge lo scopo più alto per cui un sistema di welfare viene istituito, cioè avere un impatto sia all'interno dell'azienda, di cui ne beneficiano essa stessa e i suoi dipendenti, sia all'esterno, tramite lo sviluppo di un'economia territoriale.

Per far ciò, tuttavia, non è sufficiente che vi sia l'intervento di enti quali Confindustria che creano la rete dall'alto, ma è necessario che le aziende si sentano coinvolte e partecipi, che contribuiscano loro stesse a creare le relazioni tra le imprese. Sostanzialmente, non devono sentirsi parte passiva del progetto, ma devono contribuire attivamente allo sviluppo delle relazioni industriali. Ciò è avvenuto nel caso di Rubinetterie Bresciane, in cui il titolare Aldo Bonomi ha contribuito in prima persona a creare la rete con altri industriali della zona. Cosa diversa invece è avvenuta nel caso di Prato, in cui il processo è stato sviluppato dall'alto da Confindustria, senza che le aziende ne fossero realmente parte attiva, ma ad esse veniva semplicemente data la possibilità di aderire alla rete o meno.

Nonostante una rete territoriale di imprese come quelle descritte apportino potenzialmente notevoli benefici all'azienda, ai dipendenti e al territorio, un'idea ancora più innovativa in questa direzione sarebbe la creazione di servizi ad hoc per la rete. Questo tipo di progetto può instaurarsi nelle zone industriali largamente popolate da imprese, una vicina all'altra. L'ampia area industriale viene di conseguenza equiparata a una grande impresa con una popolazione sufficiente per poter progettare delle iniziative e dei servizi condivisi dalle imprese in questione. Si pensi ad esempio alla presenza di un asilo, di una palestra, di una mensa di cui tutti i dipendenti delle aziende della zona possano usufruire gratuitamente o pagando un minimo contributo. Questi servizi inoltre, rispondendo alle specifiche esigenze dei dipendenti in questione, sarebbero mirati e cuciti su misura alle loro necessità, come la dipendenza da determinati orari di lavoro. Oltre a quelli suddetti vi sono molti altri servizi a tutela dei collaboratori che potrebbero essere resi disponibili, come la presenza di programmi di screening per prevenire alcune forme tumorali o la possibilità di usufruire di un servizio medico o psicologico in un giorno della settimana prestabilito. Sempre in un'ottica collettiva, è possibile organizzare dei servizi di trasporto ad hoc, raccogliendo i lavoratori che da una stessa zona si recano a lavorare presso le imprese della rete, riducendo il traffico e l'impatto ambientale sul territorio.

Sicuramente la gestione di un sistema simile è complessa e richiede la presenza di un organo preposto alla sua organizzazione e al suo controllo, ma se il costo di una tale organizzazione è ripartito tra più imprese il peso che grava su ognuna sarebbe molto alleggerito, con un beneficio per l'intera collettività che è molto più grande del costo sostenuto.

Da un punto di vista della condivisione dei valori, delle conoscenze e delle competenze in un'area circoscritta anche territorialmente, la rete darebbe un grande contributo poiché i lavoratori di imprese adiacenti avrebbero modo di incontrarsi e confrontarsi. La condivisione è da sempre un buon punto di partenza per la nascita di nuove idee e lo sviluppo dell'innovazione sul territorio. Si tratterebbe di creare una specie di comunità costituita dai lavoratori di una determinata area

industriale, il che non è facile perché molto spesso purtroppo le imprese non allacciano rapporti solidi con le aziende limitrofe e non sfruttano una potenziale collaborazione che potrebbe beneficiare all'uno e all'altro.

Benefici in termini di attrazione di nuovi talenti

Sono stati finora elencati i numerosi benefici che la presenza di un buon sistema di welfare aziendale può portare ai collaboratori presenti in azienda, ma poco si è detto, invece, sull'impatto nei confronti delle potenziali risorse umane che non ne fanno parte. È opinione di tutti i soggetti intervistati per la stesura di questo elaborato che uno degli effetti più impattanti che ha un sistema di welfare è l'attrazione di nuovi talenti, poiché trasmette i valori delle aziende che lo implementano e manifesta attenzione verso i collaboratori. Questi elementi, insieme a meritocrazia e trasparenza, sono fonte di grande motivazione per un potenziale dipendente.

Inoltre, nel caso della Davines, ciò che contribuisce ad esprimere i valori aziendali e che ha un forte impatto sui visitatori e sui giovani che si presentano in azienda per un colloquio di lavoro è il Davines Village. La struttura, infatti, grazie al suo stile architettonico lineare e moderno, con spazi luminosi circondati da aree verdi come il giardino botanico, dà un senso di benessere e serenità.

Allo stesso modo di come impattano sulle persone esterne, tutti questi dettagli incidono anche sulla motivazione di chi fa già parte dell'azienda e contribuiscono a creare un ambiente di lavoro accogliente.

