



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Il welfare aziendale e i suoi impatti sull'organizzazione del lavoro

Daria Sarti

Ricercatrice Università degli Studi di Firenze

Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa

Obiettivi odierni

- Aspetti introduttivi
- Welfare, benessere organizzativo e sistemi di Total Reward
- I «moventi» per l'implementazione di sistemi di welfare e valore per l'impresa
- La progettazione del sistema di welfare aziendale: tra equità, coerenza e trasparenza
- Il modello di Welfare Italiano secondo le *best practice*
- Spunti di riflessione

Aspetti introduttivi

Il tema del «welfare aziendale» ha visto negli ultimi anni una crescita esponenziale di interesse manifestato da imprese, *policy makers*, istituzioni e enti di ricerca.

Da *esperienze virtuose* di alcune realtà d'impresa nasce un processo «mimetico» che conduce al progressivo e intenso diffondersi del fenomeno.

Il recente dibattito, ricco di contributi ed esperienze aziendali (Pavolini e Carrera, 2013), risulta nell'ambito scientifico-accademico ancora «frammentato» poiché caratterizzato da prospettive di studio e approcci semantici fortemente differenziati per i quali manca ad oggi un reale processo di sistematizzazione.



Un concetto - tanti concetti

Il dibattito del welfare aziendale, nella prospettiva degli studi manageriali ed organizzativi, non può prescindere dal considerare i numerosi altri concetti e ambiti concettuali.

People Care **CSR**
Well-being **Employer Branding**
Welfare Aziendale
Work-life balance **Total Reward**
Bilancio psicologico
Employability



Welfare e benessere organizzativo

Il concetto di **benessere**, definito dalla teoria economica come il *soddisfacimento della funzione di utilità di un singolo individuo*, nell'ambito degli studi di psicologia delle organizzazioni viene ad intendersi come lo stato di «*benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori*» spettando all'organizzazione il compito di promuoverlo, mantenerlo e migliorarlo (Avallone, 2005).

