



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN AMMINISTRAZIONE,
PROFESSIONE E PERSONE
CURRICULUM PERSONE**

TESI DI LAUREA

**L'INCENTIVAZIONE E IL WELFARE:
L'IMPORTANZA DELLA MOTIVAZIONE E DEL BENESSERE
IN AZIENDA**

Relatrice:

Prof.ssa Chiara Morelli

Correlatrice:

Dott.ssa Barbara Maggi

Candidata:

Alessia Voltan

20038710

ANNO ACCADEMICO 2024-2025

Agli inizi, ai ricordi...

*Quanto mi spaventa a volte
Non essere forte
Come vedono da fuori
Non so gestire le emozioni
(Matteo Romano, "Apatico")*

*Io volevo solo fare l'artista, non avere mille burnout
E chi pensava che ci vuole un terapeuta pure per curare i sold out
Si aspettano di più, di più, di più, ma non mi va
Di raggiungere i miei KPI, ignorando la felicità
Fottuto burnout
(Pinguini Tattici Nucleari, "Burnout")*

*Ma serve anche la pioggia
Se no un fiore non sboccia mai
(Alfa, "Sofia")*

*Ma almeno ho capito che non eri te
La soluzione per uscire dal labirinto
(Matteo Romano, "Finta Nostalgia")*

*Ma alla fine ti giuro che lo rifarei
(Pinguini Tattici Nucleari, "Ridere")*

*Lascia stare il passato
Ormai non guarderò indietro
In testa ho una rosa di venti che mi dice la rotta giusta
Cerco un sapore nuovo, un orizzonte sereno
(Matteo Romano, "Tramontana")*

...Alle fini, al futuro

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1	
L'incentivazione delle Persone in azienda	4
1.1 Il concetto di incentivazione	4
1.1.1 Definizione di incentivazione	4
1.1.2 Creare dei sistemi di incentivazioni su misura: una sfida per il management.....	7
1.1.3 Figure in azienda responsabili dei piani di incentivazione	9
1.2 Tipologie di sistemi di incentivazione.....	11
1.2.1 La remunerazione economica	11
1.2.2 La remunerazione non economica.....	18
1.3 Incentivazione come strumento di gestione	24
1.3.1 Ruolo degli incentivi in azienda	24
1.3.2 Incentivazione e motivazione	28
1.3.3 Incentivazione, motivazione competizione	32
1.4 Cosa incentiva davvero le persone: confronto generazionale	35
Capitolo 2	
Il Welfare aziendale come strumento di incentivazione	39
2.1 Definizione di welfare aziendale e il suo obiettivo come strumento di incentivazione	39
2.2 Il Welfare aziendale nella Storia	40
2.2.1 Dal Welfare State al Welfare aziendale	40
2.2.2 L'evoluzione del welfare aziendale in Italia	44
2.3 Creare un sistema di welfare efficace.....	48
2.3.1 Come creare un'offerta di welfare	48
2.3.2 Possibili interventi di welfare in relazione ai bisogni rilevati	52
2.4 Forme e attuazioni possibili del welfare in azienda.....	55
2.4.1 Le diverse forme che può assumere il welfare aziendale	55
2.4.2 La diversa modalità di attuazione del welfare aziendale nelle grandi aziende	57
2.4.3 La diversa modalità di attuazione del welfare aziendale nelle PMI e microimprese	59
2.5 Come il welfare viene percepito dai dipendenti, bisogni e confronto generazionale	67
2.6 Il welfare aziendale come soluzione win-win	74
2.7 Welfare e possibili attori coinvolti	78
2.7.1 Il welfare manager	78

2.7.2 Il ruolo dei provider	80
2.7.3 Il ruolo del sindacato nella gestione delle risorse umane e dei piani di welfare	81
2.8 Welfare aziendale e Covid-19.....	82
Capitolo 3	
Analisi dell'incentivazione e del welfare sul campo	88
3.1 Analisi quantitativa: l'incentivazione	88
3.1.1 Cosa incentiva le persone: generazioni a confronto	88
3.1.2 "Oltre le generazioni: esperienze, relazioni e lavoro" di Valore D	88
3.1.3 Nota metodologica, aziende e persone coinvolte.....	89
3.1.4 Differenze e similitudini valoriali tra generazioni: i risultati	92
3.1.5 Motivazioni e bisogni delle generazioni in azienda	97
3.1.6 Conclusioni analisi qualitativa condotta da Valore D	109
3.2 Analisi qualitativa: Il welfare e il benessere in azienda	111
3.2.1 Caso Banco BPM: La Storia del Gruppo	111
3.2.2 Caso Banco BPM: Le Persone del Gruppo.....	116
3.2.3 Caso Banco BPM: Il Welfare e il benessere In Azienda	120
3.2.4 La parola a Banco BPM.....	124
Conclusioni	129
Bibliografia	134
Sitografia	138
Figure e Tabelle	141
Appendice	143

Introduzione

Pranzo della domenica.

Intorno al tavolo si riuniscono le persone a noi più care, magari qualche amico, l'atmosfera è rilassata e serena. Eppure, immancabilmente, fanno capolino quei discorsi che sarebbe meglio evitare in momenti del genere: politica, sanità pubblica, quel parente che non gode di grande stima, e in generale tutto ciò che rischia di accendere gli animi. Ogni tavolata ha i suoi temi "vietati", e tutti ne sono ben consapevoli. Tuttavia, inevitabilmente, quasi uno dopo l'altro, quei temi vengono trattati.

Tra questi, un argomento che non manca mai, specialmente quando il confronto coinvolge più generazioni, è quello del lavoro: come dovrebbe essere il posto di lavoro ideale, quali servizi e agevolazioni sarebbero desiderabili, e che tipo di ambiente lavorativo si vorrebbe vivere.

Alcuni vedono i soldi come unica fonte di motivazione. Altri dichiarano che sarebbero disposti a rinunciare a una parte della retribuzione pur di lavorare un'ora in meno al giorno per conquistare un miglior work-life balance. E poi c'è chi vorrebbe aziende più "a misura d'uomo", impegnate a migliorare le condizioni dei propri dipendenti senza dimenticare di prestare attenzioni a cruciali tematiche di interesse sociale come, ad esempio, la parità di genere e la valorizzazione dell'individuo, o la sostenibilità.

In tutto questo, puntualmente, c'è sempre qualcuno che tenta di cambiare discorso senza dare troppo nell'occhio. Ma questa volta no, non cambiamo discorso. Approfondiamo, perché il tema del lavoro e delle sue caratteristiche offre spunti preziosi sia per chi lo vive ogni giorno, sia per chi lo organizza e lo gestisce.

Quindi cosa vogliono davvero le persone? Cosa le incentiva? Cosa possono fare le aziende per garantire maggior benessere ai propri collaboratori?

Questo lavoro intende proprio cercare di dare risposta a questi quesiti.

L'attenzione è posta sulla figura della Persona, da non considerare come un mero fattore produttivo, ma come una componente essenziale per l'esistenza e la sopravvivenza stessa dell'attività d'impresa. Questa rappresenta una sfida da non sottovalutare per i vertici aziendali che sono chiamati a dar vita a degli ambienti lavorativi in grado di far sentire valorizzate, apprezzate, tutelate e parte di qualcosa tutte le persone al loro interno. Questa scelta è strategica anche in termini di business per i vantaggi fiscali ed economici che ne conseguono.

L'elaborato viene diviso in più parti per facilitarne la lettura e l'analisi.

Nel primo capitolo viene analizzata l'incentivazione come strategia di gestione delle risorse umane.

In particolare, si fornisce una definizione di incentivazione, un'analisi dei principali strumenti impiegati per implementarla e un focus sulle ricadute della stessa sui collaboratori e di conseguenza sull'azienda stessa. Viene preso in considerazione anche il rapporto tra incentivazione, motivazione e competizione in ambito lavorativo.

Il capitolo, infine, si concentra sul confronto generazionale rispetto alle modalità di incentivazione più idonee e apprezzate dai lavoratori a seconda della fascia d'età di appartenenza.

Nel corso del secondo capitolo l'attenzione è posta su uno degli strumenti di incentivazione più apprezzati nel mondo del lavoro da sempre: il welfare.

Nel dettaglio, si andranno a percorrere le principali tappe di sviluppo dello stesso dal welfare state al welfare aziendale con un'attenzione particolare al panorama italiano.

Prese in esame le implicazioni organizzative e tutte le figure che si muovono in questo ambito. Vantaggi, dubbi, applicazioni possibili e modalità di intervento verranno approfonditi nel dettaglio così da mettere in luce al meglio le conseguenze apprezzabili derivanti da questo strumento.

Un approfondimento su come il welfare abbia risposto alle esigenze dei lavoratori negli anni della Pandemia di Covid-19 chiude il secondo capitolo.

Il terzo ed ultimo capitolo intende dare all'elaborato un taglio più pratico.

Difatti vengono analizzati i dati raccolti dal Centro Studi Valore D in merito ai driver motivazionali generazionali, alle sfide che quotidianamente ciascuna fascia d'età sente di dover affrontare e che inevitabilmente hanno delle ricadute negative sulla performance e sul coinvolgimento e sulla risposta che i lavoratori si aspettano di trovare dai vertici aziendali sulla questione. Curioso andare a valutare anche i valori e gli approcci lavorativi, da un lato differenti e da un lato molto simili, che si possono incontrare in un'azienda caratterizzata da un *mix generation* importante. Siccome la presenza di collaboratori di età differente è un valore aggiunto, è cruciale che un management attento sappia come valorizzare ciascuno e allo stesso tempo integrarlo al meglio in azienda.

La seconda parte del capitolo, invece, si concentra su un caso studio, quello del Banco BPM, per analizzare come questa realtà si pone rispetto alla tematica del welfare e del benessere in azienda. Un breve accenno alla storia del Gruppo, ai progetti attuati e agli obiettivi che si intendono perseguire, il tutto poi arricchito dalla testimonianza di chi quotidianamente si occupa di queste tematiche in azienda.

L'elaborato intende sottolineare come in una società sempre più frenetica come la nostra e dove tutto sembra orientato unicamente al risultato, e il mondo lavorativo è un emblema di questo, sia necessario comunque trovare il modo di pensare agli altri, non come strumento per raggiungere un determinato fine, ma come Persone con bisogni, aspirazioni ed esigenze. È bene ricordare che in ciascuno risiede del potenziale e un certo livello di motivazione, il compito arduo è sapere plasmarlo e valorizzarlo al meglio.

Capitolo 1

L'incentivazione delle Persone in azienda

1.1 Il concetto di incentivazione

1.1.1 Definizione di incentivazione

Il termine *incentivazione* si può definire come “*opera di promozione, d’incoraggiamento, di stimolo [...]*”. L’obiettivo è quello di motivare, invogliare una persona a fare qualcosa sfruttando, appunto, la presenza di un incentivo, un premio a cui aspirare.

Si ha dunque tra le mani uno strumento in grado di influenzare le azioni e le *performance* future, se si guarda al mondo lavorativo, di un singolo individuo o di un gruppo.

Nell’ambito di una realtà aziendale cosa vuol dire davvero incentivare? E come si può farlo in maniera efficace?

L’incentivazione è il processo che si realizza mediante ricompense o stimoli per promuovere un comportamento desiderato, con l’obiettivo di aumentare la produttività, la motivazione, e il coinvolgimento dei dipendenti all’interno dell’organizzazione rispetto a quelli che sono gli obiettivi di fondo del *business*. La *performance* viene dunque associata, attraverso determinati strumenti e tecniche, a ricompense monetarie e non che possono guardare esclusivamente al breve periodo o anche al lungo (*Riccaboni, 1999*).

Attraverso l’elaborazione e l’implementazione di un sistema di incentivazione articolato e ben studiato, si è in grado di trasmettere un messaggio chiaro e diretto a tutto il personale ma l’efficacia di questa strategia, come si vedrà, dipende da molteplici variabili che un *management* attento e lungimirante dovrà considerare e saper gestire.

In particolare, si assegna ad una persona o ad un gruppo un obiettivo chiaro, conseguibile e “più vicino”, in termini di responsabilità ed esecuzione, con l’intento di accrescerne la motivazione, la *performance* e indirettamente orientarne i comportamenti affinché diventino funzionali al raggiungimento degli scopi aziendali. (Capra, 2013)

Nel corso dei decenni numerosi sono stati gli approcci teorici e gli studi condotti rispetto a questa tematica e il futuro certamente non si presenta diverso in quanto il mondo del lavoro è destinato a cambiare e lo sta già facendo: le persone modificano i loro atteggiamenti nei confronti dello stesso ma anche i propri valori, priorità, esigenze, *driver* motivazionali.¹ Le aziende devono essere in grado di intercettare queste tendenze in tempo al fine di implementare al loro interno piani di incentivazione, e strutture organizzative in generale, capaci di attrarre risorse qualificate, trattenerle e motivarle con tutti i vantaggi che questo porta con sé. (Meloni & Zambon, 2012)

Infatti, al personale, specie quello più qualificato e consapevole del valore aggiunto che potrebbe apportare devono essere offerte delle ricompense mediamente più elevate rispetto a quelle che riceverebbero dai *competitors* oppure retribuzioni variabili in funzione delle performance così da stimolarli a rimanere in azienda per lungo tempo. (Merchant et al., 2014)

Quello che ci si potrebbe chiedere è se esistano delle linee guida o delle procedure univoche che le imprese possano seguire per ottenere i risultati descritti, ovvero stimolare la motivazione e l’impegno dei dipendenti attraverso l’incentivazione. La risposta a questa domanda è decisamente negativa. I *driver* motivazionali variano da un individuo all’altro e dipendono da diversi fattori, tra cui la cultura aziendale, il settore di appartenenza, il tipo di lavoro e le caratteristiche personali dei dipendenti. Ciò che funziona per un’organizzazione potrebbe non essere altrettanto efficace per un’altra quindi è importante

¹ I driver motivazionali, di tipo intrinseco o estrinseco, hanno la capacità di rendere un’attività desiderabile, interessante a tal punto da far adottare ad una persona un determinato comportamento al fine di ottenere una ricompensa o beneficio.

adottare una strategia personalizzata basata su un attento studio dei propri collaboratori e un costante controllo dell'operato.

È bene ricordare che il sistema di incentivazione deve variare anche all'interno della stessa impresa in funzione del ruolo del collaboratore e del contributo a lui richiesto.

Non esiste nemmeno un piano "più corretto" e un piano "meno corretto", l'importante è che dia i risultati sperati.

Interessanti alcune dichiarazioni che grandi imprenditori hanno rilasciato sulla tematica dell'incentivazione.

"La creatività è una semplice combinazione di pensare, lavorare sodo e incoraggiare gli altri a fare lo stesso. Ogni persona che lavora per Apple è parte di una squadra. Non ci sono solisti qui."

Steve Jobs (Co-fondatore di Apple)

"L'invenzione richiede una lunga giornata di lavoro. Ma se riesci a farlo con passione e visione, vedrai i risultati."

Jeff Bezos (Fondatore di Amazon)

"L'insegna del nostro successo è la passione per il nostro lavoro e il modo in cui trattiamo i nostri dipendenti. Se tratti bene i tuoi dipendenti, loro tratteranno bene i tuoi clienti."

Howard Schultz (Ex CEO di Starbucks)

Incoraggiare, valorizzare, far star bene, appassionare sono tra gli ingredienti di un'incentivazione di successo e di conseguenza di un'impresa di successo.

"Tratta le tue persone come se fossero la cosa più importante al mondo, perché lo sono."

Richard Branson" (Fondatore di Virgin)

Questa frase non necessita di commenti, ma rappresenta la distinzione fondamentale tra un *management* che mira esclusivamente al profitto e uno che si impegna in modo

responsabile e attento, riconoscendo nei propri collaboratori non semplicemente delle risorse umane, ma persone con valori, bisogni e potenzialità da rispettare e valorizzare.

1.1.2 Creare dei sistemi di incentivazioni su misura: una sfida per il management

Il *management* deve essere abile e lungimirante per creare sistemi di incentivazione su misura per i propri dipendenti in quanto non esiste un programma valido ed efficiente in tutte le realtà d'impresa; questa sfida per i vertici aziendali rappresenta un punto cruciale per la buona riuscita del progetto nelle sue finalità più ampie.

È bene conoscere in maniera approfondita la struttura, l'organizzazione, gli scopi e i valori prima di procedere con la progettazione stessa.

D'altro canto, non tutti i dipendenti sono uguali tra loro, né tra aziende né all'interno della stessa realtà e questo non bisogna dimenticarlo perché quello che motiva un soggetto potrebbe non avere gli stessi effetti su un altro individuo.

La prima cosa da fare dovrebbe essere proprio questa: entrare in contatto con l'azienda e con la sua essenza, ossia con le persone che vi operano all'interno. Per identificare cos'è importante per ciascun dipendente si possono sfruttare, per esempio, sondaggi e/o interviste.

Potrebbe emergere una propensione verso incentivi finanziari come denaro, pacchetti azionari e altri tipi di ricompense o, di tutt'altra tipologia, come la possibilità di decidere il tempo e il luogo di lavoro, ad esempio, o ancora *gift card* rimborsabili, opportunità di crescita e formazione.

Mentre si procede con le operazioni di cui sopra, devono essere delineati i *target* di *business* da perseguire.

Successivamente si procederà a responsabilizzare i collaboratori con obiettivi, di tipo quantitativo e qualitativo, che loro stessi dovranno raggiungere come singoli individui o

nell'ambito del proprio reparto o funzione, questo per sottolineare l'importanza del lavorare in *team*.

Il *management* deve essere in grado di stabilire dove intende applicare il piano in questione: se in tutta l'azienda, se esclusivamente in determinati settori della stessa o ancora in particolari aree o divisioni.

Necessario andare ad individuare gli incentivi da erogare, senza escludere l'ipotesi di un *mix* di strumenti purché risulti bilanciato e adeguatamente studiato.

Questa fase è cruciale per la successiva definizione del *budget* da mettere a disposizione e valutare la sostenibilità economica dell'operazione stessa.

È richiesta una buona capacità di connettere gli incentivi delineati a traguardi chiari, in grado di essere raggiunti dai dipendenti ma, nello stesso momento, sfidanti abbastanza per spronarli a mettersi in gioco, escludendo demotivazione e poco coinvolgimento rispetto agli interessi aziendali.

Spesso, per evitare che un collaboratore rallenti la sua *performance* perché vicino al *target* individuato, magari in anticipo rispetto al previsto, scattano degli *extra*-premi a cui aspirare. Questa tattica viene adottata inoltre per stimolare l'impegno a perseguire più obiettivi contemporaneamente.

È bene ricordare che mantenere una comunicazione costante, trasparente, proattiva per tutta la durata dell'intervento è strettamente collegato alla buona riuscita dello stesso.

Durante la fase di attuazione del programma, sarebbe da preferire fornire un riscontro sull'andamento e i progressi di ciascuno così da rafforzarne la motivazione.

