

Welfare Aziendale

Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana

Prof. Mauro Gatti – Dott.ssa Michela Iannotta

DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Bologna, 4 novembre 2014



Agenda

Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana

- 1) Aspetti introduttivi
- 2) Welfare Aziendale, tra CSR e strategia di legittimazione sociale
- 3) Utilitarismo, contratto psicologico e scambio sociale
- 4) Welfare Aziendale come meccanismo di incentivazione
- 5) Welfare Aziendale e cultura della valorizzazione delle HR
- 6) Le best practice italiane
- 7) Conclusioni





1) Aspetti introduttivi

- Stato: crescente incapacità ad assicurare livelli di protezione e tutela paragonabili a quelli di qualche decennio fa
- Azienda: crescente soddisfazione della domanda di benessere dei dipendenti e delle rispettive famiglie
- Affermazione di concetti quali people care, well-being, work life balance e total reward management
- Azienda come “contenitore d’ansia”?
- Azienda socialmente responsabile?





2) Welfare Aziendale, tra CSR e strategia di legittimazione sociale

- Welfare Aziendale come generatore di esternalità positive (dipendenti, famiglie, territorio)
- Verso l'applicazione della concezione di impresa socialmente responsabile ...
- ... ma occorre chiarire il concetto di responsabilità sociale d'impresa
- L'impresa: funzione e ruolo
- Necessità di consolidamento della propria immagine nei confronti della società
- Necessità di trarre elementi di vitalità da un territorio fertile sotto il profilo del benessere dei cittadini e della comunità che su di esso insiste
- Necessità di investire nella relazione con gli attori e i gruppi di interesse presenti sul territorio (predisposizione di una "strategia sociale")



3) Utilitarismo, contratto psicologico e scambio sociale (I)

- Un'altra ragione alla base del Welfare Aziendale: stimolare i lavoratori per indurli a realizzare prestazioni superiori, facendo leva sulla motivazione, sul commitment e sull'identificazione con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione
- Aumento della credibilità e del commitment dell'impresa, nella ricerca di soluzioni alle esigenze dei dipendenti, facilitando così il processo di identificazione e la creazione di fiducia nell'organizzazione
- Carattere di corrispettività piuttosto che di gratuità (duplice anima del Welfare Aziendale)
- Riconducibilità del Welfare Aziendale all'impostazione concettuale del contratto psicologico che prende forma nella relazione individuo-organizzazione
- Ripercussioni sulla motivazione, sulla soddisfazione e, dunque, sulle performance lavorative (HPWS)

3) Utilitarismo, contratto psicologico e scambio sociale (II)

- A supporto della natura corrispettiva interviene la teoria psicologica dello scambio sociale: le azioni sociali siano determinate, in ogni caso, dal desiderio di minimizzare i costi e massimizzare i benefici della relazione, secondo un vero e proprio modello di scambio economico
- Il comportamento pro-sociale (aiutare gli altri) comporta un costo
- Le persone offrono il proprio aiuto soltanto quando i guadagni superino le perdite (si presuppone implicitamente che l'altruismo in sé non possa esistere)
- Gli atti pro-sociali avvantaggiano entrambi i membri della relazione
- Nella realtà, pertanto, alla richiesta di un ruolo pro-sociale da parte dell'azienda ai propri dipendenti, corrisponde comunque un equo impegno dell'azienda a ricambiare nel tempo tale impegno attraverso interventi di welfare (logica sinallagmatica)

4) Welfare Aziendale come meccanismo di incentivazione

- Forme di compenso di natura anche non monetaria in grado di incidere sul benessere sociale ed economico dei lavoratori, accrescendo in maniera indiretta il loro potere di acquisto
- Benefit, perquisites, ecc.: forme di compensation che rappresentano la componente base delle iniziative di welfare in azienda
- I sistemi di incentivazione si arricchiscono di strumenti con contenuti non più e non solo economici ma anche e soprattutto sociali
- Il Welfare Aziendale: un fattore a completamento di un sistema integrato di remunerazione e incentivazione delle persone che fa leva sul benessere individuale e organizzativo



5) Welfare Aziendale e cultura della valorizzazione delle HR

- Le politiche di welfare aziendale assumono rilevanza in quanto capaci di accrescere il valore delle persone ed il valore apportato dalle persone all'organizzazione ...
... facendo leva su diversi fattori che direttamente o indirettamente incidono sulle modalità di erogazione della prestazione lavorativa, sullo sviluppo del capitale umano e sul clima organizzativo
- Benefici:
 - fidelizzazione dei lavoratori
 - accrescimento della motivazione e della soddisfazione al lavoro
 - attrazione e ritenzione dei talenti
 - aumento della produttività
 - miglioramento del clima aziendale e l'incremento della fiducia
 - riduzione dei fenomeni di assenteismo e di turnover
 - crescita del senso di appartenenza e identificazione
 - miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale
- Coinvolgimento delle associazioni sindacali



6) Le best practice italiane

- Dimostrano che se, da un lato, gli accordi sindacato-azienda sul welfare si pongono in linea con le finalità tipiche della contrattazione territoriale e aziendale, ovvero l'aumento della produttività del lavoro, dall'altro essi consolidano un modello di relazioni industriali segnato dalla condivisione degli obiettivi da parte tanto dell'organizzazione quanto di coloro che lavorano per essa
- Dimostrano che politiche di previdenza complementare e di assistenza sanitaria rappresentano elementi ormai basilari per la maggioranza dei piani di welfare predisposti dalle aziende. A queste si aggiungono iniziative volte al sostegno della famiglia, della genitorialità, del reddito e, in particolare, alla cura e al sostentamento dei figli attraverso la predisposizione di rimborsi per le rette universitarie o scolastiche, vacanze o borse di studio, asili nido aziendali, e una serie di agevolazioni per l'acquisto di beni e servizi generalmente attuate attraverso l'impiego di card aziendali
- La comunicazione quale elemento di criticità





7) Conclusioni

- Le imprese, nel prestare ai dipendenti servizi in passato erogati dallo Stato, si qualificano come soggetti attivi del sistema di welfare e questo ruolo è destinato a crescere quanto più le imprese dimostreranno di poterlo svolgere con efficacia
- Molto resta da fare, soprattutto se si guarda alle possibili sinergie tra sfera pubblica e sfera privata, a oggi ancora carenti
- Se inserito in un circuito perfettamente integrato, il welfare aziendale potrebbe diventare una leva significativa di innovazione sociale, in grado di produrre esternalità positive di non poco rilievo
- Dalla CSR alla Sostenibilità: necessità di integrare in maniera più compiuta il livello del rispetto ambientale con quello della costruzione di comunità più resilienti, in un rinnovato rapporto tra Stato, impresa e territorio (Jeremy Pfeffer, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, in *Academy of Management Perspectives*, 2010)