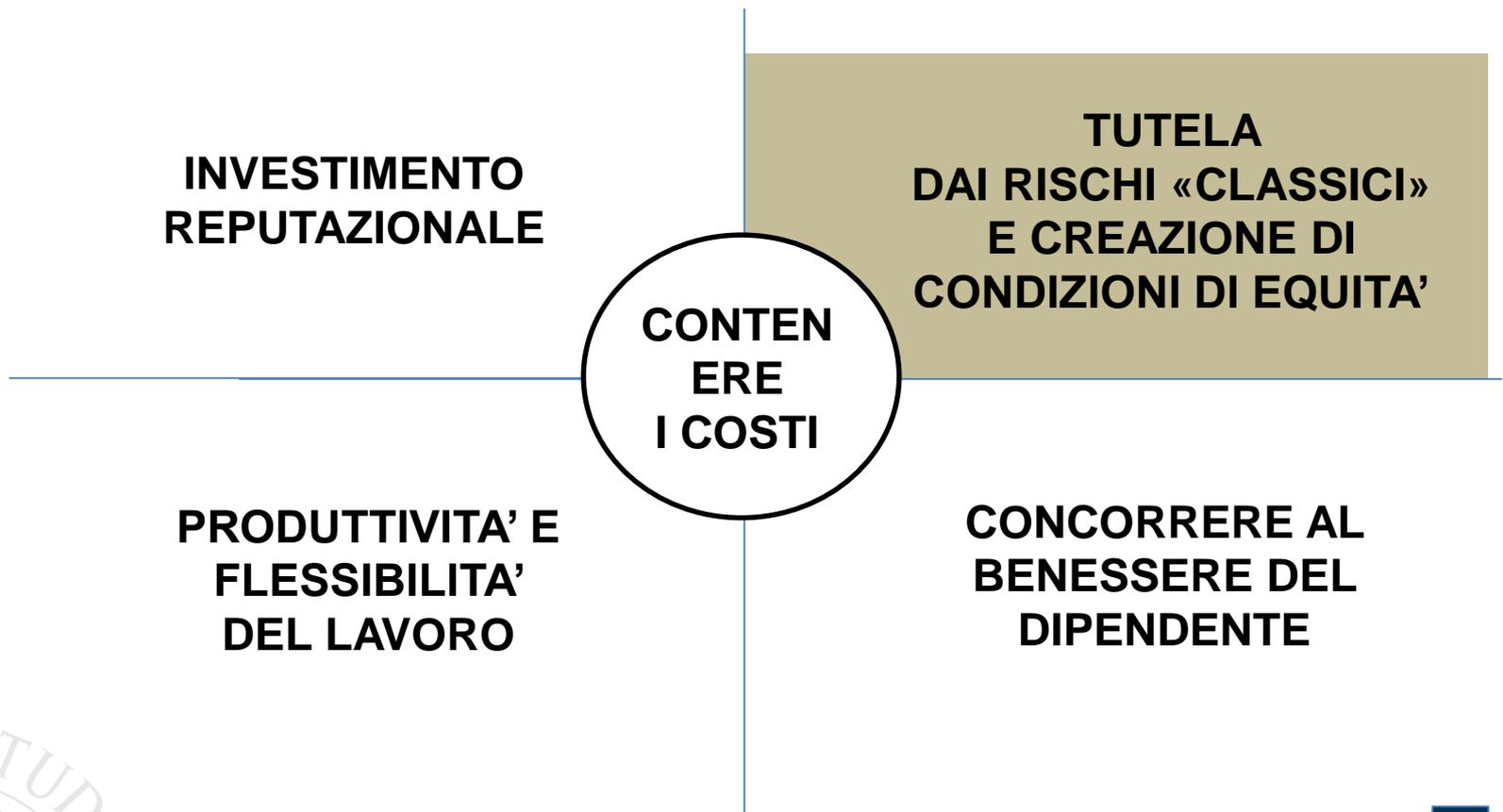
L'evoluzione della natura del rapporto di lavoro e del contenuto del **contratto psicologico** (Rousseau, 1990), in coerenza con gli assunti dell'«Economia della felicità» (Frey, 2005), cambia l'oggetto di scambio del rapporto lavorativo andando verso la crescente consapevolezza di una **pluridimensionalità delle aspettative** del dipendente (Armstrong e Stephens, 2005).

Welfare aziendale e Sistema del Total Reward

I sistemi di Compensation & Benefit delle imprese si sono recentemente riorientati verso una ottica di *Total Reward*, che si spinge oltre la dimensione meramente monetaria della retribuzione. L'ottica Total Reward arricchisce qualitativamente di nuove componenti il sistema incentivante (Torre, 2008):

- **Work environment**, inteso come qualità del luogo di lavoro, clima organizzativo, opportunità di sviluppo e apprendimento;
- **Company environment**, considerando qui gli aspetti relativi al «valori e comportamenti» che informano il rapporto tra azienda e ambiente esterno capitale reputazionale d'impresa (quali ad esempio bilancio sociale, certificazioni ambientali etc.)
- **Work-life balance**, intesi come quell'insieme di servizi e iniziative volte alla conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro

I «moventi» e benefici nell'implementazione dei sistemi di welfare aziendale



Welfare aziendale e il valore d'impresa

Le politiche di Welfare Aziendale contribuiscono all'accrescimento del valore d'impresa.

Si dimostrano in grado di **migliorare la prestazione del personale** interno favorendone incrementi di *engagement* e produttività, **rafforzare la relazione individuo-organizzazione**, e favorire la **reputazione dell'impresa** verso l'ambiente esterno ed il mercato del lavoro.

Secondo un'indagine McKinsey (2013) le imprese che hanno implementato un sistema di Welfare Aziendale evidenziano, fra i propri lavoratori, maggiori livelli di soddisfazione (+16%), di impegno (+6%), di retention (+12%) e una migliore percezione dell'immagine aziendale (+12%). Al contempo si evidenzia fra le stesse una riduzione delle assenze (-15%).

La progettazione del piano di Welfare aziendale: tra equità, coerenza e trasparenza

La costituzione di un sistema di welfare rappresenta una leva strategica nell'ambito della gestione del personale d'impresa.