Da considerare la validità di *report*, grafici, meglio se personalizzati, relativi alla *performance* che siano facilmente comprensibili e intuitivi.

Per fare in modo che il sistema svolga effettivamente il suo lavoro è essenziale che i dipendenti abbiano ben chiaro come operare e cosa fare per avere accesso ai benefici

promessi e quali essi siano nel concreto. Deve essere lampante il collegamento tra la buona riuscita della prestazione e l'accesso alla ricompensa.

Il *management* deve essere in grado di esplicitare e settare una *timeline* precisa e comunicarla.

Gli incentivi possono essere erogati una o più volte l'anno, possono avere carattere definitivo o temporaneo.

Il programma deve essere percepito all'interno dell'azienda come equo, con accesso a premi e strumenti incentivanti determinati esclusivamente dall'esperienza, dalle abilità, dalle competenze, dallo sforzo e da altri fattori oggettivamente misurabili.

Di conseguenza è vitale che vengano predisposti strumenti utili a misurare l'andamento delle *performance* e il loro contributo al successo del *business*.

Ad oggi esistono *software* e programmi all'avanguardia in grado di supportare l'impresa e facilitarne l'operato in ogni fase di elaborazione e attuazione del piano stesso.

La pianificazione rimane un punto fondamentale, e questo è necessario ribadirlo più volte ai *manager*, in quanto se gestita male tale fase, tutto l'investimento, economico soprattutto, verrebbe vanificato.

1.1.3 Figure in azienda responsabili dei piani di incentivazione

In azienda, la gestione dei piani di incentivazione è generalmente affidata a figure e dipartimenti specifici, a seconda della complessità e della struttura dell'organizzazione stessa.

In una realtà di medio-grandi dimensioni, le figure che danno vita e gestiscono programmi di questo tipo sono numerose e, per la buona riuscita dell'intervento, è vitale che questi collaborino tra loro e interagiscano in maniera produttiva ed efficiente.

Il principale responsabile della progettazione e implementazione dei piani di incentivazione è la direzione Risorse Umane che si occupa principalmente dell'analisi

dell'azienda e dell'individuazione degli strumenti più adatti per attrarre, trattenere e motivare i dipendenti.

Si procede successivamente con la definizione degli obiettivi, dei destinatari e dei benefici e, infine, al monitoraggio dei risultati. La direzione si occupa di mantenere costanti contatti con i lavoratori.

La gestione pratica e operativa dei piani è affidata all'amministrazione del personale che andrà ad occuparsi di tutta la parte della contrattualistica ossia, per esempio, dell'inserimento delle clausole relative nei contratti e negli accordi aziendali. L'amministrazione si occupa inoltre degli adempimenti fiscali, contributivi e dell'erogazione dei benefici.

Per quanto riguarda la conformità alla normativa di legge, gli obblighi contrattuali e l'eventuale gestione dei rischi legali, se ne occupa il dipartimento legale dell'azienda, se presente, o un collaboratore esterno esperto in materia.

La figura dei consulenti, come consulenti del lavoro o aziende specializzate in *welfare*² e *benefit*, è decisamente molto più presente in aziende medio-piccole ai fini di garantire un supporto operativo e una visione strategica d'insieme.

Dar vita a progetti simili, come quello appena descritto, coinvolge non solo numerose funzioni aziendali ma, avendo un impatto importante a livello economico sul *business*, rende necessario l'intervento della direzione finanziaria al fine di verificare la sostenibilità e la fattibilità dell'operazione.

² La tematica del welfare come incentivo verrà adeguatamente approfondita nel corso del secondo capitolo dell'elaborato.

1.2 Tipologie di sistemi di incentivazione

Gli incentivi che possono essere impiegati da ciascuna azienda sono molteplici e, per renderli il più efficaci possibili, devono essere individuati sulla base dei valori, delle esigenze dell'azienda e del personale stesso. Questa è una delle scelte strategiche più importanti da assumere in quanto, non solo impatterà nell'ambito della gestione delle risorse umane, ma anche sulle altre funzioni aziendali come, per esempio, costi e *budget*.

I sistemi di incentivazione sono spesso molto complessi e articolati. Non tutti potrebbero immaginare che non si basino esclusivamente su incentivi economici. Sebbene le ricompense finanziarie siano un elemento fondamentale e fortemente diffuso, esistono numerosi incentivi di natura non economica legati all'ambiente di lavoro e allo sviluppo professionale. Ad esempio, la creazione di un luogo di lavoro positivo, la possibilità di crescita e formazione continua, il riconoscimento dei risultati ottenuti, sono incentivi altrettanto significativi.

Questi fattori, pur non essendo direttamente legati alla remunerazione, possono migliorare il benessere dei dipendenti, motivandoli a dare il meglio di sé. Un giusto equilibrio tra incentivi economici e non economici, dunque, può rafforzare la cultura aziendale e favorire una maggiore soddisfazione e produttività.

Segue un'analisi dettagliata degli strumenti e delle loro principali caratteristiche.

1.2.1 La remunerazione economica

Prima di addentrarci maggiormente nel tema della remunerazione economica, è necessario sottolineare la diversità tra il concetto di retribuzione e quello di remunerazione in quanto spesso utilizzati come sinonimi.

Se la retribuzione è la somma di denaro corrisposta per la prestazione lavorativa, la remunerazione abbraccia un tema più ampio perché, non solo include il mero denaro, ma

anche altri compensi e benefici aggiuntivi. Questa impostazione incentivante prende il nome di pacchetto retributivo o *total reward*.

La remunerazione economica comprende elementi di natura monetaria ed elementi di natura non monetaria che, in ogni caso, comportano dei benefici materiali al destinatario degli stessi.

Si analizzano di seguito questi strumenti.

Lo strumento sicuramente più conosciuto per le sue caratteristiche incentivanti tra quelli monetari è la retribuzione. La retribuzione *in primis* deve assolvere ad un ruolo più importante riconosciuto dalla nostra Carta costituzionale nell'art 36: "Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa [...]". Quindi per la Repubblica, sul valore di meritocrazia prevale quello di garantire, in ogni caso, un'esistenza libera e dignitosa al lavoratore e alla sua famiglia a prescindere dalle sue *performance*. Quest'idea rappresenta una contraddizione: prima, infatti, si sostiene l'importanza della meritocrazia, poi si sottolinea che sulla stessa debbano prevalere obiettivi di protezione sociale. Si crea dunque una soglia minima sotto la quale non scendere per garantire la copertura dei bisogni essenziali, come cibo, vestiti, casa. Le aziende che vanno a trattare la retribuzione come strumento di incentivazione hanno ben chiaro questo aspetto costituzionale e infatti l'incentivo stesso non risiede nei componenti obbligatori previsti dal CCNL e dalla legge in senso stretto ma è qualcosa che si aggiunge e completa gli stessi.

La retribuzione comprende tutte le somme di denaro percepite dal lavoratore a vario titolo. Queste possono derivare direttamente dal contratto, come lo stipendio base e le maggiorazioni per straordinari o lavoro notturno, oppure dagli enti previdenziali, ad esempio sotto forma di indennità per carichi familiari. Inoltre, la retribuzione può essere legata ai risultati ottenuti: in questo caso specifico, il suo scopo principale è incentivare il dipendente a raggiungere gli obiettivi assegnati.

Tali somme possono essere erogate, dal punto di vista temporale, durante la vita lavorativa (attuali, ad esempio salari e stipendi) oppure al termine della stessa (differite, come nel caso del TFR³) e ancora possono essere fisse, se vincolate al tempo lavorato, oppure variabili se correlate ai risultati ottenuti. (Rebora, 2009)

I componenti della retribuzione che svolgono funzione incentivante sono quelli appartenenti al variabile a breve come gli incentivi a breve termine, al variabile a medio termine come *stock option* ma anche i *benefit* come il cellulare aziendale, l'autovettura, l'assicurazione sanitaria che viene erogata da parte dell'impresa.

I *benefit*, o benefici marginali o *fringe benefit*, in particolare sono compensi corrisposti in natura il cui valore può essere quantificato in termini monetari e, proprio per questa ragione, rientrano nella categoria di incentivi riconducibili alla remunerazione economica costituita da elementi non monetari.

Sempre più si tende alla personalizzazione al fine di amplificare l'effetto dell'incentivo. Tra i *fringe benefit* più comuni abbiamo, solo per citarne alcuni, mensa aziendale, convenzioni e scontistiche riservate, sostegno all'istruzione per i dipendenti e figli, assistenza legale, buoni pasto, asilo nido aziendale, *welfare*.

I *benefit* in particolar modo devono rispecchiare la cultura organizzativa e i valori dell'impresa, devono essere sostenibili economicamente sia nel breve che nel lungo periodo. (Robbins et al., 2021)

In molti altri casi, e sempre più, si è dato vita a strumenti davvero innovativi e creativi per assecondare le esigenze dei collaboratori. Tra quelle più curiose e degne di nota troviamo:

- acqua, caffè e spuntini di ogni tipo per stimolare la conversazione, la collaborazione e la nascita di relazioni positive tra colleghi durante le pause;
- bimbi in ufficio in giornate individuate al fine di far scoprire ai propri figli il lavoro di mamma e papà;

³ Trattamento di Fine Rapporto.

- possibilità di portare il proprio cane, ed eventualmente altri animali domestici, in azienda in particolari momenti designati per migliorare il benessere fisico, emotivo e sociale;
- facoltà di vestirsi casual il venerdì;
- docce all'interno dei bagni aziendali così da consentire la pratica di attività sportiva prima dell'orario lavorativo o nel corso della pausa. In alcune realtà sono state costituite delle vere e proprie palestre attrezzate, questo anche in ottica dei benefici che lo sport ha sullo *stress*;
- rimborso di tutte le spese culturali sostenute dai propri collaboratori. Questo in particolar modo per stimolare l'istruzione e la curiosità anche nel tempo libero e in ambiti non strettamente correlati a quelli di natura professionale;
- lavaggio e interventi di manutenzione auto a cura di professionisti durante le ore di servizio;
- lavanderia aziendale per supportare lo svolgimento delle faccende domestiche;
- navetta aziendale per aiutare chi non è automunito e al fine di tutelare ambiente;
- premio in denaro in caso di segnalazione di un candidato per una posizione aperta che poi viene assunto⁴ con vantaggi in termini di riduzione di costi e tempi in fase di ricerca e selezione;
- attività di volontariato in orario di lavoro;
- giochi da tavolo oppure tavolo da *ping-pong*, biliardino nelle aree comuni;
- birra *gratis* il venerdì al termine dell'attività lavorativa.

Molte di questi strumenti sono stati introdotti al fine di aiutare i collaboratori a gestire il bilanciamento e i conflitti generati tra vita privata e lavoro. Questa tematica del *work-life balance* ha acquisito grande rilevanza a partire dagli anni Ottanta con il progressivo ingresso di forza lavoro femminile con figli a carico. Nel corso dei decenni la tematica della

⁴ Questa pratica prende il nome di referral.

parità di genere, che non prevedesse solo degli aiuti rivolti alla figura femminile ma anche a quella del padre lavoratore affinché il suo aiuto potesse essere concreto all'interno del nucleo familiare, è stata presa molto a cuore non solo dal mondo aziendale ma anche da quello politico. Ad oggi, soprattutto i giovani, si presta molta attenzione ai valori di cui le imprese si fanno portavoce e alle iniziative che vengono relativamente predisposte perché si vuole ritrovare nei posti di lavoro quello in cui si crede.

Possiamo sfruttare questi strumenti sicuramente per attrarre il personale, per trattenerlo e motivarlo.

La dinamica delle retribuzioni, ossia la variazione salariale nel tempo, in buona parte negoziate contrattualmente, rappresenta una parte fondamentale nel campo dell'incentivazione che può essere sviluppata sia a livello individuale che di gruppo.

A livello individuale, possiamo introdurre degli incentivi reversibili e degli incentivi non reversibili.

I primi vanno a promuovere comportamenti competitivi e solitamente vengono erogati per un arco temporale circoscritto solitamente di un anno. In questa categoria rientrano *bonus*, cottimo e *Management by Objectives* (MBO).

Se i *bonus* aziendali sono premi monetari che vengono offerti ai dipendenti per riconoscere il raggiungimento di particolari risultati alla fine dell'esercizio, il cottimo è una forma di retribuzione di tipo variabile, che integra una componente fissa, che viene calcolata in base alla produttività di un dipendente. Entrambi questi strumenti puntano ad un incremento della produttività del singolo rispetto ad un *target* assegnato che deve essere raggiunto.

Guardando invece al *Management by Objectives* (MBO) si è davanti a un vero e proprio approccio gestionale che, più degli altri strumenti analizzati fino ad ora, ha come scopo quello di responsabilizzare i collaboratori rispetto ai risultati. I dipendenti infatti partecipano alla definizione degli obiettivi, possono organizzarsi il proprio lavoro in termini di azioni e scadenze, sentendosi quindi più coinvolti e motivati al raggiungimento del

risultato stesso. L'operato viene costantemente monitorato dai superiori che potranno andare ad assegnare premi, solitamente economici, come ad esempio, *bonus*. (De Harlez, 2023)

La seconda tipologia prima accennata, quella degli incentivi individuali non reversibili, viene spesso sfruttata per favorire la fidelizzazione e include premi sul potenziale, superminimi e possibilità sviluppo carriera.

Nel dettaglio, i premi sul potenziale intendono andare a valorizzare il raggiungimento di determinati risultati o lo sviluppo di particolari competenze.

Il superminimo, invece, è un aumento salariale rispetto a quanto previsto dalla contrattazione collettiva, assorbibile, in caso di aumento contrattuale, o non assorbibile, concesso per valorizzare una *performance* particolarmente produttiva che si incentiva quindi a replicare. Questo strumento contribuisce alla fidelizzazione del collaboratore.

Lo sviluppo della carriera, oggi più che mai, è tra i premi più apprezzati ma anche tra i più complessi da gestire per l'accurato studio e la lungimiranza organizzativa che richiede. La possibilità di mettere nelle condizioni un collaboratore particolarmente meritevole di poter acquisire nuove competenze e accedere a nuove posizioni aziendali vuol dire investire su di lui, ed è fondamentale che tale disponibilità e questa apertura venga percepita dal suo destinatario che si sentirà dunque stimolato a mettersi in gioco professionalmente e personalmente e valorizzato nei suoi sforzi. Nel mercato del lavoro si rafforzerà l'*employer branding*.⁵

Per accrescere la motivazione verso un miglioramento continuo laddove però il contributo del singolo individuo risulti difficile da misurare, si possono promuovere incentivi reversibili come *profit sharing* e *gain sharing*.

Il *profit sharing* consiste nel condividere coi dipendenti una percentuale degli utili dell'azienda, solitamente su base annuale. I collaboratori risulteranno maggiormente

⁵ Strategie aziendali mirate a migliorare l'immagine di un'azienda, percepita sia dai dipendenti attuali sia dai potenziali candidati

coinvolti perché vedranno allinearsi i propri interessi finanziari con la redditività dell'impresa, dovranno solo avere la pazienza di aspettare la procedura di riparto dell'utile e pagamento dei dividendi. Il *gain sharing*, invece, può essere erogato più volte nel corso dell'anno e consiste in delle ricompense basate su particolari abilità come aumento della produttività e/o ridurre i costi. (Jones et al., 1994)

Mentre per promuovere comportamenti collaborativi si promettono incentivi irreversibili come aumenti di livello per gruppi o categorie.

In alcune realtà aziendali, si può scegliere a che tipo di incentivi accedere.

Netflix, società impiegata nella distribuzione *streaming* via *Internet* di film, serie e intrattenimento, annualmente lascia ai propri dipendenti la facoltà di scegliere quanta parte della propria retribuzione ricevere sotto forma di stipendio e quanta in *stock option*. Nel caso venissero indicate quest'ultime, dalla durata decennale, è previsto che rimangano anche se verrà abbandonata la realtà aziendale nel corso del tempo.

Più volte dell'elaborato è stato ribadito il concetto della personalizzazione in quanto i piani incentivanti devono essere adattati alla cultura aziendale, alla natura dei collaboratori e al contenuto della prestazione. In particolare, si è dimostrato che non basta promettere una ricompensa in denaro per raggiungere gli obiettivi sperati in termini di *business* perché, se non ben gestito, questo strumento può portare effetti controproducenti.

Ad esempio, si pensi ad un lavoro ripetitivo e di precisione, dove la componente incentivante svolge un ruolo cruciale. Uno studio è andato ad esaminare l'impatto degli incentivi a cottimo e condizionati al raggiungimento degli obiettivi rispetto alla sola retribuzione fissa sulla *performance*. Quest'ultima viene analizzata non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi, ossia valutando sia la velocità di raggiungimento del target sia la qualità del lavoro svolto.

Gli esiti hanno messo in luce il fatto che i lavoratori, incentivati ad apprendere più rapidamente, risultano effettivamente più spronati a ridurre il tempo di lavorazione favorendo dunque un miglioramento complessivo dell'*output*.

D'altro canto, la velocità espone maggiormente al rischio di commettere errori e imprecisioni cosa che, per la natura del lavoro stessa, risulta essere controproducente. Dunque, sarebbero da favorire incentivi che vadano premiando l'apprendimento e il miglioramento, incluso della qualità, piuttosto che la velocità di esecuzione fine a sé.

In generale viene confermata l'efficacia dei sistemi incentivanti rispetto alla mera retribuzione fissa perché, soprattutto nell'ambito di un piano premiante che sappia limitare il *trade off* velocità – precisione, i risultati miglioreranno.

In conclusione, lo studio non mette in dubbio l'efficacia degli incentivi monetari ma la loro configurazione che non deve guardare unicamente ad una maggiore produttività. (*Bailey et al.*, 1998)

1.2.2 La remunerazione non economica

Nel corso dei decenni, a causa del cambiamento culturale che si è verificato nella società, gli effetti nel medio/lungo periodo dei sistemi di incentivazione basati unicamente sulla dimensione economica sono stati messi fortemente in discussione. Gli effetti motivanti o demotivanti della componente non economica finiscono per superare gli effetti della parte economica e diventano la vera ragione che lega il lavoratore all'azienda o ne determina il distacco.

In questa categoria rientrano l'ambiente di lavoro, la formazione e lo sviluppo professionale.

In particolare, andiamo a definire il concetto di ambiente di lavoro, detto anche clima organizzativo, come i rapporti tra le persone e le relazioni che si instaurano in azienda e con le strutture aziendali stesse. Tutto ciò viene sostanzialmente percepito e interpretato dai collaboratori e dipendenti quotidianamente e acquisisce sempre più importanza per le

giovani generazioni. Ormai è accertato che, in presenza di una percezione positiva, le risorse umane si sentiranno più coinvolte con ricadute favorevoli sull'impegno e sulle *performance*.