CONCLUSIONI

L'analisi svolta in questo elaborato è nata dalla volontà dell'azienda Sales S.r.l., coinvolta nel progetto a cui ha partecipato anche la scrivente, di voler istituire nella propria organizzazione un premio di risultato con la funzione incentivante e motivante per il singolo lavoratore e che allo stesso tempo potesse essere erogato sotto forma di welfare. Pertanto si è voluto indagare come effettivamente tale sistema fosse fonte di motivazione e quali fossero i limiti nell'implementazione di un sistema di questo tipo per una PMI.

Dall'analisi dei casi osservati, tuttavia, è emerso che legare il premio di risultato al welfare aziendale complica notevolmente la struttura stessa del sistema di welfare e limita la possibilità di erogare il premio in tale forma entro paletti molto rigidi, quali incrementi di produttività ed efficienza.

In assenza della necessità di rinnovare la contrattazione sindacale in merito al premio di risultato, quindi, la via più semplice per introdurre il welfare è quella di slegare il premio in welfare dal premio di risultato e introdurre delle iniziative nell'impresa volte a migliorare il benessere dei lavoratori indipendentemente dai premi. Tali iniziative risultano peraltro più efficaci e più apprezzate dai dipendenti.

Tuttavia, non trovandosi nella situazione appena descritta, la Sales ha la necessità di rinnovare la contrattazione sindacale usufruendo della possibilità di conversione del premio. Nel far ciò, però, volendo sviluppare con esso il senso di responsabilità dei lavoratori e la loro motivazione, vuole modificare i parametri su cui esso è costruito. Il modello proposto dal team di studenti durante il progetto IPLabs va esattamente in questa direzione, ma risulta molto complicato sia per la sua implementazione che per la sua gestione, pertanto sarebbe più opportuno scendere a un compromesso e renderlo sì più legato alla performance dei lavoratori, ma non a indicatori specifici per ognuno. Per questi aspetti il premio introdotto da Rubinetterie Bresciane potrebbe costituire un esempio da seguire.

Viceversa, se la volontà dell'azienda fosse quella di introdurre un insieme di iniziative volte a migliorare il benessere dei lavoratori, la migliore soluzione sarebbe quella di attivare delle iniziative che vadano incontro alle esigenze della popolazione aziendale. Affinché queste ultime siano maggiormente apprezzate dai collaboratori è preferibile che siano slegate da un premio e non monetizzabili dai dipendenti.

Come si è visto, tuttavia, le dimensioni dell'azienda rendono molte di queste iniziative insostenibili da un punto di vista economico. Pertanto, la soluzione ottima sarebbe la creazione di una rete territoriale di PMI, con le quali condividere i servizi e di conseguenza spartirne i costi. Un progetto di questo calibro richiede molto tempo e studio per essere messo in atto, ma è quello che, nel caso in esame, potrebbe dare i maggiori benefici alla popolazione aziendale e alla comunità del territorio stesso, oltre che alle aziende che ne gioverebbero per la fidelizzazione dei propri dipendenti, per il loro più alto livello di motivazione e non da ultimo per l'attrazione di nuovi talenti.

Quando una realtà lavorativa è attenta alle esigenze dei propri dipendenti e sa andare incontro alle loro necessità, infatti, viene percepito anche all'esterno. Ciò diventa fondamentale nella

fidelizzazione delle persone già presenti in azienda e nell'attrazione di nuovi talenti, risorse che, come è stato detto all'inizio dell'elaborato, sono fonte di valore e di vantaggio competitivo per l'azienda.

BIBLIOGRAFIA

- [1] A. Ciarini, S. Lucciarini, *Il welfare aziendale in Italia*, Sociologia del lavoro, 2015
- [2] C. H. Antoni, *Management by objectives – An effective tool for teamwork*, The International Journal of Human Resource Management, Febbraio 2005
- [3] A. Cravera, “Quando obiettivi ed MBO abbattono la performance.”, *Il Sole 24 Ore*, 11 Febbraio 2020, disponibile su
https://www.ilsole24ore.com/art/quando-obiettivi-ed-mbo-abbattono-performance-AChzNCBB?refresh_ce=1
- [4] D. Ghislandi, “Welfare aziendale in tempo di COVID-19: adattabilità dei piani e nuove categorie di dipendenti determinate (anche) temporaneamente”, *Il Sole 24 Ore*, 15 Aprile 2020, disponibile su
<https://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoLavoro/2020-04-15/welfare-aziendale-tempo-covid-19-adattabilita-piani-e-nuove-categorie-dipendenti-determinate-anche-temporaneamente--152559.php>
- [5] E. Massagli, S. Spattini, M. Tiraboschi, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti.*, Adapt, 2019
- [6] F. Ferrari, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, Personale e lavoro No. 597, Febbraio 2018
- [7] F. Franceschini, M. Galetto, D. Maisano, *Indicatori e misure di prestazione per la gestione dei processi. Modelli e tecniche di sviluppo*, Il Sole 24 Ore, 2007
- [8] F. Maino, F. Razzetti, V. Santoni, *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*, XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2019, Cap. 17, Dicembre 2019
- [9] G. Costa, P. Gubitta e D. Pittino, *Organizzazione aziendale*, 2016, 3a edizione
- [10] Generali Italia, *Welfare index PMI. Rapporto 2019*, 2019
- [11] G. Lucchini, G. Vecchiato, S. Fornasier, *Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet*, Franco Angeli, 2019