Il sistema di Welfare Aziendale si configura come un *meccanismo operativo* che favorisce il funzionamento dell'organizzazione, **inducendo adeguati stimoli al comportamento degli individui allo scopo del raggiungimento dei fini organizzativi e degli obiettivi strategici d'impresa.**

Tre sono gli aspetti centrali che l'impresa deve tenere in grande considerazione nelle singole fasi di progettazione ed implementazione dei sistemi di welfare: **equità, coerenza e trasparenza** (Gatti e Iannotta, 2014).

Il presidio dell'equità «percepita»

Conoscere il **valore** che i propri dipendenti riconoscono alle singole leve di gestione e motivazione delle risorse umane applicate in azienda rappresenta una *conditio sine qua non* per la creazione di un sistema di Welfare Aziendale efficace.

Il valore economico intrinseco riconosciuto al servizio offerto può essere superiore al costo effettivo sostenuto per l'attivazione/produzione di tali servizio, e ciò soprattutto per quei servizi difficilmente reperibili o acquisibili sul mercato (Mc Kinsey, 2013)

La fase di segmentazione della «popolazione» organizzativa permetterà di creare un piano di offerta di servizi di welfare personalizzato (*flexible benefit*).

Oggi molte delle aziende che offrono welfare spendono il 70% del budget su voci a cui i dipendenti – se potessero scegliere – allocherebbero solo il 20% delle risorse (Mc Kinsey, 2013)

La dimensione della coerenza: progettare in un'ottica sistemica e programmata

Il sistema di Welfare Aziendale si inserisce e deve essere integrato in un sistema organizzativo preesistente caratterizzato da cultura, struttura e strategia organizzative definite.

La progettazione organizzativa ha l'obiettivo di disegnare un sistema favorendo la **coerenza** fra lo stesso e gli elementi del sistema organizzativo ivi anche le politiche del personale.

*Secondo un'indagine (ASAM-ASSITECA , 2015) il **74%** delle imprese dichiarano di **non possedere un documento aziendale programmatico** per il Welfare e **solo l'8% «misura» il welfare**, utilizzando modalità eterogenee (analisi di clima, survey sulla produttività, etc.) .*

La trasparenza: la generazione e l'implementazione di un sistema «partecipato» e «condiviso»

«Ogni atto di progettazione è un processo costitutivo a carattere **negoziale e partecipato**» (Maffei, 2010). Dunque un buon piano di welfare aziendale deve emergere dalla concertazione fra attori, non solo facendo tesoro delle istanze delle **rappresentanze dei lavoratori** e l'analisi dei bisogni dei **dipendenti** nelle fasi della progettazione ma anche rendendoli partecipi nella fase di implementazione.

*Il **61%** delle aziende che hanno introdotto servizi di welfare evidenziano un **clima partecipativo delle relazioni industriali** e nel **31%** dei casi la **rappresentanza aziendale dei lavoratori** si è fatta soggetto promotore (IRES- Università politecnica delle Marche, 2012).*

*Per quel che riguarda la comunicazione interna il **58%** delle imprese dichiarano di **non possedere un piano di comunicazione interna** per il Welfare Aziendale (ASAM-ASSITECA, 2015).*

Il modello di «welfare italiano» Evidenze dalle *best practice*

Si individua un **modello di relazioni industriali consolidato** basato sulla centralità del rapporto sindacato-azienda e segnato dalla condivisione di obiettivi per l'aumento della produttività e l'implementazione dei piani di welfare aziendale.

Le **politiche di previdenza complementare e di assistenza sanitaria** rappresentano il *core* di molti dei sistemi di welfare implementati nelle imprese. A questi si stanno progressivamente aggiungendo iniziative a sostegno della famiglia, della genitorialità, del reddito e, in particolare, alla cura e al sostentamento dei figli (spese scolastiche, borse di studio, asili nido aziendali) e agevolazioni agli acquisti di beni e servizi.