Secondo il *Randstad Employer Brand Research*⁶, il clima aziendale è al secondo posto tra le cinque principali caratteristiche⁷ che spingono le persone a scegliere un determinato posto di lavoro, dietro solo al *work-life balance*. Questa indagine internazionale ha coinvolto 37 Paesi con oltre 6.000 aziende a livello globale. In Italia è stato intervistato un campione di quasi 7.000 lavoratori di età dai 18 ai 64 anni nel corso del 2024 che ha confermato il *trend* di cui sopra.

Le aziende che desiderano dimostrare attenzione verso i propri collaboratori dovrebbero adottare strumenti come *focus group*, questionari, osservazioni dirette e interviste per monitorare il clima aziendale. Questo permetterebbe di individuare eventuali criticità e attuare tempestivamente interventi e programmi correttivi, migliorando così il benessere organizzativo.

Nella quotidianità lavorativa, un buon clima aziendale si ricerca nel rapporto con i colleghi e il datore di lavoro, in un *work-life balance* adeguato, nel supporto da parte del *management* alla *performance*, nei *comfort* e nel benessere.⁸ La possibilità, e la facilità, di ricorrere ad orari di lavoro flessibili, a contratti *part-time*, a forme di impiego come *smart working* e telelavoro contribuiscono a raggiungere un buon clima aziendale.

Nel corso degli anni sono stati condotti numerosi studi sulla questione. Uno dei più curiosi è quello svolto in Turchia tra il 2019 e il 2021. (Alan et al., 2023)

L'ambizioso progetto consisteva nel valutare l'efficacia di un programma di formazione da erogare in alcune aziende con l'intenzione di migliorarne il clima lavorativo e l'atmosfera

⁶ Il Randstad Employer Brand Research è uno studio globale che analizza la percezione dei lavoratori nei confronti delle aziende, identificando i fattori chiave che rendono un'impresa attrattiva.

⁷ Le cinque caratteristiche in questione sono: equilibrio tra vita lavorativa e privata, atmosfera di lavoro piacevole retribuzione e benefit interessanti, sicurezza del posto di lavoro, visibilità del percorso di carriera.

⁸ Tutto questo potrebbe essere definito con il termine wellbeing aziendale o workplace wellbeing si intende il benessere psico-fisico, professionale, sociale e finanziario dei dipendenti.

relazionale, promuovendo la socialità nelle interazioni professionali e nelle relazioni leader-subordinati. A causa delle restrizioni e delle difficoltà causate dalle normative volte al contenimento del *virus Covid-19* in quegli anni, le varie attività sono state ridisegnate per essere erogate da remoto.

Lo studio, randomizzato a grappolo, ha coinvolto un totale di venti aziende operanti nel settore dell'energia, della chimica, della difesa, della finanza, dell'edilizia e del tessile. Sulla totalità del campione, dieci realtà selezionate casualmente hanno ricevuto il programma di formazione, mentre le restanti hanno rappresentato il gruppo di controllo. La formazione è stata erogata attraverso un approccio innovativo e interattivo che ha visto includere diverse attività come il teatro creativo e giochi di ruolo. La raccolta dei dati si è svolta attraverso visite in azienda, sondaggi cognitivi e sociali. È importante sottolineare che il gruppo di controllo non ha preso parte ad alcuna attività, se non a momenti di incontri informali organizzati così da sfatare il mito che “per migliorare il clima ambientale basta solo riunire le persone”.

In particolare, le varie attività e iniziative del programma hanno toccato diverse tematiche: comunicazione efficace sia tra colleghi che subordinati e leader; eliminazione del linguaggio tossico e condiscendente; lavoro di squadra e cooperazione; comprensione dei punti di vista degli altri e tolleranza delle differenze di opinione; fiducia.

Dalle analisi è emerso che i subordinati tendono a percepire un clima migliore nei dipartimenti con leader empatici e professionali e questo dato merita particolare attenzione da parte dei vertici aziendali.

La tossicità relazionale è un problema pervasivo e costoso nei luoghi di lavoro altamente competitivi che influenza negativamente soddisfazione e fidelizzazione dei dipendenti.

I risultati dello studio indicano un miglioramento della qualità percepita del posto di lavoro, riduzione della competizione tossica, diminuzione dell'isolamento e del tasso di *turnover*.

Sebbene il contesto dello studio si concentri in realtà turche durante la pandemia di *Covid-19*, i risultati potrebbero essere rilevanti anche per realtà in altri paesi con caratteristiche simili.

Inoltre, essere riconosciuti per un buon clima aziendale favorisce una buona reputazione, maggiore innovazione, acquisizione di *soft skills*⁹ come *problem solving*.¹⁰

Il clima aziendale ha importanti impatti anche sulla salute dei lavoratori. Secondo un rapporto *Harvard Business Review*,¹¹ nelle aziende in cui si registra maggiore pressione ed elevati livelli di *stress*, le spese mediche sono del 50% superiori rispetto alle altre imprese. Un'altra stima, che dovrebbe fungere da campanello d'allarme per le imprese, riguarda le giornate di lavoro perse a causa dello stress del lavoro che si aggirano sulle 550 milioni di giornate.

Un altro elemento interessante che mette in luce questo rapporto è il costo del disimpegno.¹² Un ambiente spietato può portare a maggiore produttività inizialmente, ma nel lungo termine porterà al disimpegno. Questo porta anche a tassi più elevati negli incidenti e negli errori, rispetto ad altre organizzazioni che prestano maggiore attenzione al clima aziendale.

All'interno della remunerazione non economica, come già accennato in precedenza, vi troviamo anche la formazione e sviluppo professionale. Per formazione si intende sia quella formale, ossia strutturata, quella non formale come, per esempio, apprendimento sul campo, *learning by doing*¹³ e quella informale che si incentra su un percorso di

⁹ Le *soft skills* sono competenze trasversali che riguardano il modo in cui una persona interagisce con gli altri e affronta il lavoro legate dunque alla personalità e alle capacità relazionali.

¹⁰ Capacità di analizzare una situazione, individuare le criticità e trovare soluzioni efficaci.

¹¹ La *Harvard Business Review* è una delle riviste più autorevoli al mondo in ambito di management, leadership, innovazione e strategia aziendale.

¹² Conseguenze economiche, produttive e organizzative derivanti dalla mancanza di coinvolgimento e motivazione dei dipendenti all'interno di un'azienda tra cui minore produttività, aumento assenteismo, turnover elevato, minore qualità del lavoro svolto.

¹³ Modalità di apprendimento basata sull'imparare qualcosa facendolo, è stata dimostrata l'efficacia di questa metodologia basata sull'esperienza diretta e concreta, piuttosto che solo attraverso la teoria o l'insegnamento passivo.

tutoraggio con esperti del mestiere. Quest'ultima tipologia di formazione è stata ampiamente supportata da alcune aziende come ATM S.p.A.¹⁴ che ha dato vita nel 2013 al progetto “*Maestri di Mestiere*”. L'idea era quella di aumentare la motivazione delle risorse *senior* e attivare un processo di tutoraggio e scambio intergenerazionale a favore dei più giovani.

Tutti i partecipanti hanno visto crescere il prestigio dell'attività, a favore sicuramente della motivazione stessa, grazie a iniziative collaterali organizzate da ATM tra cui la pubblicazione di un libro, una mostra fotografica e premiazioni.

Questa iniziativa ha sicuramente valorizzato il percorso professionale dei collaboratori più maturi, con risvolti positivi a livello di orgoglio personale ma, contemporaneamente, ha centrato l'obiettivo di promuovere la formazione all'interno della stessa azienda.

Dal punto di vista dello sviluppo professionale, la “possibilità di fare carriera” è ampiamente apprezzata come incentivo a rimanere in azienda a lungo termine. L'obiettivo è quello di valorizzare il percorso di un collaboratore e il suo potenziale e un'azienda che crede nel potenziale dei propri collaboratori è un'azienda che difficilmente verrà lasciata, limitando dunque anche tutte le complicazioni del caso. Non solo per le opportunità di crescita e sviluppo che offre, ma anche per la capacità di riconoscere il valore delle persone, premiandole, alle volte, con ruoli di leadership e responsabilità crescenti. Questo approccio, che valorizza gli individui e permette di affrontare nuove sfide e compiti, crea un legame solido che motiva a rimanere e contribuire attivamente al successo dell'organizzazione stessa.

Premesso che il percorso di sviluppo professionale può essere di tre tipologie: verticale, orizzontale e diagonale. Lo sviluppo di tipo verticale è legato al concetto di avanzamento professionale con conseguente aumento salariale e di potere decisionale. Lo sviluppo orizzontale permette invece, pur rimanendo allo stesso livello gerarchico, di acquisire

¹⁴ ATM S.p.A. è l'azienda che gestisce il trasporto pubblico a Milano dal 1931. Gestisce il servizio di metropolitana, tram, autobus e filobus.

nuove competenze e capacità, magari in un'altra funzione o ricoprendo un nuovo ruolo. Infine, lo sviluppo diagonale permette di crescere a livello gerarchico ma in un'altra funzione, in un nuovo ruolo in favore dello sviluppo di competenze innovative.

Un piano incentivante di successo deve saper far coesistere tutti i vari strumenti premianti implementati, in modo da valorizzarne al meglio i benefici senza che uno prevarichi su un altro, questo vale sia per gli elementi di natura economica sia per quelli che non lo sono. Si prendano ad esempio le promozioni, trattate nel corso del capitolo, e gli incentivi interni come aumenti di salario e bonus, discussi in quello precedente, che vengono considerate come due delle principali categorie di premi in azienda. (*Gibbs, 1995*)

Si intende analizzare come progettare al meglio i sistemi di incentivi per i manager, in particolare per quelli di medio livello che, data la loro posizione tra i vertici aziendali e i livelli più bassi della gerarchia, ricoprono un ruolo cruciale dal punto di vista operativo. I risultati del lavoro segnalano proprio quanto anticipato prima, ossia che le promozioni e gli incentivi monetari interni sono molto efficaci, ma tra loro devono essere bilanciati. Difatti, se i premi monetari interni per un ruolo fossero troppo alti, i dipendenti potrebbero non essere particolarmente motivati a ricercare una promozione ma, al tempo stesso, non possono essere troppo bassi in quanto si registrerebbe una perdita di motivazione generale per il ruolo ricoperto che potrebbe comportare anche un'uscita dall'organico stesso.

Le promozioni inoltre non devono essere sempre collegate a *performance* buone esclusivamente dal punto di vista quantitativo ma, e questa rappresenta una vera e propria sfida per chi di dovere, c'è una componente soggettiva decisamente non trascurabile da valorizzare come il potenziale e le caratteristiche personali.

Il sistema delle promozioni potrebbe far scattare una competizione interna che, se sana e gestita bene, può portare a grandi risultati in termini di crescita personale e professionale altrimenti può provocare non pochi danni. I collaboratori cercheranno di registrare risultati sempre migliori ma, siccome le promozioni che possono essere concesse sono limitate, ecco che potrebbero tornare utili gli incentivi per non scoraggiare nessuno.

Gibbs, come già spesso ribadito fino a qui in altre occasioni, sottolinea come sia importante la valutazione delle *performance* attraverso un buon sistema di controllo e *feedback* che, anche non particolarmente complesso, deve puntare a premiare i comportamenti positivi piuttosto che punire quelli negativi.

1.3 Incentivazione come strumento di gestione

1.3.1 Ruolo degli incentivi in azienda

I piani di incentivazione rappresentano dei veri e propri strumenti di gestione a disposizione delle aziende che, se si dimostrano in grado di orchestrarli al meglio, possono ottenere non pochi vantaggi in termini di *business*.

Che ormai le risorse umane siano il motore trainante dell'impresa è assodato: sono loro la vera essenza della produzione senza le quali essa stessa non si realizzerebbe. Constatato ciò, i premi devono essere implementati in modo tale da valorizzare e amplificare l'impatto positivo dell'operato e della presenza dei collaboratori all'interno della rete aziendale, non solo valorizzandoli da un punto di vista professionale ma anche personale.

Nel dettaglio, a lungo si è cercato di dimostrare, attraverso numerosi studi, la correlazione tra incentivi, impatto sulle risorse umane e conseguenti effetti sul *business*.

Ad esempio, nell'ambito della validità della retribuzione variabile e dei suoi effetti, uno studio ha analizzato riscontri positivi sull'introduzione di un sistema di pagamento a cottimo in una fabbrica, ossia i lavoratori venivano pagati in base a quanto realizzato nel concreto rispetto che con una paga fissa. (*Lazear, 2000*)

Si è registrato un aumento significativo della produttività di ciascuno con incrementi del 44% della produttività totale nell'azienda, di cui ben il 22% dovuto dagli effetti incentivanti del sistema a cottimo, mentre il resto legato alla selezione di lavoratori più capaci. Dopo il passaggio, infatti, i lavoratori più abili tendono ad essere attratti dal sistema a cottimo e

questo screma e seleziona autonomamente i più abili garantendo incrementi costanti anche per il futuro.

Si può dunque affermare che ci sia un allineamento di quelli che sono gli obiettivi del singolo e quelli che sono gli obiettivi aziendali, da una parte maggiori salari, dall'altra maggiori ricavi.

Ma se da un lato si può affermare che gli incentivi vadano aumentare gli sforzi dei lavoratori e la loro produttività, dall'altro uno studio di *Michael Kremer* ha sottolineato quanto questo sia più facile da determinare quando l'*output* è facilmente misurabile e quantificabile. Inoltre, *Kremer* ha messo in luce i limiti di piani e programmi di lavoro particolarmente complessi o quelli che vanno incoraggiando solo comportamenti superficiali, magari a scapito della qualità e della precisione. Si è non a caso dimostrato che, se questo nel breve periodo i risvolti negativi potrebbero risultare contenuti, davanti ad un orizzonte temporale più ampio i risultati aziendali potrebbero risentire in maniera importante della sbrigatività operativa. (*Kremer, 1993*)

Come già più volte ribadito nel corso dell'elaborato, gli strumenti che possono concorrere alla formazione dell'offerta incentivante possono non essere meramente di tipo economico, anzi le imprese dovrebbero essere spronate ad individuare mezzi appropriati e adatti ai propri collaboratori in relazione alla natura dell'impresa e al contenuto della prestazione. Questa affermazione è sostenuta soprattutto da quanto emerso dallo studio sugli effetti negativi degli incentivi puramente economici.

Per incentivi puramente economici si intendono ad esempio il denaro che, in particolar modo nel caso di compiti creativi o intellettuali, può favorire la riduzione della motivazione intrinseca.¹⁵ Questo effetto sarebbe da ricondursi al fatto che i collaboratori vadano concentrandosi eccessivamente sugli aspetti materiali a discapito di passione e inventiva,

¹⁵ Per motivazione intrinseca si intende ogni qualvolta che ci si impegna in un'attività senza il bisogno di ricompense esterne, ma solo per il piacere di farlo, a differenza della motivazione estrinseca dove una motivazione esterna si vede necessaria.

oltre al fatto che il mero piacere di fare qualcosa verrebbe gradualmente meno. (*Deci et al., 1999*)

Altre fonti significative di motivazione sono il riconoscimento pubblico e il coinvolgimento attivo nella definizione degli obiettivi. Lo stesso *Herzberg*, nella sua *Teoria dei Fattori Motivanti e igienici*, afferma quanto i riconoscimenti simbolici abbiano degli effetti duraturi e significativi sulla soddisfazione dei dipendenti, con tutti poi i risvolti positivi che questo comporterebbe in termini di fidelizzazione e produttività. (*Herzberg, 1966*)

È da valutare quanto gli aspetti sociali siano cruciali per la buona riuscita dell'operato, in particolare nel lavoro di squadra. A tal proposito, in queste particolari casistiche sono da evitare premi individuali che vadano dunque a scoraggiare la collaborazione tra i membri dei *team* favorendo quelli di gruppo. Da non sottovalutare il clima di sfiducia e competizione interna che potrebbe incidere negativamente sul benessere e la coesione. (*Kohn, 1993*)

L'incentivazione ha effetti decisamente positivi rispetto alla *retention*¹⁶ e alla riduzione del fenomeno di *turnover*:¹⁷ collaboratori che si sentono apprezzati e valorizzati saranno meno inclini ad abbandonare il proprio posto di lavoro per cercare condizioni di lavoro migliori altrove.

È utile andare a predisporre dei programmi che vadano a sviluppare il rapporto di lavoro nel medio-lungo periodo come, solo per citarne alcuni, sviluppi carriera, premi come azioni o *stock options*, che è dimostrato essere efficaci al fine di attrarre, ma soprattutto mantenere, i talenti in azienda. (*Meyer et al., 2001*)

Da sottolineare che a sostegno della *retention*, sono da favorire incentivi economici a lungo termine e riconoscimenti non economici piuttosto che altri strumenti. (*Gneezy et al., 2000*)

¹⁶ Capacità di un'organizzazione di trattenere e fidelizzare i propri dipendenti all'interno dell'azienda.

¹⁷ Tasso di ricambio del personale, ovvero il rapporto tra i neoassunti e i dipendenti che lasciano l'azienda per qualsiasi motivo, volontario o involontario.

Riassumendo i vantaggi visti fino a qui di un buon investimento, e gestione, di un piano incentivante abbiamo:

- aumento della produttività da parte dei collaboratori spronati e motivati da incentivi legati alle loro *performance* individuali o di squadra. Questo comporterà miglioramenti diretti dei risultati aziendali.
- miglioramento della *retention* con riduzione, dunque, del fenomeno del *turnover*. Si deve essere più che consapevoli del fatto che il fenomeno del *turnover*, soprattutto a livelli alti, potrebbe rappresentare una problematica difficile da gestire, contenerlo favorisce una conseguente circoscrizione dei costi associati alla ricerca e formazione di nuovi talenti;
- allineamento degli obiettivi aziendali e individuali a favore successivamente della coesione e del lavoro di squadra;
- clima aziendale più positivo, maggiore *engagement*¹⁸, rafforzamento della cultura organizzativa con creazione di un rapporto di fiducia e soddisfazione;
- stimolo all'innovazione, nuove idee e soluzioni creative con vantaggi diretti per l'organizzazione aziendale che rimarrebbe sempre competitiva in termini, ad esempio e a seconda delle casistiche, di efficienza nei processi aziendali e tecnologie;
- maggiore propensione ad assumersi compiti e ruoli connotati da maggiore responsabilità e lavorare più in autonomia. In periodi di profondo cambiamento, programmi simili possono aiutare a contrastare la resistenza guidando, ancora una volta, i comportamenti verso una maggiore adattabilità;
- miglioramento e rinforzo della *brand reputation*, in quanto le aziende che curano piani di incentivazione e, più in generale nelle quali i dipendenti si sentono soddisfatti, riescono a trasparire come empatiche e responsabili nei confronti delle

¹⁸ Impegno.

risorse umane che, successivamente, si faranno loro stesse portavoce del marchio stesso.

1.3.2 Incentivazione e motivazione

L'incentivazione e la motivazione del personale sono due aspetti strettamente correlati.