- [12] G.S. Odiorne, *Management by Objectives*, Sperling & Kupfer, 1985
- [13] J. Doerr, *Rivoluzione OKR. Scopri il metodo degli obiettivi e risultati chiave, per misurare quello che conta davvero*, traduzione di V. B. Sala, Edizioni LSWR, 2019
- [14] Job pricing, Fondazione Marco Biagi, UNIMORE, *Performance Management. Report 2018*, 2018.
- [15] K. Hoffmann, O. Flak, *Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness*, Journal of Positive Management, Vol. &, No. 3, 2015, pp. 67 – 82
- [16] L. Arletti, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Percorsi di secondo welfare, 2018
- [17] L. Pesenti, *Il mercato dei provider in Italia*, 2018
- [18] L. Pesenti, G. Scansani, *Welfare aziendale: il mercato dei provider. Flash report di aggiornamento – novembre 2019*, 2019
- [19] L. Pesenti, “Welfare Aziendale dopo Covid-19. E il Provider diventa un “hub””, *Il Messaggero*, 21 Aprile 2020, disponibile su
https://www.ilmessaggero.it/home/welfare_aziendale_dopo_covid_19_e_il_provider_diventa_un_hub-5183678.html
- [20] M. Armstrong, S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 2020
- [21] M. Busacca, *Il welfare territoriale tra contrazione delle risorse e imperativo di innovazione*, Economia e società regionale, Settembre 2019
- [22] OD & M Consulting, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, Bologna, 2011
- [23] R.A. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, et. al, *Human Resource Management*, McGraw-Hill, 2014, 9th global edition
- [24] V. Santoni, “Il ruolo sociale delle imprese nei momenti difficili: il welfare aziendale ai tempi del Coronavirus”, *Percorsi di secondo welfare*, 07 Aprile 2020, disponibile su
<https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-ruolo-sociale-delle-imprese-nei-momenti-difficili-il-welfare-aziendale-ai-tempi-del-coronavirus.html>

RIFERIMENTI NORMATIVI

Art. 51 del Testo Unico delle Imposte sul Reddito

Art. 100 del Testo Unico delle Imposte sul Reddito

Legge 28 Dicembre 2015, n. 208

Legge 11 Dicembre 2016, n. 232

Legge 27 Dicembre 2017, n. 205

Circolare n. 28/E, Agenzia delle Entrate, 15 Giugno 2016

Circolare n. 5/E, Agenzia delle Entrate, 29 Marzo 2018

SITOGRAFIA

<https://www.salespa.com/>, consultato a Marzo 2020

<https://bcorporation.eu/directory/sales-srl> , consultato a Marzo 2020

<https://www.pensionielavoro.it/site/home.html> , consultato a Marzo 2020

<https://www.confindustriatoscananord.it/>, consultato a Luglio 2020

<https://www.sintetica.com/>, consultato ad Agosto 2020

<https://www.davines.com/>, consultato ad Agosto 2020

<http://www.rubinetteriebrenciane.it/>, consultato a Settembre 2020

RINGRAZIAMENTI

Giunti a questa pagina importante è doveroso ringraziare alcune persone che hanno contribuito attivamente alla stesura di questo elaborato e coloro che sono state un valido supporto in questa fase finale del mio percorso universitario così come in tutti gli anni precedenti.

In primis un ringraziamento va al mio relatore, il Prof. Giuseppe Scellato, il quale è stato capace di indirizzarmi nella stesura dell'elaborato con disponibilità e pazienza.

Inoltre è necessario ringraziare tutte le persone che, grazie alla loro esperienza nel campo, hanno saputo darmi spunti di analisi e riflessione sul tema trattato. Si ringraziano pertanto:

- Il Dott. Simone Berthod, funzionario fiscale presso l'Unione Industriale di Torino;
- Il Dott. Matteo Bono, talent acquisition manager presso l'azienda Davines S.p.a.;
- La Sig.ra Rosanna Castronuovo, responsabile delle risorse umane presso l'azienda Sales S.r.l.;
- Il Dott. Daniele Fontana, sustainability an HR corporate director presso l'azienda Sintetica SA;
- Il Dott. Marcello Gozzi, Direttore della Confindustria Toscana Nord;
- Il Sig. Luca Pintossi, responsabile dei tempi e metodi, contabilità industriale e costi presso l'azienda Rubinetteria Bresciane S.p.a. e attuale Organo Comune della rete Welstep;
- Il Dott. Andrea Rocca, responsabile delle relazioni industriali per la sede di Prato della Confindustria Toscana Nord;
- Il Dott. Domenico Tessera Chiesa, CEO dell'azienda Sales S.r.l.

In ultimo, ma non da ultimo, un ringraziamento speciale va alla mia famiglia che mi hanno sostenuta e incoraggiata in questi anni, senza di loro non sarebbe stato possibile raggiungere questo traguardo.