Spunti di riflessione e sfide future

Spunti

- Il processo di analisi dei fabbisogni è una fase che necessita di grande attenzione
- La comunicazione rappresenta un elemento di criticità
- I sistemi di programmazione e controllo del processo possono essere potenziati

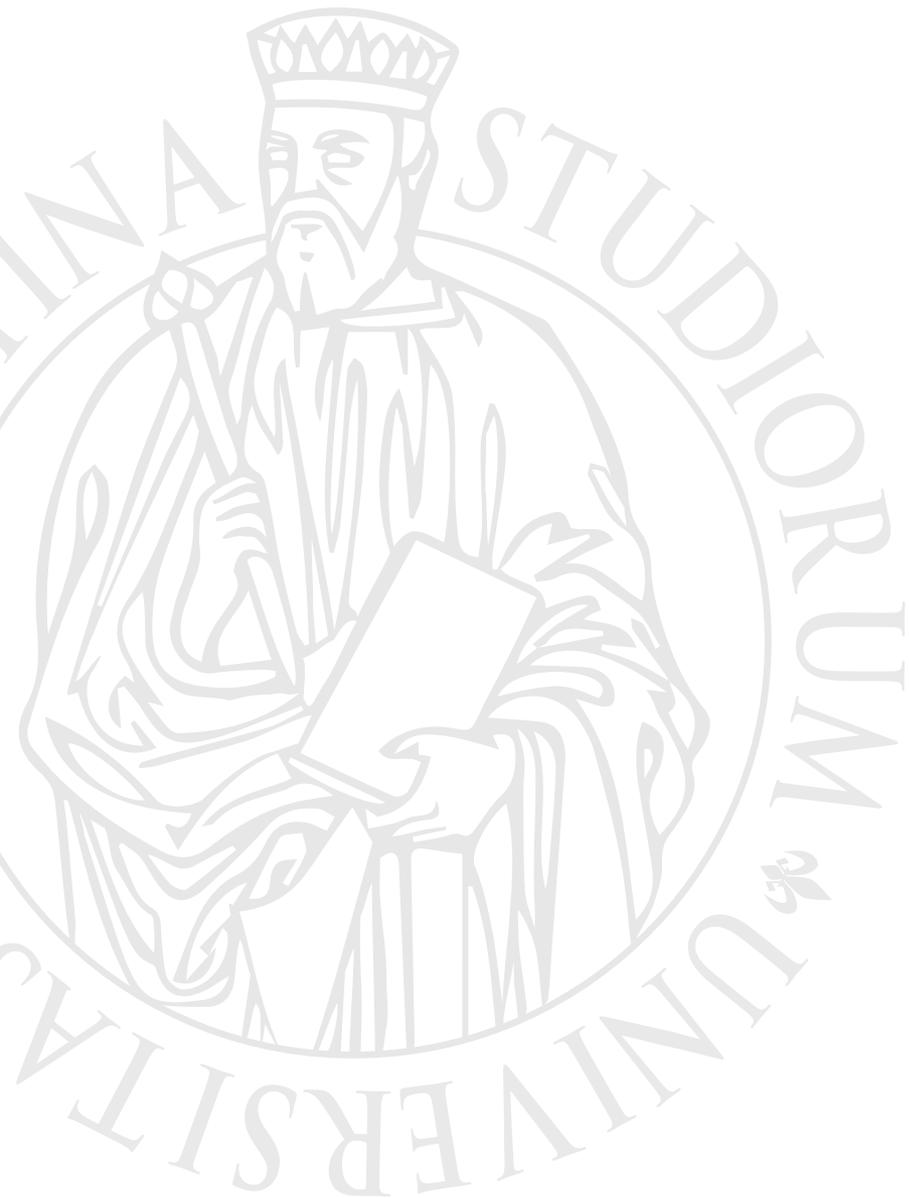
Da processo *emergente* a processo *pianificato* in ottica di continuo miglioramento

Non esiste una *one-best-way*

Il Welfare Aziendale è un «mezzo» e non il «fine»



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE



Grazie per l'attenzione.

Daria Sarti
Ricercatrice Università degli Studi di Firenze
daria.sarti@unifi.it