Già come suggerito dall'elaborato fino a qui, i piani di incentivazione giocano un ruolo cruciale sulla motivazione dei dipendenti portando, ad esempio, a degli incrementi di produttività individuale con l'obiettivo di riuscire ad accedere ai *benefit* e ai premi promessi dal *management*.

La motivazione di un collaboratore non si misura solo nell'impegno che ci mette per svolgere la sua attività lavorativa, ma anche dalla creatività, dall'energia e dalla volontà di ricercare realizzazione, riconoscimento sia a livello personale che professionale. Ma come possono le aziende sfruttare al meglio la motivazione dei lavoratori? Banalmente si potrebbe dire che dovrebbero capire cosa li motiva per indirizzare i loro sforzi nell'implementazioni di strumenti idonei al raggiungimento degli obiettivi che il *management* si è posto.

La motivazione, come già accennato, può essere intrinseca o estrinseca, in ogni caso è quel processo interno che spinge ciascun soggetto a raggiungere obiettivi personali o professionali.

Aziende come Salesforce, azienda statunitense leader nel settore del *cloud computing*¹⁹ e del *Customer Relationship Management*²⁰ hanno compreso l'importanza e la connessione tra motivazione e incentivazione. Vengono offerti sia compensi come *bonus*, *stock option*, partecipazione agli utili ma anche *benefit* che contribuiscono a migliorare il benessere in

¹⁹ Erogazione di servizi offerti su richiesta da un fornitore a un utente finale attraverso la rete internet (come l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione dati), a partire da un insieme di risorse preesistenti, configurabili e disponibili in remoto.

²⁰ La tecnologia CRM aiuta le aziende a rimanere connesse con i clienti, ottimizzare i processi e migliorare la redditività.

azienda come sportello ascolto e assistenza dipendenti. Salesforce, consapevole del fatto che la qualità della vita privata incida sulle *performance* aziendali, promuove il concetto di flessibilità oraria e di responsabilità nell'organizzazione del lavoro.

Il *management* deve aver ben chiaro che incentivazione e motivazione, essendo strettamente legate, coesistono nei piani che vengono strutturati. Nel dettaglio, bassa motivazione potrebbe essere generata da criteri di valutazione non trasparenti, percezione di favoritismi, discriminazioni e giudizi distorti. Già in precedenza è stato fatto notare che l'equità sia alla base di strumenti di gestione quali gli incentivi e se un collaboratore anche solo percepisse che questo parametro non sia davvero rispettato, porterebbe all'inefficacia del sistema stresso, oltre al fatto che poi questo dubbio potrebbe diffondersi a macchia d'olio. Numerose teorie sono state elaborate nel corso dei decenni.

Partendo dalla teoria più strettamente correlata a questo senso di giustizia, si incontra la *Teoria dell'Equità* (Adams, 1963) che sostiene che la percezione di equità non sia solo legata al calcolo tra input (come il livello di impegno impiegato) ed output (come sviluppo carriera), ma anche al confronto tra colleghi in termini di trattamento ricevuto.

Sulle stesse tematiche intervengono inoltre le *Teorie della Giustizia* (Greenberg, 1987). Qui ci concentra sulla giustizia distributiva, ossia quella che si riferisce a quanto le persone credono di essere trattate in modo equo in relazione a sforzi e lavoro prestati, e sulla giustizia procedurale, che invece si sposta sulla percezione di quanto siano effettivamente eque le decisioni che vanno influenzando la loro vita lavorativa, assegnazione premi e incentivi appunto.

Tra le teorie che meritano di essere ricordate abbiamo la *Teoria del Rinforzo* (Skinner, 1938). Alla base di tutto vi sono le conseguenze legate ad un comportamento ad indirizzare il comportamento stesso successivo. In particolare, i comportamenti possono essere rinforzati, al fine di aumentare la probabilità che si ripetano nel tempo, o soppressi con l'obiettivo contrario. Per parlare di rinforzo positivo devono essere attuate una serie di

azioni per trasmettere la percezione che quel determinato comportamento è apprezzato, ad esempio, offrendo una ricompensa per una data *performance*. Al contrario, col rinforzo negativo si va a rimuovere un elemento di disturbo per incoraggiare il comportamento desiderato dal collaboratore, come offrire maggiore flessibilità organizzativa, laddove fosse possibile, per chi dimostra di esserne particolarmente meritevole. Per *Skinner* anche il ruolo della punizione, ossia una conseguenza negativa per scoraggiare determinati comportamenti indesiderati, e dell'estinzione, ossia smettere di incoraggiare un comportamento nella speranza che questo vada ad estinguersi da solo, sono elementi cruciali per portare la sua teoria a produrre gli effetti desiderati. In ambito aziendale è necessario inoltre avere ben chiaro il potere degli elementi considerati di rinforzo esterno comprendenti tutti quegli strumenti e strategie utilizzati per incentivare i dipendenti, molti dei quali abbiamo già ampiamente trattato nel corso dell'elaborato.

La stessa *Teoria dei bisogni* (*Maslow*, 1954) può essere declinata all'ambito lavorativo. Le dinamiche motivazionali partono dal presupposto che ciascun individuo ha una serie di bisogni da soddisfare, partendo da quelli più basilari, fino ad arrivare a quelli più complessi e legati alla realizzazione personale. Nel momento in cui un livello viene soddisfatto, si potrà passare a quello successivo, altrimenti rimarrà solo tensione e negatività. Alla base di quella che si può davvero configurare idealmente come una piramide troviamo i bisogni fisiologici che, guardando alla realtà aziendale, si potrebbero traslare nell'ambito dei salari e delle condizioni di lavoro. I successivi bisogni di sicurezza guardano alle pensioni, ai piani carriera e alla stabilità. Salendo ancora si incontrano i bisogni di appartenenza in cui rientrano elementi più vicini alla sfera relazionale e conviviale come la propensione al lavoro di squadra e alla socializzazione sul posto di lavoro in generale. I successivi bisogni di stima si placano con un senso di realizzazione, di riconoscimento riconducibile anche a promozioni e autonomia nello svolgimento delle mansioni. Al vertice della piramide troviamo il coinvolgimento totale nella propria realtà lavorativa che ognuno cerca ed è attribuibile al bisogno di autorealizzazione.

Successivamente anche la *Teoria dei bisogni* (Mc Clelland, 1967), basata in ogni caso su quella precedentemente esposta di Maslow, mette in risalto alcuni bisogni innati dell'individuo come quello di affiliazione che, all'interno della realtà aziendale, può essere soddisfatto mediante la creazione di gruppi di lavoro.

Seguono quelli di realizzazione sanabili con l'attribuzione di incarichi sempre nuovi e sfidanti in grado di appagare il collaboratore da un punto di vista personale e professionale. Infine, ma sicuramente non meno importante, c'è il bisogno del potere che porta ad una costante ricerca di controllo e responsabilizzazione rispetto all'attività oggetto della prestazione lavorativa. Puntare sulla soddisfazione di tali bisogni è di cruciale importanza per la motivazione del singolo e del singolo come componente fondamentale del *business*.

Proprio questo concetto di soddisfazione è ripreso successivamente nella *Teoria Igienico-Motivante* (Herzberg, 1959) secondo cui la soddisfazione stessa alimenta la motivazione. Da conoscere però i due principali fattori che alimentano la soddisfazione: i fattori igienici e i fattori motivanti. I primi fanno riferimento al contesto ambientale in cui la prestazione lavorativa viene svolta, i secondi sono legati ai meri contenuti del lavoro. Analizzando più nello specifico i fattori igienici, si possono identificare in tutti quegli elementi come l'ambiente fisico e sociale della propria azienda, all'organizzazione in sé anche in termini di relazioni gerarchiche e interpersonali e politiche. La loro cura e presenza in azienda non genera una particolare motivazione ma, nel caso in cui non fossero oggetto di particolare attenzione da parte dei *manager*, sarebbero in grado di generare maggiore insoddisfazione (e dunque scarsa motivazione con probabili uscite dall'organico) rispetto all'assenza dei fattori motivazionali che, al contrario, sono in grado di provocare grande seguito. Rispetto proprio a questi fattori motivazionali possiamo individuare il riconoscimento, la complessità e la natura del lavoro svolto, la possibilità di avanzamento professionale, la possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Nella progettazione dei piani incentivanti dobbiamo ricordare che i collaboratori saranno più motivati a muoversi in maniera proattiva verso il risultato se e solo se riusciranno a percepire che allo sforzo seguirà un certo esito (aspettativa) e con quale possibilità di riuscita (valenza) ma, soprattutto, che ci sia una certa relazione tra prestazione-ricompensa attesa (strumentalità).

Questa è la *Teoria dell'aspettativa-valenza* (Vrrom,1964) che si può sintetizzare con la seguente formula: Motivazione = Aspettativa x Strumentalità x Valenza.

Questo rapporto mette ancora più in luce la correlazione diretta tra questi elementi e il loro impatto diretto sulla motivazione del singolo.

Attenzione però a non forzare troppo la mano rispetto all'individuazione degli obiettivi da raggiungere perché loro sono il vero focus rispetto alla buona riuscita del programma incentivante. Gli obiettivi assegnati a ciascuno devono essere specifici, se possibile meglio oggetto di discussione e condivisione, raggiungibili ma allo stesso tempo sfidanti, pena mancanza di motivazione e inefficacia del piano stesso.

L'obiettivo sostanzialmente determina il comportamento e deve valere lo sforzo raggiungerlo rispetto alla ricompensa promessa e questo secondo la *Teoria della Definizione degli Obiettivi* (Locke,1968). Rilevante il ruolo del *feedback*, come sempre del resto.

1.3.3 Incentivazione, motivazione competizione

Questi tre elementi inevitabilmente si incrociano e si scontrano tra loro.

In alcune delle teorie discusse nel paragrafo precedente il ruolo della risulta intrinseca. Ad esempio, nella *Teoria dei Bisogni di Maslow*, la competizione può influenzare in maniera positiva la ricerca di soddisfacimento dei bisogni di stima e autorealizzazione ma minare, se eccessiva, la voglia e il bisogno di appartenenza e sicurezza e dunque il clima aziendale che, come analizzato, è meglio mantenere il più positivo possibile per trarre tutti i vantaggi del caso già discussi.

La *Teoria dell'equità di Adams* basa tutta la sua esistenza sulla percezione di giustizia a favore di una maggiore motivazione e, se la competizione in tal senso viene percepita come trasparente e sana, è un valore aggiunto. Al contrario, se la competizione viene colta come sleale, ad esempio minata da favoritismi e mancanza di meritocrazia, giocherà un ruolo controproducente.

Di conseguenza si può affermare che anche la gestione della competizione stessa è uno strumento a disposizione del *management* che, a prescindere dai piani incentivanti, deve saper orchestrare per renderla il più sana e stimolante possibile, come nel caso dell'assegnazione delle promozioni.

Un ambiente competitivo, purché sano, comporta un aumento di produttività perché i collaboratori saranno orientati ad aggiudicarsi premi e riconoscimenti in palio e un maggior coinvolgimento. Per rimanere competitivi, i collaboratori punteranno sull'accrescere le loro competenze puntando sulla formazione e il miglioramento personale e questo potrebbe comportare inoltre maggiore stimolo all'innovazione. Si deduce che l'azienda stessa trae vantaggio da una situazione simile perché, come visto, persone motivate e competitive equivalgono a persone performanti e in termini di *business* questo è un sogno.

D'altro canto, la competizione, se troppo aggressiva, può portare con sé stress e ansia con rischi di *burnout*²¹ e incidere negativamente sul clima aziendale.

Poca collaborazione, se la dimensione in cui la competizione si sviluppa è di tipo individuale e conflitti tra colleghi sono gli ingredienti perfetti se si vogliono perdere validi collaboratori o compromettere la prestazione degli stessi.

Di una situazione simile ne risente anche la motivazione intrinseca in quanto i premi saranno il focus e non il lavoro in sé.

²¹ Fenomeno riconosciuto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) come stato di esaurimento fisico, emotivo e mentale causato da stress lavorativo cronico che può avere conseguenze gravi sulla salute e sulla produttività delle persone.

Per concludere, il *management* dovrebbe trovare il giusto equilibrio all'interno dei piani incentivanti, e in generale all'interno dell'azienda, tra competizione e motivazione. Per fare ciò sono da evitare favoritismi e discriminazioni, stabilire criteri chiari ed equi per l'assegnazione dei premi e delle promozioni. Mettere in gioco più ricompense e stabilire competizioni sia individuali che di squadra potrebbe essere una strada utile da perseguire.

Rispetto a questa tematica è importante sottolineare, in questo periodo più che mai, l'importanza di assistere i nostri collaboratori, anche da un punto di vista psicologico, nel momento in cui la troppa competizione dovesse comportare effetti negativi sulla loro salute mentale e di conseguenza fisica.

I vertici aziendali devono ricordarsi che il benessere in azienda è la chiave di tutto e che possono incentivare quanto vogliono ma i collaboratori devono potersi sentire a proprio agio nell'ambiente in cui sono inseriti senza il timore di non esserne all'altezza.

Un sondaggio pubblicato nel settembre 2023 ha riportato che cinque lavoratori su dieci in Italia soffre di *burnout*, in particolare donne e giovani. Si è dimostrato che gli italiani cercano un nuovo equilibrio dove tutto ciò che è portato agli eccessi, come la competizione e la produttività, è preferibile evitarlo.

Preoccupante anche il fenomeno del *job creeper*²² che colpisce il 6% degli italiani che si sentono schiacciati dal peso del lavoro a tal punto che non sanno più distinguere vita lavorativa e vita privata.

Attenzione d'altro canto al *quiet quitting*²³: oltre due milioni di lavoratori si limitano a fare lo stretto necessario, non sentendosi valorizzati, coinvolti emotivamente nell'attività lavorativa, non credendo nei valori, messaggi, prodotti e servizi dell'azienda.

Ai vertici aziendali l'arduo compito di creare un'azienda a misura d'uomo.

²² Comportamento ossessivo legato al lavoro.

²³ Letteralmente "dimissioni silenziose" non significa lasciare il lavoro, ma piuttosto smettere di fare più del minimo indispensabile.

1.4 Cosa incentiva davvero le persone: confronto generazionale

Immaginiamo una coperta realizzata all'uncinetto: una di quelle opere artigianali capaci di lasciarci senza parole per la loro bellezza, la complessità delle trame, la cura dei dettagli. Fili di colori, spessori e materiali diversi, intrecciati con tecniche differenti che, pur nella loro eterogeneità, danno vita a un insieme armonioso capace di ammaliarci. Il merito è di mani esperte e appassionate, che guidate da un obiettivo chiaro, in questo caso la realizzazione della coperta stessa, riescono a valorizzare ogni elemento, ogni diversità, facendo coesistere tutto con equilibrio.

Chi lavora in questo ambito sa quanto sia difficile trovare il giusto abbinamento tra colori, comprendere quali punti esaltano al meglio certi filati, o scegliere lo spessore ideale per un bordo rispetto a quello per la parte centrale.

Allo stesso modo, possiamo pensare alle risorse umane come a quei fili, la coperta come l'azienda e le mani che li intrecciano rappresentano i vertici aziendali.

Ogni filo, con le sue caratteristiche uniche, corrisponde a una generazione diversa presente in azienda, con le sue competenze, aspettative e valori. Questa particolare composizione prende il nome di *Generation Mix*.²⁴

Sta alla *leadership* il compito di combinarli nel modo giusto, e farli lavorare insieme per ottenere un risultato sperato.

Ma come valorizzare una persona? Semplice, aiutandola a dare il meglio di sé in quello che fa, incentivandola, facendola sentire speciale affinché si senta soddisfatta del suo operato e importante.

Diversi studi e ricerche hanno dimostrato che quello che incentiva le persone varia a seconda della generazione presa come riferimento.

²⁴ Mix generazionale. Questa espressione sottolinea la presenza in uno stesso ambiente lavorativo di diverse generazioni.

Per il *management* aziendale è vitale conoscere la composizione dell'organico così da poter creare un piano di incentivi basato "su quello che le persone cercano" e diventare una realtà a misura d'uomo.

Le moderne tecnologie e i software aiutano la funzione *HR*²⁵ a svolgere questo compito assai arduo.

Per semplificare l'analisi che seguirà relativamente al confronto generazionale, si propone una suddivisione della popolazione all'interno della propria generazione di appartenenza, assegnata sulla base dell'anno di nascita.²⁶

Generazione	Primo anno di nascita	Ultimo anno di nascita
Baby Boomer	1946	1964
Generazione X	1965	1979
Millennial	1980	1995
Generazione Z	1996	2003

*Tab 1.1 – Fasce generazionali rilevanti ai fini della ricerca.
Fonte: Rielaborazione personale (da ValoreD)*

Queste sono le fasce d'età che è possibile trovare in azienda.

Una volta presa consapevolezza di ciò, si potranno strutturare e attuare *policies* mirate a soddisfare e valorizzare ciascuna generazione.

²⁵ Human Resources.

²⁶ Si propone la suddivisione generazionale presentata dal Centro Studi Valore D in quanto anche nel corso del terzo capitolo di questo elaborato sulla base di questi parametri verranno condotte delle analisi quantitative e quindi è utile avere un unico riferimento. Si sottolinea inoltre che queste non sono tutte le generazioni esistenti ma solo quelle al momento presenti nelle realtà lavorative, ma solo quelle rilevanti ai fini della ricerca.

L'obiettivo da non trascurare è quello di creare un ambiente inclusivo dove tutti possano essere in grado di contribuire in maniera proattiva al *business*, e dunque alla realizzazione di quella bellissima coperta.

La diversità generazionale è una risorsa così preziosa che deve essere preservata e gestita con attenzione.

Bisogna tenere a mente che, non solo potrebbero esserci delle differenze generazionali ma che, anche che all'interno della stessa fascia d'età, i bisogni e le visioni potrebbero non coincidere a pieno. Arduo poi cercare di coinvolgere e valorizzare tutti in egual maniera senza che alcuni gruppi si sentano esclusi dai progetti aziendali.

Molti studi hanno cercato di tracciare delle linee guide per permettere di avere un'idea sulla questione e aiutare così i vertici aziendali nel loro operato.²⁷

La presenza di differenti fasce d'età in azienda comporta una serie di vantaggi.

Si parte dal bagaglio di esperienze dei Baby Boomers e della Generazione X, fino ad arrivare alle competenze più tecnologiche e innovative dei Millennial e della Generazione Z.

In un contesto simile, è da favorire l'apprendimento reciproco e il *mentoring* in quanto ognuno ha qualcosa da insegnare e tutti sono portatori di un valore aggiunto.

Classi d'età diverse con *modus operandi*²⁸ propri possono apportare nuovi modi di pensare con risvolti positivi in termini di creatività, innovazione e *problem solving*.

Ricordiamo che tutto quello che viene fatto per creare delle condizioni di lavoro migliori, in termini di clima organizzativo e motivazione, si riflette direttamente sul *business*.

Le imprese in grado di gestire al meglio il confronto generazionale si mostrano più resilienti e dotate di maggiore adattabilità rispetto ad altre.

Questo è una conseguenza di vantare al proprio interno sia lavoratori più maturi dotati di un certo equilibrio e stabilità e che, molto probabilmente, hanno già gestito situazioni di

²⁷ Si rimanda al terzo capitolo dell'elaborato per approfondire uno degli studi in questione condotto dal Centro Studi di Valore D.

²⁸ Dal latino, modo di lavorare.

incertezza e cambiamento sia generazioni più giovani che, non avranno l'esperienza ma sono dotate di grande spirito di adattabilità.

Inoltre, questa tipologia di impresa godrà anche di un tasso di *turnover* inferiore, o almeno non eccessivo, in quanto i dipendenti si mostreranno più fedeli perché capiti e valorizzati. Ne godrà, specialmente nel lungo periodo, la *brand reputation* e la conseguente capacità di attrarre talenti che in ottica di vantaggi strategici non è assolutamente trascurabile. Lavoratori felici e compresi, sono lavoratori motivati e, come visto fino a qui, questo ha un impatto diretto sulle loro *performance* e sui risultati aziendali.

Capitolo 2

Il Welfare aziendale come strumento di incentivazione

2.1 Definizione di welfare aziendale e il suo obiettivo come strumento di incentivazione

Sentire parlare di welfare aziendale come fonte di incentivazione oramai è all'ordine del giorno, ma questo strumento è presente nella realtà aziendale già da decenni e la sua efficacia non è stata mai messa in discussione.

Non è semplice definire il concetto di welfare, letteralmente si può assimilare al *benessere* però una definizione univoca non esiste.

Nello specifico, si definisce come l'insieme di *benefit* monetari o non monetari che le aziende possono mettere a disposizione dei loro dipendenti, o categorie omogenee degli stessi,²⁹ in aggiunta rispetto alla retribuzione.

Tali *benefit* possono essere finanziati con fonti provenienti dal CCNL e/o con fondi direttamente erogati dall'azienda stessa, sia in forma volontaria e unilaterale, sia in forma contrattata.

In tale prospettiva, vengono comprese tutte quelle prestazioni, opere e servizi che offerte, non sotto forma di denaro diretto, ma in natura o tramite rimborsi spese.

Solo per fare alcuni esempi, si possono citare buoni pasto, rimborso per asili nido, convenzioni sanitarie e polizze assicurative. (*Pesenti, 2019*)

L'obiettivo è quello di migliorare il benessere dei lavoratori, delle loro famiglie, sostenendo aspetti di rilevanza sociale, come la salute, l'istruzione e il *work-life balance*. Il welfare favorisce la creazione di un buon clima lavorativo, il miglioramento delle *performance* dei

²⁹ La logica più diffusa è quella di determinare la categoria omogenea in termini del livello di inquadramento contrattuale, ma ovviamente è possibile immaginare categorie omogenee differenti: per esempio i dipendenti che hanno in comune la sede o l'ufficio dove prestano la loro opera, i dipendenti con esigenze sociali, personali e organizzative simili, e così via.

collaboratori in seguito ad un incremento del livello di motivazione e spirito d'appartenenza.

In una società in cui le nuove generazioni cercano sempre realtà lavorative in grado di garantire loro un clima di lavoro positivo, flessibilità, riconoscimento dei propri meriti e in generale tutele in termini di salute fisica e mentale, è vitale che le imprese conoscano a fondo questo strumento e i vantaggi derivanti dalla sua implementazione.³⁰(Orsi, 2018)

Il welfare aziendale, inoltre, riveste un ruolo cruciale in termini di *Corporate Social Responsibility (CSR)* e sostenibilità, poiché, come dichiarato, si pone come obiettivo il miglioramento del benessere in azienda e nell'ambito della sfera personale dei collaboratori e delle loro famiglie. Non solo, attraverso iniziative mirate, è in grado di creare un impatto positivo sulla comunità e sull'ambiente circostante.

Includendolo all'interno delle pratiche *CSR*, le aziende riescono a valorizzare il capitale umano, promuovendo una cultura aziendale basata su equità, diversità e inclusione. L'integrazione di un approccio sistemico al welfare aziendale nei bilanci di sostenibilità³¹ sottolinea l'impegno nel creare valore sociale oltre che economico, favorendo la legittimazione e il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*. (Altroconsumo, 2025)

2.2 Il Welfare aziendale nella Storia

2.2.1 Dal Welfare State al Welfare aziendale

Il benessere in azienda rappresenta oggi un valore fondamentale ma le sue radici risalgono in esperienze e realtà già in essere decenni fa. Un tempo, il *welfare* aziendale era prerogativa di imprenditori particolarmente lungimiranti, una scelta avanguardistica spesso contestata o non del tutto compresa, oggi, però, è considerato quasi un elemento

³⁰ Nel corso del capitolo questo aspetto, come le componenti del welfare stesso, verranno approfondite più nel dettaglio.

³¹ Il bilancio di sostenibilità è un documento che riporta l'impegno di un'azienda verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica (ESG). Include informazioni sulle iniziative intraprese per ridurre l'impatto ambientale, migliorare il benessere dei dipendenti e promuovere una gestione etica e inclusiva.

ordinario per i lavoratori, tanto da essere dato per scontato, e la sua mancanza suscita quasi scalpore. È interessante notare, però, che il *welfare* non nasce nel contesto aziendale, ma nel mondo della politica e nelle necessità quotidiane della Società.

Pur appartenendo a decenni, aziende e contesti differenti, con destinatari e obiettivi distinti, il fine resta invariato: assistere, rispondere ai bisogni e migliorare la qualità della vita di chi ne beneficia.

Il concetto di welfare pubblico inizia a prendere forma in Europa a partire dal XVII secolo ma è in particolare la prima rivoluzione industriale (1760-1850 circa) a rappresentare la svolta cruciale. Difatti, la società in quegli anni vive una profonda trasformazione: nascono le fabbriche, le città si popolano, e milioni di lavoratori vivono in condizioni precarie e senza tutele. Ne consegue un aumento delle disuguaglianze, dello sfruttamento della manodopera ed emergono nuovi bisogni sociali da fronteggiare da parte degli Stati. Si ritiene dunque necessario intervenire con prime forme di protezione sociale al fine di evitare tensioni e garantire stabilità anche alle categorie più deboli.

Il primo vero intervento da parte di uno Stato moderno rispetto a tematiche di previdenza, sanità e contrasto alla disoccupazione è attribuibile Otto von Bismarck nella Germania nel XIX secolo.

Nel secondo dopoguerra, il concetto di Stato sociale o welfare state³² si consolida e diventa una realtà sempre più concreta in tutta l'Europa occidentale. Sono gli anni in cui l'accesso a servizi fondamentali come sanità, istruzione e previdenza diventano un diritto riconosciuto e garantito dallo Stato stesso. Il tutto si basa sui valori della solidarietà, uguaglianza e redistribuzione, che cerca di correggere le disuguaglianze generate dal libero mercato.

³² Il welfare state, o "Stato del Benessere", è un modello di governo che mira a garantire il benessere sociale dei cittadini. Si tratta di un insieme di politiche e interventi che tutelano i cittadini dai rischi e li assistono nei bisogni.

A partire dagli anni '80, tuttavia, il welfare pubblico entra in crisi per ragioni molteplici sia di natura economica che politica. La difficoltà economica è riconducibile ad un aggravio dei costi dovuti alla necessità di mantenere una popolazione sempre più anziana in termini pensionistici e sanitari. Dall'altro canto, si diffonde sempre più la necessità di ridurre la spesa pubblica in ottica di vincoli internazionale e prestigio.

Contestualmente, si diffondono le teorie neoliberiste, che promuovono una riduzione del ruolo dello Stato nell'economia lasciando il tutto al mercato e di conseguenza un ridimensionamento del sistema di *welfare state*.

Quei beni e servizi iniziano ad essere erogati di conseguenza da alcune imprese che intendono comunque fornire una forma di assistenza. Questi sono gli anni in cui si inizia a parlare di welfare a livello d'impresa anche se fin da subito emergono delle disparità e delle difficoltà dovute alle differenti capacità economiche tra grandi e piccole realtà.

Con tempo si è diffusa la concezione che il welfare aziendale debba essere complementare ai servizi erogati dal sistema pubblico andandone a colmare le carenze e le inadeguatezze.

A tutelare però che questi strumenti non siano un privilegio elitario destinati solo ai dipendenti di imprese che possono permetterselo, è necessario che lo Stato continui a svolgere un ruolo di indirizzo e controllo al fine di garantire equità e accessibilità.

Tornando al concetto di *welfare state*, esso si è sviluppato in maniera diversa tra i diversi paesi dell'Europa occidentale e questo è da ricondursi a caratteristiche politiche, economiche vincolati anche a fattori storici, culturali e istituzionali. Per raggiungere lo scopo tutti gli interventi sono stati modellati sulla base delle esigenze specifiche, tradizioni e priorità della Popolazione presa in esame.

In linea generale si segue la classificazione riportata nello studio *The Three Worlds of Welfare Capitalism* (Esping, Andersen, 1990) che individua tre principali modelli di *welfare state*.

Il primo modello è quello liberale maggiormente utilizzato nei Paesi anglosassoni come il Regno Unito. L'idea alla base di questo approccio è che lo stato debba intervenire solo in caso di reale necessità al fine di ridurre la povertà ma non a garantire un'uguaglianza sociale estesa. Ampio margine di manovra viene lasciato al mercato e la privatizzazione è largamente diffusa. Le prestazioni sociali erogate dal soggetto pubblico sono spesso condizionate da requisiti stringenti.

Il secondo modello, al contrario, è adottato dai Paesi scandinavi, a regime socialdemocratico, come la Svezia ma, a differenza di quello precedentemente analizzato, il tutto si basa su un concetto universalistico di welfare. Difatti, a prescindere dal reddito e dalla posizione lavorativa, ogni cittadino potrà avere accesso ai servizi messi a disposizione da parte dello Stato come sanità, istruzione, pensioni, assistenza. Il Soggetto pubblico, quindi, riacquisisce una posizione centrale nel garantire eguaglianza e redistribuzione della ricchezza. Tra gli strumenti maggiormente impiegati per raggiungere l'obiettivo c'è l'organizzazione di fiscalità progressiva e l'introduzione di politiche inclusive.

Il terzo modello è diffuso in Paesi a regime conservatore-corporativista, come la Germania, e vede le prestazioni collegate ai contributi lavorativi versati con il soggetto pubblico a ricoprire un ruolo sussidiario rispetto alle parti sociali.

Negli ultimi anni, a queste tre macrocategorie, si sono plasmati due nuovi gruppi.

In particolare, nei Paesi post-socialisti, come la Polonia, il concetto di welfare non è ancora ben delineato come in altre realtà e questo è da ricondursi ad una fase di transizione tra economia statalizzata e processi di liberalizzazione.

Esistono anche dei modelli detti mediterranei, in quanto caratterizzano zone come Italia, Spagna e Grecia, che sono in grado di far coesistere l'approccio universalistico e quello occupazionale. Un ruolo cruciale in questo contesto è rivestito dalla famiglia che spesso sostituisce lo Stato nel fornire assistenza in un quadro meno strutturato dal punto di vista delle politiche sociali rispetto agli altri.

Non esiste sistema di welfare giusto e uno sbagliato, ciascuno ha i suoi punti di forza e di debolezza in quanto l'importante è che risulti adeguato al Paese in cui viene implementato.

2.2.2 L'evoluzione del welfare aziendale in Italia

In Italia, già nel Settecento, si inizia a parlare di welfare aziendale e in particolare a Caserta, facente parte all'epoca del Regno di Napoli e Sicilia. Difatti, Re Carlo di Borbone aveva fatto costruire una seteria dove a ciascun dipendente veniva assegnata un'abitazione propria e garantita un'adeguata istruzione per i figli in maniera totalmente gratuita.

Successivamente la Rivoluzione Industriale (1760-1840) travolge il panorama italiano rafforzando l'esigenza di creare un sistema di aiuto a livello aziendale per sopperire all'aumento delle disuguaglianze sociali.

A cavallo tra l'Ottocento e il Novecento, la famiglia di industriali cotonieri Crespi costruisce il celebre villaggio Crespi d'Adda in Lombardia:³³ case, scuole, luoghi religiosi e di svago vengono messi così a disposizione degli operai.

Durante il periodo fascista lo sviluppo del welfare aziendale subisce un brusco rallentamento in quanto le iniziative a favore dei lavoratori vengono centralizzate e statalizzate.

Terminata la Guerra, sulla scia della ventata di fiducia che dilaga per il Bel Paese, numerosi imprenditori, particolarmente lungimiranti, si fanno strada con nuove strategie volte a porre il benessere dei propri dipendenti prima di ogni altra cosa, consapevoli del fatto che l'azienda stessa è fatta di persone.

³³ Il Cottonificio Benigno Crespi, fondato nel 1876 a Crespi d'Adda, fu uno dei più importanti complessi industriali tessili italiani.

Adriano Olivetti³⁴ è uno degli emblemi di quegli anni e punto di riferimento ancora oggi di tutti coloro che vogliono implementare strumenti di welfare efficaci e apprezzabili. Asili nido, centri sportivi, biblioteche, ristorazione, momenti di svago per grandi e piccini, ambulatori medici, sostegni concreti alla maternità e all'infanzia sono solo alcune delle novità introdotte in un'Ivrea che inizia a plasmarsi sulla base delle esigenze di una fabbrica che diventa ben presto a misura d'uomo.

I dipendenti della Olivetti possono inoltre contare su percorsi di formazione professionale e su momenti di confronto in cui a loro stessi viene chiesto un parere rispetto alla gestione aziendale e sui piani di welfare.

Questo nuovo approccio organizzativo porta con sé fin da subito i suoi vantaggi: forza lavoro più serena, più produttiva e fidelizzata.

Altri grandi imprenditori italiani seguono Olivetti, uno tra tutti Enrico Mattei. Per i suoi dipendenti Eni³⁵ fa costruire per i suoi dipendenti un villaggio in cui abitare con le proprie famiglie a Bocca di Cadore. Segue Aldo Fascetti con una strategia simile per la sua Larderello.³⁶

Tra gli anni '60 e '70, lo Stato italiano investe innumerevoli risorse in ambito assistenziale e previdenziale quasi da rendere le forme di welfare aziendale quasi inutili e marginali. Un *trend* completamente opposto caratterizza i due decenni successivi. Difatti, il welfare pubblico entra in crisi a causa dell'insostenibilità della spesa: da una parte crescono i bisogni di welfare, dall'altra invece non crescono o decrescono le risorse a disposizione. Al

³⁴ La Olivetti, fondata nel 1908 a Ivrea da Camillo Olivetti, padre di Adriano, è stata un'azienda pioniera nella produzione di macchine da scrivere, calcolatrici e computer. Ancora ad oggi è considerata un'icona dell'innovazione industriale italiana.

³⁵ L'ENI (Ente Nazionale Idrocarburi) è stato fondato nel 1953 da Enrico Mattei per sviluppare la politica energetica italiana. Inizialmente un ente pubblico è diventato una società per azioni nel 1992. Oggi è una multinazionale attiva nei settori del petrolio, gas naturale, energia elettrica e rinnovabili.

³⁶ Larderello Group è un'azienda toscana in essere dal 1818, specializzata nella produzione di composti chimici avanzati. Originariamente legata all'estrazione del borace, oggi opera in diversi settori, tra cui agricoltura, nucleare, farmaceutica e lubrificanti.

contrario, le aziende inaugurano i programmi di *fringe benefit* anche se ancora destinati ai dirigenti e dipendenti qualificati.

Nel 1997, con il decreto legislativo 314, lo Stato decide di porre le basi per spingere i privati sempre più verso un sistema di welfare a livello aziendale. In particolare, l'intento è introdurre regole volte ad armonizzare e facilitare la determinazione dell'imponibile previdenziale e fiscale.

Nel 1986 fa il suo ingresso il principale riferimento normativo sulla tematica, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) con l'obiettivo di normare alcuni aspetti fiscali in termini di benefici in capo alle aziende attuatrici.

Di questo testo non si può non ricordare l'articolo 51, fatti salvi tutti gli aggiornamenti sopra citati, che intende delineare i beni e i servizi che è possibile erogare e garantire senza che vadano concorrendo alla formazione del reddito da lavoro dipendente e dunque non soggetto a tassazione. Questo articolo nel corso degli anni è stato oggetto di modifiche e rivisitazioni, una tra tutte inerente alla possibilità di erogare beni e servizi anche elettronicamente.

Nel 2009, in piena recessione mondiale, si distingue un'azienda, Luxottica³⁷, per la sua capacità di realizzare un piano di welfare con l'obiettivo che, nonostante tutto, sono i lavoratori quelli che devono essere tutelati ad ogni costo. Infatti, nonostante le difficoltà economiche, ha continuato a investire nel benessere dei dipendenti, implementando misure idonee a garantirne la flessibilità lavorativa, il supporto alla conciliazione tra vita privata e lavoro, e *benefit* personalizzati.

³⁷ Luxottica è un'azienda italiana leader mondiale nel settore dell'eyewear e dell'eyecare. Fondata nel 1961, si distingue per il suo modello di business integrato verticalmente, che copre tutte le fasi, dalla progettazione alla distribuzione. L'azienda offre un portafoglio di marchi iconici, tra cui Ray-Ban, Oakley e Persol, e si impegna a migliorare la qualità della vita attraverso soluzioni innovative per la vista e la sostenibilità.

Una delle iniziative più apprezzate è stata sicuramente l'introduzione della *baby week*³⁸ per aiutare i genitori con l'inserimento dei figli all'asilo nido e la possibilità di cedere ore di lavoro tra colleghi.

Sempre nel 2009 un ruolo chiave è stato giocato dai sindacati che con la firma del protocollo concordato riescono ad introdurre borse di studio e corsi di orientamento professionale per i figli dei dipendenti, accordi con le catene di supermercati e negozi per gli acquisti, convenzioni con centri sanitari e odontoiatrici, aiuti per l'uso dei mezzi di trasporto, assistenza sociale di sostegno riservata a famiglie con problemi di portatori di handicap, di tossicodipendenze, di anziani da assistere.

Gli sgravi fiscali d'altro canto hanno sostenuto l'introduzione di misure di welfare.

La prima svolta si ha con la legge di Stabilità 2016 e successivamente la legge di Stabilità 2017.

La Legge di Bilancio 2018, invece, verrà ricordata per aver inserito tra le spese contemplate anche i costi di abbonamento per il tragitto casa-lavoro, andando ad affrontare uno dei crudi principali di molti lavoratori, pendolari soprattutto, ossia quello della mobilità.

Nel 2020, per supportare l'economia in crisi a causa della pandemia generata dal Covid-19, il Governo ha innalzato la soglia di esenzione dei *fringe benefit*. Questo limite sarà col tempo oggetto di successive rivisitazioni prevedendo anche l'introduzione di particolari casistiche per la determinazione.

La possibilità di abbattere il carico fiscale e nello stesso tempo ampliare le iniziative di sostegno ai dipendenti, ha convinto migliaia di aziende, anche di dimensioni medie e piccole, a cimentarsi in questo campo. Basti pensare che oltre il 50% di queste realtà, nel

³⁸ Settimana del bambino.

2020, quindi in piena crisi economica, sono risultate attive rispetto a queste tematiche. (Edenred, 2025)

Un'altra importante svolta si ha a partire dal 1° giugno 2017 quando per tutte le aziende che applicavano il CCNL³⁹ dei Metalmeccanici di offrire strumenti di welfare ai lavoratori. Questi prevedevano un valore iniziale di 100 euro, salito a 150 euro nel 2018 e a 200 euro nel 2019, diventando una parte fissa della retribuzione. Questi importi non vengono conteggiati nel TFR ma si sommano a eventuali piani di *welfare* già esistenti.

I destinatari sono i lavoratori a tempo indeterminato o determinato con almeno 3 mesi di anzianità (anche non consecutivi) nell'anno, assunti entro il 31 dicembre e presenti al 1° giugno. Non sono previsti tagli per i lavoratori part-time, ma sono esclusi quelli in aspettativa non retribuita.

Per i contratti di somministrazione, le aziende devono comunicare i dettagli relativi al *welfare*. L'importo viene riconosciuto una sola volta, anche per chi ha più contratti diversi presso la stessa azienda.

Successivamente obblighi simili sono stati introdotti in molti altri campi come strumento di tutela e agevolazione nei confronti della forza lavoro.

2.3 Creare un sistema di welfare efficace

2.3.1 Come creare un'offerta di welfare

Nel momento in cui un'azienda deve predisporre un'offerta di welfare dovrebbe tenere conto di tre fattori cruciali: esigenze dei lavoratori, caratteristiche della propria organizzazione e rapporto col territorio circostante. (Pesenti, 2019)

Trovare il giusto connubio tra questi tre elementi permette di realizzare un piano idoneo a raggiungere gli scopi preposti.

³⁹ Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

Andare a constatare i bisogni reali dei collaboratori può essere fatto attraverso sondaggi anonimi, *focus group* e sulla base dei dati *HR*. In particolare, si potrebbero recepire quelle che sono le esigenze personali, familiari, di salute e altro e approfondire il tutto discutendone con piccoli gruppi rappresentativi. Le stesse informazioni di cui si dispone all'interno dei database aziendali possono essere una buona base di partenza per identificare il *target* degli interventi e quelle che potrebbero essere le sue esigenze in relazione a età media, carichi famigliari, assenze. L'abilità, in questa particolare casistica, è quella di saper leggere le informazioni anche se, il metodo più efficace, rimane quello di instaurare una comunicazione diretta con l'organico.

Lo studio della realtà aziendale deve essere un altro passo fondamentale nell'ideazione del piano. Dimensioni, organizzazione interna, distribuzione geografica, cultura, obiettivi di fondo incidono sulla progettazione dell'intervento. Ad esempio, la variabile culturale, è una componente da tenere in considerazione in quanto un'azienda più tradizionale potrebbe decidere di puntare su servizi concreti e stabili mentre una più innovativa spingersi verso qualcosa di più flessibile e digitale.

Non trascurabile la sostenibilità economica dell'operazione, infatti, la funzione *HR* deve necessariamente integrarsi con gli altri sistemi aziendali per non intralciare la normale operatività.

Ricordiamo che, nonostante il *welfare* sia uno strumento che deve essere predisposto a favore dei dipendenti, ha pur sempre una funzione strategica che richiede che esso stesso calzi a pennello anche all'impresa stessa.

Rispetto al territorio, l'attenzione è da portare al contesto sociale ed economico, In particolare, sarebbe saggio valutare l'offerta e le infrastrutture già presenti così da sfruttarle per integrarle, o sopperire alla loro eventuale mancanza, con quanto si ha intenzione di offrire dal piano. Ad esempio, se l'impresa è posizionata in una zona poco servita dai mezzi pubblici, si potrebbero adottare delle misure per migliorare la mobilità e facilitare gli spostamenti casa-lavoro dei collaboratori.

Basandosi su un'analisi di quelli che sono i servizi offerti, si può andare a modulare quello che è il valore percepito del welfare stesso erogato. Basti pensare all'utilità dei buoni pasto se l'azienda è collocata in una zona poco sviluppata.

I vertici aziendali devono ricordarsi che il territorio influenza l'impresa, ma anche l'impresa influenza il territorio, di conseguenza sarebbe opportuno contribuire in maniera attiva alla realizzazione dello stesso in termini sociali, culturali ed economici. Molte realtà, a tal proposito, decidono di promuovere iniziative in grado di produrre un effetto positivo sul benessere dei lavoratori e sulla loro motivazione ma, al contempo, favorendo uno spirito di solidarietà e generosità verso il prossimo.⁴⁰

Tornando agli *step* da seguire per costruire un'adeguata offerta di welfare, bisogna ricordare che, laddove in azienda fosse presente, è previsto un confronto con la RSU⁴¹ senza che questo debba necessariamente portare ad un accordo.

Una volta giunta al termine la fase di studio dei bisogni, si deve cercare di individuare le aree di intervento e i relativi *benefit* che si vogliono implementare.

A titolo esemplificativo, si può pensare alla salute e il benessere. Nel caso in cui l'azienda decidesse di supportare questa tematica tra i suoi collaboratori, dovrebbe predisporre un piano che vada includendo servizi come pacchetti sanitari, *check up*, sportello ascolto e simili.

Altri strumenti sarebbero da ragionare se si decidesse di intervenire a supporto della famiglia perché, in quel caso allora, sarebbe da preferire l'introduzione di iniziative a supporto della genitorialità come un servizio di *baby-sitting*, centri estivi, rimborsi spese scolastiche solo per citarne alcuni.

⁴⁰ È il caso, ad esempio, del Banco BPM che promuove delle giornate di volontariato a cui possono aderire i collaboratori in maniera spontanea. Questo progetto, che prende il nome di Volontariato, verrà approfondito meglio nel corso del terzo capitolo dell'elaborato.

⁴¹ Rappresentanza sindacale unitaria. In Italia, è un organismo collettivo rappresentativo di tutti i lavoratori, senza alcun riferimento alla loro iscrizione a un sindacato, che sono occupati in una stessa realtà lavorativa.

Da sottolineare che potrebbe risultare vincente decidere a livello aziendale di offrire un pacchetto di *benefit* uguale per tutti e poi particolari tipologie accessibili in base alla propria volontà e, in altri casi, se ne sussistono i requisiti per accedervi.

Una volta chiaro tutto ciò, bisogna valutare se il *budget* a disposizione è in grado di far fronte alle spese che si intendono sostenere. Nel momento in cui si è delineato, bisogna aver chiaro che la spesa, se l'intervento sarà in grado di dare i frutti sperati, potrà comportare un rientro in termini di costi, ad esempio, se si riuscirà a ridurre il *turnover*, si potranno successivamente tagliare gli oneri relativi alla ricerca e selezione di nuovo personale.

Il piano di *welfare* deve essere visto come un investimento, logicamente, come già anticipato prima, ciascuna realtà dovrà andare a valutare accuratamente la sostenibilità economica dell'operazione per evitare di compromettere le altre funzioni aziendali e la solidità stessa della struttura economica.

L'azienda può decidere di basare il suo intervento su beni e servizi a cui i dipendenti possono avere accesso oppure riconoscere a ciascuno un credito spendibile, secondo la propria volontà, per accedere a beni e servizi offerti dall'impresa o da terzi.

Giunti al momento della decisione su come erogare il piano, si hanno tre vie percorribili. La prima che si basa sull'erogazione interna dei servizi e *benefit* con notevoli risvolti positivi rispetto al controllo qualità e maggior integrazione con la cultura aziendale.

Ad esempio, molte realtà hanno l'asilo nido presso le proprie strutture, ambulatori medici, sportelli ascolto e aree adibite allo svolgimento di corsi. Questa scelta comporta, però, costi maggiori e poca flessibilità rispetto alle esigenze del singolo collaboratore.

La seconda opzione prevede di stringere accordi e stipulare convenzione con terzi e di rimborsare le spese eventuali sostenute dai collaboratori presso di loro. Dovrà essere presentate ai fini dei rimborsi l'apposita documentazione comprovante i costi e poi l'azienda procederà ai rimborsi entro i limiti di legge. In alternativa, il datore di lavoro può

pagare il fornitore del servizio. Questa scelta può rappresentare il sostegno al territorio citato pocanzi e garantire maggiore personalizzazione del servizio offerto. I limiti di questa opzione però riguardano la burocrazia dei rimborsi e la rete di rapporti da gestire.

Si possono predisporre anche dei *voucher*⁴² riportanti il valore nominale con l'indicazione della prestazione o delle prestazioni spettanti.

In ultimo, si può scegliere di implementare delle piattaforme digitali che permettono di facilitare l'accesso al piano di welfare in maniera più semplice e autonoma.

Attraverso queste moderne strumentazioni, viene velocizzato e facilitata la gestione del *wallet*⁴³ individuale e l'accesso al catalogo di *benefit*.

Per tutta la durata dell'intervento, ma soprattutto durante le prime battute, in quanto se nessuno ne capisce l'utilità o come si usa il piano questo fallirà e con lui l'intervento, è importante tenere una comunicazione costante con l'utenza. Utile in caso fornire delle guide pratiche e istituire un ufficio dove fornire assistenza o attraverso consulenti.

Nel momento in cui si idea un piano di welfare, è necessario andare a predisporre degli strumenti utili per misurarne gli effetti periodicamente. È utile andare a valutare il tasso di utilizzo dei *benefit*, la soddisfazione dei dipendenti, il risparmio fiscale generato e l'impatto su assenteismo, *engagement*⁴⁴ e *turnover*.

2.3.2 Possibili interventi di welfare in relazione ai bisogni rilevati

Negli ultimi anni, il welfare aziendale si è evoluto, espandendosi sia nel numero di iniziative che nella loro personalizzazione per soddisfare al meglio le esigenze dei lavoratori.

Quello che si intende fare in questo paragrafo è classificare le possibili misure che si possono incontrare in azienda in relazione al bisogno individuato. (*Oliva, 2017*)

⁴² Buoni.

⁴³ Borsellino.

⁴⁴ Livello di coinvolgimento, dedizione, soddisfazione di un collaboratore.

Si tenga presente che non esistono tipologie di classificazione "giuste" o migliori di altre, mentre possiamo dire che esistono tipologie di classificazione coerenti o pertinenti in relazione a quelle che sono le esigenze organizzative dell'impresa stessa e, al contempo, possono esistere innumerevoli interventi altrettanto validi ed efficaci.

Il primo ambito di intervento potrebbe riguardare la necessità di godere di una certa flessibilità oraria a beneficio di un migliore *work-life balance*. A tal proposito le aziende potrebbero rispondere con la possibilità di modulare l'orario di ingresso e uscita, il lavoro settimanale flessibile e la gestione autonoma dei turni. Esistono anche forme di part-time adattabili alle esigenze familiari, l'uso flessibile delle ferie e modalità di lavoro condivise come il *job sharing*⁴⁵ e il *job splitting*⁴⁶. Strumenti come il telelavoro, la banca delle ore e la possibilità di aspettative non retribuite offrono ulteriore libertà organizzativa.

Infine, le aziende possono concedere permessi retribuiti per visite prenatali o congedi parentali, agevolando la gestione familiare dei dipendenti.

In relazione alla volontà delle aziende di sostenere il reddito dei propri collaboratori, in virtù di una migliore stabilità economica degli stessi, possono essere intraprese numerose iniziative, tra cui l'integrazione della retribuzione durante la maternità obbligatoria, assegni per il rientro al lavoro e agevolazioni per la cura di bambini e anziani, come sconti su nidi, RSA⁴⁷ e trasporti dedicati. Inoltre, si potrebbe dare accesso al microcredito⁴⁸, aiuti allo studio, buoni pasto e agevolazioni per acquisti.

Le aziende possono supportare i dipendenti con prestiti a tasso agevolato per eventi familiari o motivi di salute, la possibilità di anticipare il TFR e soluzioni abitative temporanee in caso di difficoltà. In molti ambienti lavorativi è presente un mercato per lo

⁴⁵ Il *job sharing* è quando due lavoratori condividono lo stesso ruolo e responsabilità, suddividendo orario e mansioni.

⁴⁶ Il *job splitting* divide un lavoro a tempo pieno in due contratti separati e indipendenti.

⁴⁷ Residenza sanitaria assistenziale.

⁴⁸ Il microcredito è un piccolo prestito destinato a chi ha difficoltà ad accedere ai finanziamenti tradizionali, utile per sostenere imprese o spese urgenti.

scambio di beni per promuovere la condivisione e il risparmio mediante l'utilizzo di oggetti di seconda mano.

Il sostegno ai figli è un aspetto centrale del welfare aziendale, volto a supportare le famiglie nelle spese educative e ricreative. Le aziende possono offrire buoni per l'acquisto dei libri scolastici, asili nido, borse di studio per incentivare la formazione, soggiorni all'estero attraverso programmi di intercultura, corsi di lingua nei periodi estivi e opportunità di svago come colonie e case vacanza. Queste iniziative aiutano i dipendenti a conciliare lavoro e famiglia, favorendo il benessere e la crescita personale dei loro figli in un ambiente familiare sano e ricco di stimoli.

I servizi di cura, inoltre, sono pensati per offrire supporto alle famiglie e migliorare la qualità della vita dei dipendenti. Tra le soluzioni proposte, rientrano servizi di assistenza per bambini, anziani e disabili, con figure professionali come assistenti familiari e baby-sitter, anche disponibili su richiesta. Il servizio di assistenza sociale contribuisce ad affrontare situazioni di fragilità, fornendo un aiuto concreto per gestire le necessità quotidiane.

Tra le soluzioni proposte, rispetto alle necessità di risparmiare tempo diffuse tra i collaboratori, figurano l'assistenza fiscale e legale, servizi convenzionati come lavasecco e artigiani a prezzi agevolati, e il fattorino aziendale per il disbrigo di commissioni. Alcune realtà offrono sportelli bancari interni, servizi postali integrati, maggiordomi o agenzie per la gestione di pratiche burocratiche. Previsti spesso parcheggi aziendali, trasporto per i lavoratori e opzioni di *car sharing*.⁴⁹

Il welfare aziendale, se vuole essere orientato alla salute e al benessere psico-sociale dei collaboratori, deve includere tra le iniziative presidi medici interni, campagne di prevenzione e convenzioni sanitarie, oltre a cure termali per lavoratori con mansioni

⁴⁹ Il car sharing è un servizio che consente a qualsiasi automobilista di usare un veicolo in condivisione con altri utenti.

usuranti. Le aziende possono offrire fondi sanitari e polizze infortuni integrative, programmi pensionistici e spazi dedicati all'attività fisica, inclusi buoni per palestre e centri sportivi. Sono promossi stili di vita sani, supporto psicologico e servizi per il benessere familiare, unitamente a iniziative per la sicurezza sul lavoro.

Infine, a supporto della cultura e della socialità le iniziative percorribili includono eventi dedicati ai bambini, come le celebrazioni della Festa della Mamma e del Papà, attività ricreative come gite e feste per le famiglie, e sconti su teatri, cinema e parchi tematici. Inoltre, l'intranet aziendale stesso offre uno spazio digitale per la comunicazione e la condivisione di esperienze, rafforzando il legame tra i lavoratori.

2.4 Forme e attuazioni possibili del welfare in azienda

2.4.1 Le diverse forme che può assumere il welfare aziendale

Due sono le principali categorie di agevolazioni che le aziende possono decidere di mettere a disposizione dei lavoratori: i *fringe benefit* e i *flexible benefit*. La scelta di questi strumenti deve avvenire in ottica strategica e sulla base dei vantaggi fiscali ad essi correlati.

Partendo dai *fringe benefit*, questi potrebbero includere il telefono aziendale, i buoni pasto, l'uso privato dell'auto aziendale.

Essendo parte della retribuzione, questi benefit sono soggetti a tassazione e sono regolati dal contratto individuale.

Con la Legge di bilancio 2024 si è cercato di agevolare l'introduzione di tali strumenti introducendo delle soglie minime di esenzione fiscale. Nel dettaglio fino a 1.000 euro per tutti i lavoratori dipendenti, fino a 2.000 euro per i lavoratori con figli a carico.

Inoltre, è stato ampliato la gamma di servizi rientranti in questa categoria, includendo il rimborso delle utenze domestiche e la possibilità di destinare quanto di diritto al pagamento dell'affitto o del mutuo della prima casa. (*Il Sole 24 Ore, 2024*)

La seconda categoria è quella dei *flexible benefit* detti anche il paniere personalizzabile in quanto più facilmente adattabili alle esigenze dei lavoratori.

Questa tipologia di beneficio abbraccia un concetto più ampio di welfare e benessere aziendale, solo a titolo esemplificativo, abbiamo asili nido, borse di studio, assicurazioni sanitarie, previdenza complementare e abbonamenti ai trasporti pubblici. Non hanno origine dalla contrattazione individuale ma da quella collettiva o da una scelta aziendale.

Solitamente sono offerti alla generalità dei dipendenti o categorie omogenee di essi.

L'azienda potrebbe decidere di mettere a disposizione un *plafond*, uguale per tutti o diversificato solitamente per categorie, che rappresenterebbe di fatto un limite di spesa.

Un approccio di questo tipo favorirebbe un monitoraggio più preciso delle richieste e una gestione più accurata delle spese correlate e, nel caso in cui il criterio di attribuzione fosse quello della *performance*, questo rappresenterebbe una fonte di motivazione non di poco conto. (Massagli, 2014)

Dal punto di vista fiscale, i *flexible benefit* godono di un trattamento agevolato, se ricorrono particolari condizioni, in quanto non costituiscono parte del reddito da lavoro dipendente. L'Art. 51 del TUIR stabilisce le categorie di beni e servizi inclusi, le soglie di esenzione e le regole per la detassazione in diversi settori. (*Il Sole 24 Ore*, 2024)

Tornando al concetto di *benefit*, spesso si sente discutere di premi originati dalla produttività dimostrata.

Il welfare di produttività è un sistema che consente di incentivare i dipendenti attraverso benefici legati al raggiungimento di obiettivi aziendali, come incrementi di produttività, qualità, redditività o innovazione.

Al raggiungimento dei risultati sperati, può essere erogato un premio ossia una somma aggiuntiva alla retribuzione, che viene tassata anche in maniera più ragionevole al fine di non compromettere l'efficacia motivante dello strumento stesso.

I dipendenti possono scegliere di convertire il premio in servizi di welfare, come buoni pasto, assistenza sanitaria o contributi per l'istruzione. Questa opzione è esente da

tassazione e contribuzione, offrendo un risparmio fiscale decisamente incentivante per i lavoratori ma anche per le aziende stesse.

Il welfare di produttività non deve essere confuso con il *welfare on top*. Quest'ultimo infatti viene erogato in aggiunta alla retribuzione ordinaria, senza necessità di conversione del premio di risultato. Dunque, si ha accesso a questo incentivo a prescindere dalla propria *performance* o altre variabili e senza conseguenze sulla propria retribuzione netta. Il *welfare on top* è assimilabile, data la sua configurazione e la sua destinazione ossia la generalità dei lavoratori o categorie omogenee degli stessi, al concetto di *flexible benefit*.

2.4.2 La diversa modalità di attuazione del welfare aziendale nelle grandi aziende

Esistono diverse modalità di attuazione del welfare aziendale all'interno delle grandi aziende.⁵⁰ In particolare, le principali meritevoli di interesse sono tre: autonomo, contrattuale e condiviso. (*Adapt University Press, 2017*)

Il welfare aziendale autonomo, detto anche unilaterale, nasce dall'iniziativa dell'impresa, spesso senza il contributo delle rappresentanze sindacali o dei lavoratori stessi. Eventualmente, le rappresentanze sindacali potrebbero essere consultate per individuare al meglio le esigenze su cui plasmare gli interventi senza di fatto avere come obiettivo il raggiungimento di un accordo di alcun tipo.

Ne consegue che l'organizzazione e la gestione dei piani risulta altamente personalizzata, supportata da piattaforme digitali, dall'ufficio specializzato, se presente in azienda, o eventualmente attraverso consulenti esterni.

Il welfare contrattuale, al contrario, è frutto di una negoziazione collettiva tra azienda e rappresentanze sindacali quali RSU o RSU. Il dialogo tra le parti è finalizzato all'individuazione di un accordo. Spesso le materie di interesse in questo caso sono

⁵⁰ Vengono definite grandi imprese quelle il cui totale dello stato patrimoniale supera i 25.000.000 euro, i ricavi derivanti dalle vendite e dalle prestazioni oltre i 50.000.000 euro e il numero medio dei dipendenti durante l'esercizio: oltre 250.

correlate alle modalità di conversione del premio di risultato in servizi di welfare, la partecipazione a fondi bilaterali per sanità e formazione⁵¹, orari flessibili e telelavoro.

La collaborazione tra le due realtà, sindacato da una parte e impresa dall'altra, continua anche nelle fasi di monitoraggio del piano con incontri, come comitati, periodici per favorire e mantenere il confronto aperto.

La legge di Stabilità del 2016 ha confermato le agevolazioni fiscali sia per i piani unilaterali che per il welfare contrattato.

Importante sottolineare che la contrattazione collettiva può imporre alle aziende di garantire un importo di welfare a tutti i lavoratori. È il caso, solo per citarne alcuni, del CCNL dei Metalmeccanici, dei Pubblici Esercizi e del Turismo, Tessile, Abbigliamento e Moda, Orafi e Argentieri.

Il welfare condiviso, in ultimo, rappresenta un modello più avanzato e territoriale, in cui le aziende collaborano con istituzioni locali, associazioni di categoria e il terzo settore per co-progettare iniziative al fine di adottare piani di welfare in grado di rispondere a bisogni comunitari più ampi.

⁵¹ I fondi bilaterali sono strumenti creati attraverso accordi tra le parti sociali (sindacati e associazioni datoriali) per offrire sostegno economico e servizi ai lavoratori di determinati settori.

2.4.3 La diversa modalità di attuazione del welfare aziendale nelle PMI e microimprese

Il welfare nelle PMI⁵² e nelle microimprese⁵³ è di particolare interesse in quanto differisce da quello delle grandi imprese principalmente per le risorse disponibili, la struttura organizzativa e l'approccio alla gestione.

Come si può ben immaginare, le grandi imprese dispongono di *budget* più ampi e funzioni dedicate al loro interno. Al contrario, nelle PMI e nelle microimprese, spesso la gestione del welfare è affidata a chi già si occupa di risorse umane o amministrazione, limitando il tempo e le risorse disponibili per sviluppare programmi complessi.

Inoltre, si tende a privilegiare un approccio più personalizzato e relazionale date le dimensioni circoscritte, e mettere in piedi iniziative mirate ed efficaci.

All'interno delle grandi aziende, il ventaglio di servizi offerti potrebbe risultare più ampio, mentre in queste realtà si perseguono soluzioni immediate e pratiche.

Le difficoltà potrebbero risiedere nella capacità di implementare programmi strutturati e a lungo termine per i motivi di cui sopra. (*Generali Italia, 2024*)

Per il resto, l'idea e l'obiettivo di fondo sono gli stessi: porre al centro i dipendenti e le loro necessità, creando soluzioni mirate che valorizzino le risorse umane e rafforzarne i legami. Questo sistema si basa sulla partecipazione attiva dei lavoratori, ottenuta tramite strumenti come *focus group* e questionari, per identificare i bisogni reali e adattare le iniziative di welfare alla realtà aziendale. Si punta sul *work-life balance*, sulla sicurezza sul posto di lavoro, sul benessere psicofisico.

Fondamentale è andare a mantenere una comunicazione trasparente per garantire che le iniziative siano percepite come autentiche e non meramente economiche.

⁵² Viene definita piccola impresa quella con meno di 50 dipendenti e un fatturato annuo o bilancio totale inferiore a 10 milioni di euro. Vengono definite medie imprese quelle con meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro o un bilancio totale inferiore a 43 milioni di euro.

⁵³ Una microimpresa è definita come un'impresa che occupa meno di 10 persone e che ha un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro. Sono considerate microimprese anche le piccole imprese che, oltre a non superare i 10 dipendenti, hanno un fatturato o un totale di bilancio fino a 2 milioni di euro.

Inoltre, il welfare in queste realtà è considerato un processo continuo che richiede monitoraggio e valutazione costanti per garantirne l'efficacia.

Tale approccio promuove una cultura organizzativa inclusiva e partecipativa, dove il benessere dei dipendenti è visto come un investimento strategico per il successo dell'azienda in grado di creare un ambiente lavorativo inclusivo e motivato. (*D'Angelo et al., 2020*)

È fondamentale superare questi limiti costruendo alleanze, reti di imprese, e fornendo servizi comuni nel territorio.

Hanno acquisito grande importanza negli ultimi anni le reti aziendali.

Queste reti condividono alcuni elementi fondamentali: una cabina di regia, obiettivi comuni, forme di regolamentazione definite e una precisa cultura del welfare comune.

La cabina di regia può essere gestita da società di consulenza o da associazioni datoriali ed enti bilaterali che riuniscono sia associazioni datoriali che sindacati dei lavoratori. Questo organo ha il compito di raccogliere e coordinare i bisogni delle imprese.

La regolamentazione delle reti può avere una natura formale, attraverso contratti, oppure una natura informale, basata su semplici accordi di collaborazione.

Le imprese partecipanti possono appartenere allo stesso territorio, settore o filiera produttiva.

Infine, le reti adottano diversi modelli culturali nella concezione del welfare tra cui: investimento sociale, che vede il welfare come un investimento per la competitività aziendale; modello concertativo che enfatizza la coprogettazione con i rappresentanti dei lavoratori; modello performativo, che punta a migliorare la produttività e la fidelizzazione dei dipendenti. Altri approcci includono il modello applicativo, orientato alla gestione dei rischi sociali tradizionali, quello paternalistico-individualizzato orientato a creare un ambiente favorevole per le famiglie dei lavoratori, il modello di responsabilità sociale interna, che considera il benessere del dipendente oltre la mera dimensione lavorativa, e

infine il modello di cittadinanza d'impresa, dove le aziende contribuiscono direttamente ai servizi di welfare per la comunità.

Aderire a realtà di gruppo simili non solo permette di arrivare laddove molte aziende non riuscirebbero ad arrivare da sole, ma permette di farlo sfruttando le economie di scala in quanto si condividono costi e risorse.

Inoltre, aggregarsi incrementa il potere contrattuale rispetto alla figura dei fornitori. Rimangono in essere i vantaggi fiscali a cui si potrebbe accedere anche agendo come singolo.

Le imprese in questo contesto hanno modo di imparare le une dalle altre e rafforzare il concetto di responsabilità sociale d'impresa (CSR).

Un esempio di welfare di rete, in questo caso promosso dal lato datoriale, è quello promosso da Unindustria Reggio Emilia, Welfa-RE a partire dal 2014.

Esso rappresenta un modello innovativo di welfare aziendale in rete, nato per rispondere alle difficoltà del sistema di welfare pubblico, aggravate dalla crisi economica e dai tagli alla spesa sociale degli ultimi anni. Questa iniziativa coinvolge 1.200 aziende e circa 52.000 dipendenti, offrendo loro un sistema integrato di servizi e agevolazioni attraverso la cooperazione interaziendale. Chi aderisce può accedere a strumenti di sostegno al reddito, come *voucher* e buoni acquisto forniti da *Welfare Company*⁵⁴, oltre alla *MyCard* ossia una carta sconti utilizzabile presso diversi esercizi commerciali.

Un altro pilastro del progetto riguarda la gestione dei figli dei lavoratori, affidata a *Coopselios*⁵⁵ e Consorzio Quarantacinque⁵⁶, che garantiscono posti in asili, campi estivi e servizi educativi specializzati.

⁵⁴ Welfare Company è la prima ed unica azienda italiana specializzata nell'emissione di Voucher Sociali (cartacei, elettronici e dematerializzati) e nella costruzione di Reti per il Welfare.

⁵⁵ Coopselios è una cooperativa sociale fondata nel 1984 a Reggio Emilia che offre servizi socioassistenziali, educativi e sanitari.

⁵⁶ Il Consorzio Quarantacinque è un'organizzazione che riunisce cooperative sociali e non sociali con l'obiettivo di promuoverne lo sviluppo e la presenza sul territorio. Fondato nel 1994, il consorzio prende il nome dall'articolo 45 della Costituzione Italiana, che tutela e promuove la cooperazione.

Infine, Italiassistenza⁵⁷ offre supporto nella cura degli anziani non autosufficienti attraverso un *call center* dedicato, attivabile dai dipendenti per richiedere assistenza domiciliare.

Welfa-RE valorizza la collaborazione tra imprese, ma anche l'integrazione con cooperative sociali e realtà territoriali. Inoltre, la rete viene arricchita da seminari e convegni periodici, che mirano a coinvolgere istituzioni pubbliche e sindacati per migliorare l'efficacia delle misure adottate.

Questo modello di rete è altamente replicabile e può rappresentare una strategia vincente per sostenere il benessere dei lavoratori, migliorare la produttività delle aziende e rafforzare il legame tra imprese e territorio, trasformandole in attori sociali attivi nel miglioramento della qualità della vita. (Arletti, 2018)

Le intese territoriali sono un'altra modalità di erogazione di welfare molto comune tra le PMI e le microimprese che hanno però un *focus* più ampio e coinvolgono una pluralità di attori maggiore rispetto alla precedente opzione.

L'obiettivo principale è creare un sistema di welfare integrato che risponda ai bisogni della comunità locale, non solo dei lavoratori di specifiche ma che vada coinvolgendo attivamente il territorio, promuovendo inclusione sociale, benessere e sviluppo economico.

Uno degli esempi più riusciti in questo campo è il servizio di Pasto Convenzionato, attuato in Veneto, che consente ai dipendenti di accedere a pranzi di qualità presso ristoratori locali a costi agevolati. Questo sistema non solo rappresenta un'alternativa economicamente vantaggiosa ai buoni pasto tradizionali, ma crea anche un circolo virtuoso per l'economia locale.

⁵⁷ ItaliAssistenza S.p.A. è un'azienda leader nell'assistenza domiciliare in Italia, attiva da oltre 30 anni. Fornisce servizi personalizzati per anziani, malati e disabili, con una rete nazionale che include il marchio PrivatAssistenza e soluzioni innovative come CareApt.

Inoltre, vi sono i *network* organizzati da società di servizi. In particolare, il network IEP (Imprese e Persone), fondato nel 2009, da Eudaimon che si è posto come tecnico e capofila.

L'obiettivo principale è promuovere il welfare come strumento competitivo e contributo responsabile al miglioramento sociale.

Le attività si sviluppano attraverso: una piattaforma interaziendale di prodotti e servizi condivisi, uno spazio per la discussione di soluzioni innovative, un tavolo istituzionale per collaborare con enti pubblici e associazioni di categoria.

I servizi includono consulenze mediche, convenzioni con residenze per anziani, pacchetti assicurativi vantaggiosi e piattaforme digitali per la gestione delle pratiche amministrative.

(Massagli, 2014)

Ad oggi fanno parte di questa rete circa 20 aziende in tutta Italia e coinvolge circa 300 mila lavoratori totali.

Il Rapporto Welfare Index PMI 2024, promosso da Generali Italia, evidenzia la crescente maturità del welfare aziendale nelle PMI italiane, con tre imprese su quattro che hanno raggiunto un livello almeno medio di iniziative e un numero triplicato di aziende con welfare avanzato dal 2016 a oggi.

Il grafico sottostante (*Fig. 2.1*) mette in luce le principali aree in cui queste realtà hanno deciso di intervenire.

Vengono messi in luce quali aspetti del welfare vengono considerati prioritari sulla base dello sviluppo di ciascuna area.

Conciliazione vita-lavoro, seguita da salute e assistenza e previdenza e protezione possono essere definite di primaria importanza.

Seguono la tutela dei diritti, la diversità e l'inclusione. Potrebbe un po' sorprendere all'ultimo posto, il sostegno per educazione e cultura con solo il 10,1% di iniziative attuate.

Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale

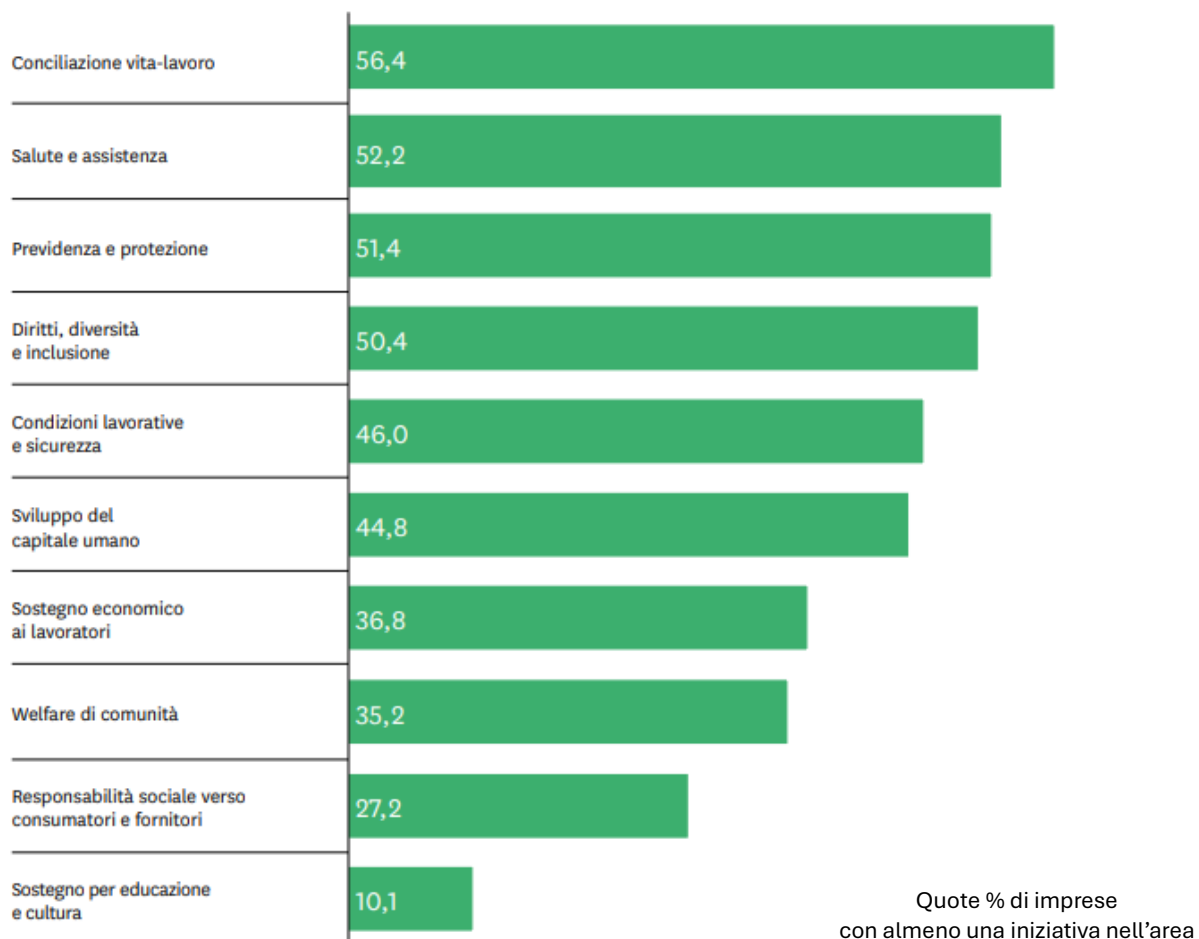


Fig 2.1 – Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale. quote % di imprese con almeno una iniziativa nell'area Fonte: Welfare Index PMI

Il grafico sottostante (Fig. 2.2) evidenzia come le reti di imprese nel welfare aziendale italiano siano ancora poco sviluppate. Il 95,9% delle imprese dichiarano di non partecipare a nessuna forma di alleanza per il welfare mentre solo una piccola percentuale ha costituito reti di imprese, partecipato a consorzi, o aderito a servizi comuni sul territorio.

Il grafico mostra anche come la presenza di reti sia legata al livello di welfare aziendale: nelle imprese con welfare molto alto, il 17,3% partecipa ad alleanze, mentre nelle aziende con welfare iniziale la percentuale è solo dello 0,9%.

Dal punto di vista dimensionale, le imprese con meno di 10 addetti mostrano una partecipazione limitata, mentre quelle con maggiori occupati raggiungono il 12,2%, confermando che le realtà più grandi hanno maggiori risorse per aderire a iniziative di welfare interaziendale.

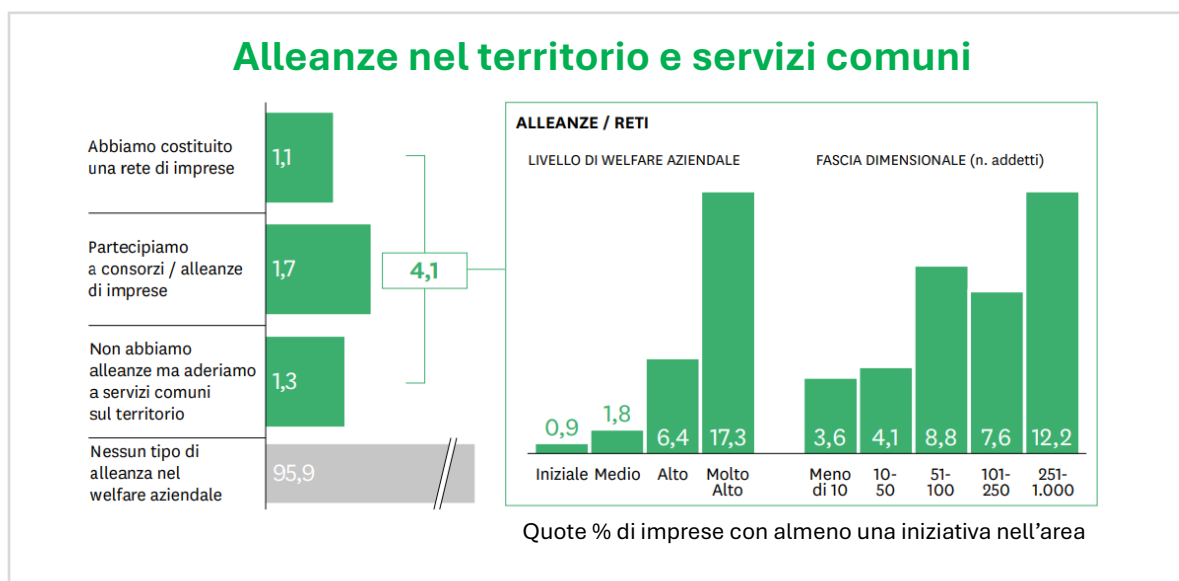


Fig 2.2 – Alleanze nel territorio e servizi comuni

Fonte: Welfare Index PMI

Il grafico (Fig. 2.3) mostra la correlazione tra il livello di welfare aziendale e la produttività, misurata in fatturato per addetto dal 2019 al 2022. Le aziende con welfare molto alto hanno registrato la crescita più significativa, passando da 366mila a 470mila euro per addetto, mentre quelle con welfare iniziale hanno avuto performance più contenute. In generale, il welfare avanzato porta a una maggiore competitività e redditività, dimostrando che le imprese che investono nel benessere dei lavoratori ottengono migliori risultati economici.

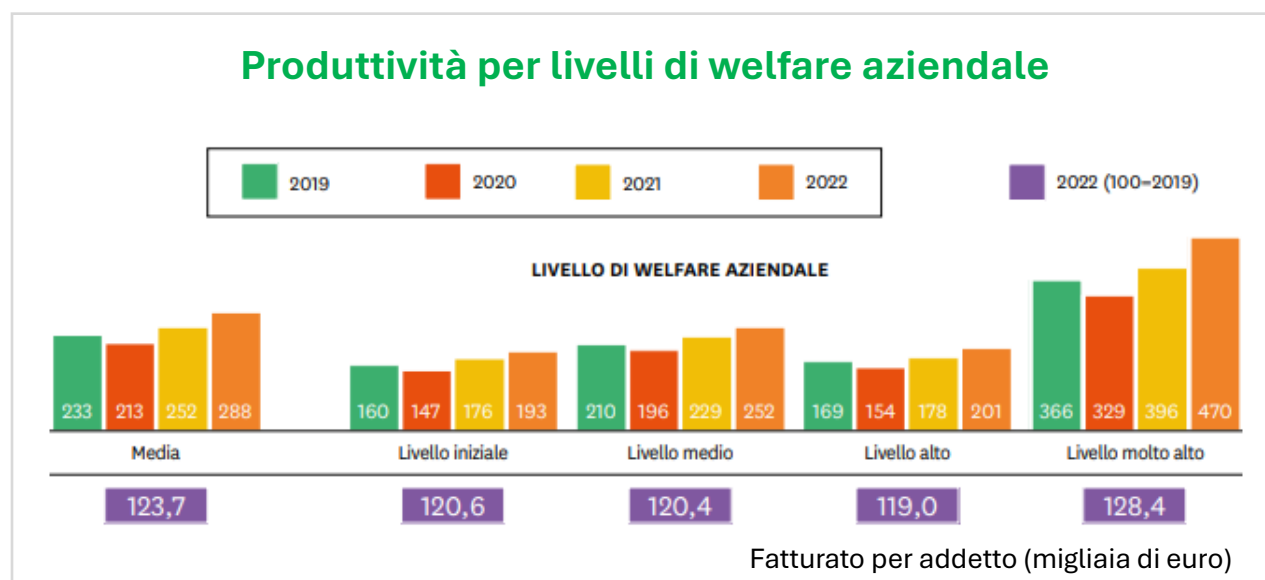


Fig 2.3 – Produttività per livelli di welfare aziendale
Fonte: Welfare Index PMI

Il grafico (Fig. 2.4) evidenzia la relazione tra welfare aziendale e redditività, mostrando che le imprese con welfare molto alto registrano utili per addetto nettamente superiori rispetto a quelle con welfare iniziale. Le aziende che investono nel benessere dei lavoratori hanno avuto una crescita più significativa dal 2019 al 2022.

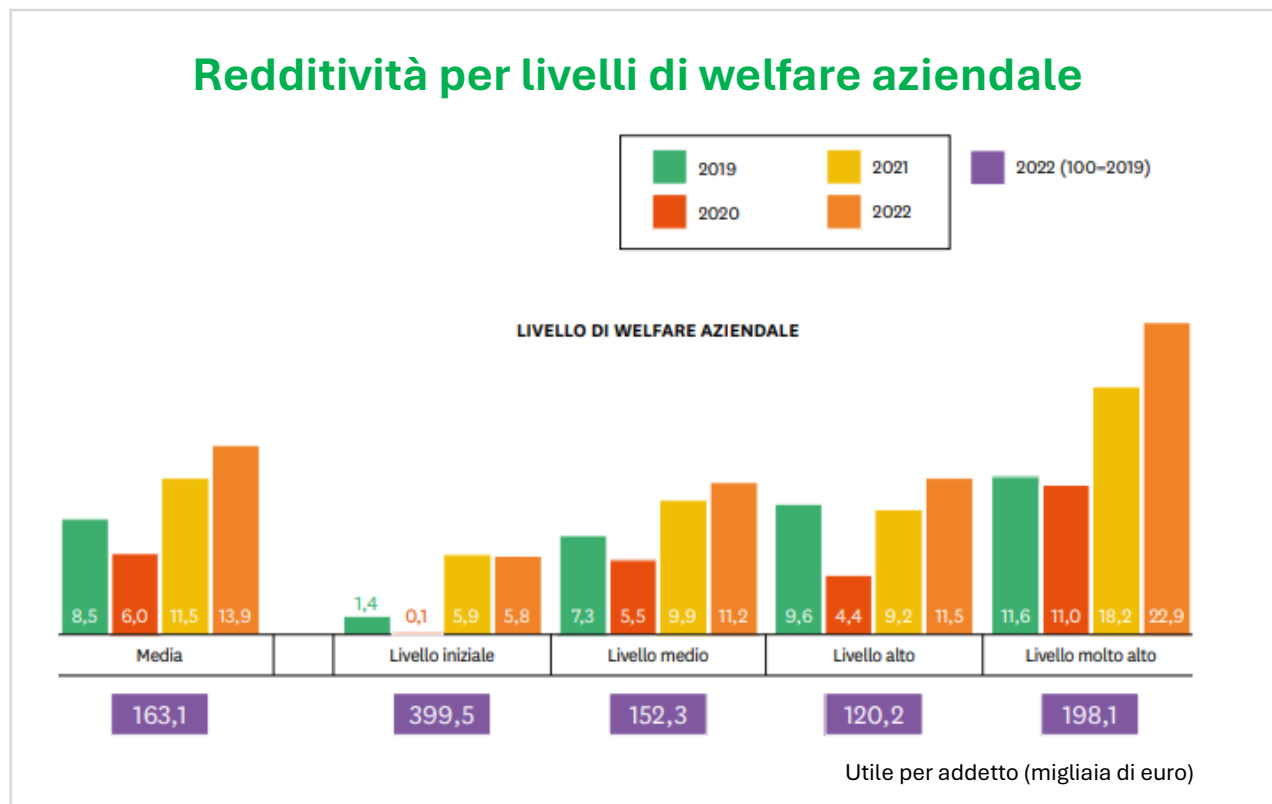


Fig 2.4 – Redditività per livelli di welfare aziendale

Fonte: Welfare Index PMI

Si può concludere dicendo che, oltre ai vantaggi fiscali, ci sono dei constatati vantaggi in termini di redditività e produttività non trascurabili. (Generali, 2024)

2.5 Come il welfare viene percepito dai dipendenti, bisogni e confronto generazionale

McKinsey & Company⁵⁸, per Valore D, nel 2013 ha condotto un'indagine condotta su un campione di 1.300 lavoratori dipendenti equamente suddiviso per genere (50% donne e 50% uomini).

Il campione al suo interno comprendeva persone di diverse fasce d'età: il 35% avente meno di 35 anni, il 45% tra i 35 e i 45 anni, e il 20% più di 45 anni.

⁵⁸ McKinsey & Company è una società di consulenza manageriale internazionale che si occupa di risolvere problemi di gestione strategica per grandi aziende, istituzioni e organizzazioni non profit.

Per quanto riguarda il nucleo familiare, il 30% non ha figli, il 50% ha almeno un figlio tra 0 e 10 anni, mentre il 20% ha figli con più di 10 anni; inoltre, il 15% ha anziani o disabili a carico. Dal punto di vista lavorativo, il 50% degli intervistati lavora in PMI e il restante 50% in grandi aziende.

Dal punto di vista del ruolo ricoperto il 15% sono operai, il 65% impiegati e il 20% sono quadri o dirigenti.

L'80% dei partecipanti usufruisce di almeno uno dei servizi di welfare aziendale, tra cui supporto alla famiglia, supporto a disabili o anziani, servizi salvatempo e flessibilità di orario o congedi parentali.

La prima cosa che lo studio mette in luce è che nel corso degli ultimi 40 anni, a causa di un radicale cambio sociale e anagrafico, il bisogno di welfare in Italia è cambiato.

Difatti, a seguito dell'aumento dell'aumento della vita media, il progressivo invecchiamento della popolazione, la riduzione della dimensione del nucleo familiare, il crescente numero di donne al lavoro, ma anche di nonni al lavoro, visto l'innalzamento dell'età pensionabile, si è perso il modello di famiglia ampia e allargata intesa come sostegno naturale per discendenti e ascendenti. *(Fig. 2.5)*

Cambiamenti demografici in Italia negli ultimi 40 anni

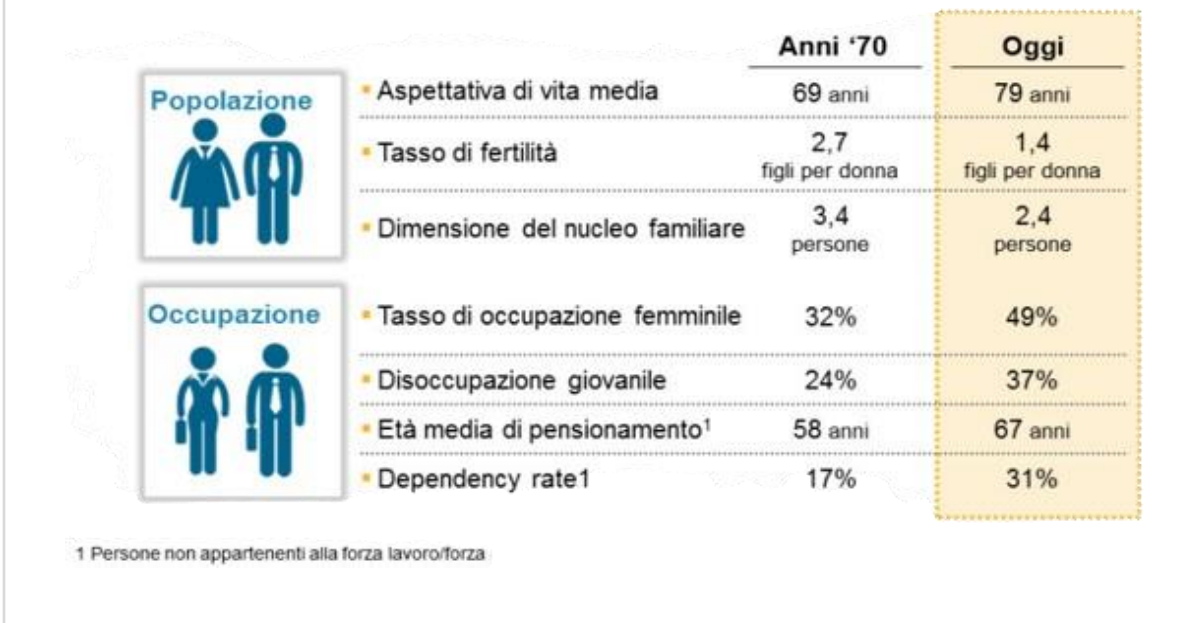


Fig 2.5 – Cambiamenti demografici che hanno modificato il bisogno di welfare in Italia negli ultimi 40 anni Fonte: Analisi McKinsey

La spesa pubblica italiana per il welfare è ancora fortemente concentrata su pensioni e sanità con solo una piccola percentuale destinata alle famiglie, agli invalidi e ai poveri.

Questo lascia scoperti molti bisogni sociali, rendendo necessario il coinvolgimento anche delle imprese.

Interessante constatare che i piani di assistenza e supporto in questione sono richiesti a gran voce da tutta la popolazione aziendale. Difatti, ben il 93% degli intervistati ritiene importante che l'azienda metta a disposizione politiche di welfare, a prescindere da fattori sociodemografici o economici. Il consenso si registra molto elevato in tutte le categorie a prescindere dal sesso, dall'età, dal reddito e dalla presenza a proprio carico o meno di figli. Si può affermare in conclusione che il welfare aziendale rappresenta un'esigenza diffusa e trasversale, molto apprezzata nel contesto lavorativo preso in esame.

L'analisi condotta sfata anche un altro mito. Prima della cura dei figli la popolazione aziendale ritiene più urgente il soddisfacimento di altri bisogni, come ad esempio la cura degli anziani, la presenza di orari flessibili e la possibilità di usufruire di congedi parentali retribuiti anche da parte degli uomini. (Fig. 2.6)

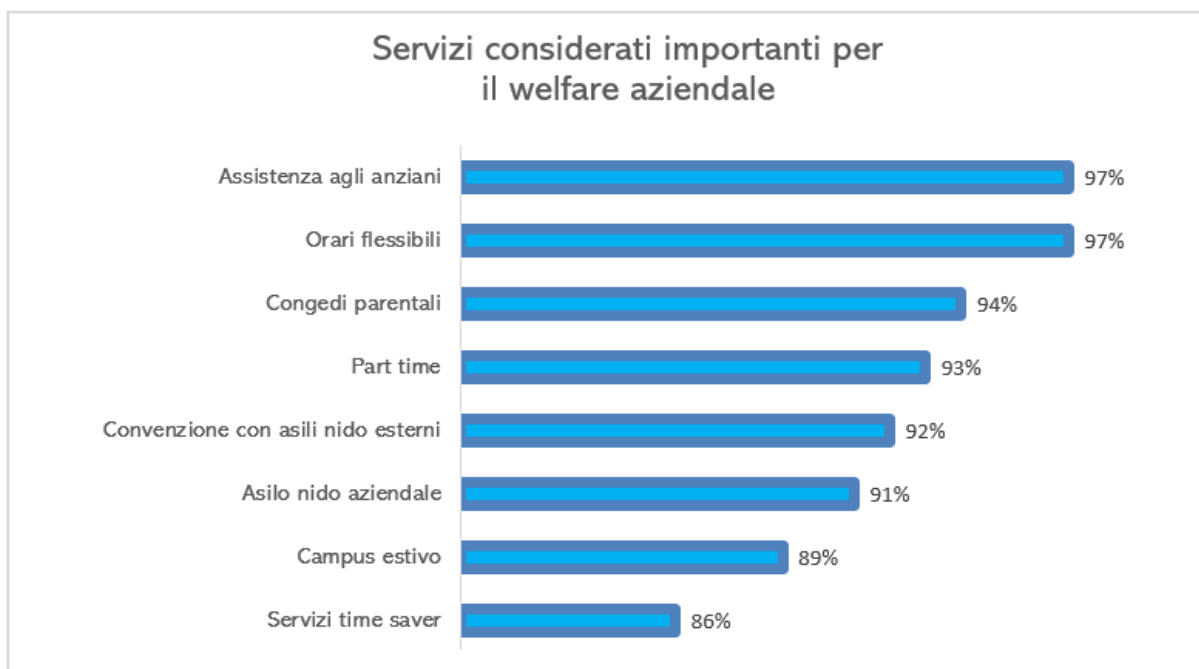


Fig 2.6 – Quali servizi vengono considerati fondamentali in un sistema di welfare secondo i lavoratori Fonte: Analisi McKinsey (rielaborazione personale)

Il confronto generazionale all'interno del ciclo di vita lavorativa evidenzia come i bisogni dei dipendenti cambino profondamente con l'età degli intervistati, rendendo fondamentale un welfare aziendale flessibile e personalizzato.

A 20 anni prevale l'esigenza di orari flessibili e servizi pratici utili per conciliare lavoro e vita privata.

Intorno ai 30 anni, con l'ingresso nella fase familiare, diventano prioritari servizi come asili, orari di lavoro part time e supporto nel disbrigo di pratiche

A 40 anni si acuisce la necessità di strumenti per la gestione del tempo e della famiglia, come congedi parentali, banca delle ore, campus estivi per i figli e servizi sanitari.

Dopo i 50 anni, infine, i lavoratori richiedono orari ancora flessibili, ma anche supporto nell'assistenza agli anziani, nella sanità e nella semplificazione delle incombenze quotidiane.

Questa progressione mostra quanto sia centrale un welfare aziendale che sappia evolversi insieme ai lavoratori, accompagnandoli con soluzioni mirate nelle diverse fasi della vita.

(Fig. 2.7)



Fig 2.7 – Bisogno del welfare lungo il ciclo di vita Fonte: Analisi McKinsey

Il welfare sussidiario genera un valore economico aggiuntivo superiore al costo effettivo per sostenerlo.

Questo "extra-valore" può generare un beneficio percepito fino al 70% superiore rispetto al costo sostenuto dall'azienda. Una parte di questo vantaggio (circa il 25%) deriva dalla capacità dell'azienda di ottenere prezzi più favorevoli dai fornitori rispetto a quanto potrebbe fare un singolo individuo, oltre all'utilizzo di strutture proprie, come spazi aziendali adibiti ad asili o altri servizi.

Il restante valore aggiunto proviene dalla qualità superiore del servizio (come orari più flessibili, tempi di accesso ridotti, maggiore affidabilità dei fornitori) e da benefici intangibili, legati al fatto che il lavoratore riceve una risposta concreta a bisogni personali che altrimenti resterebbero insoddisfatti.

Questo concetto è ben rappresentato dal grafico (Fig. 2.8), che mostra come un servizio di welfare dal costo reale di 100 euro per l'azienda possa trasformarsi, grazie al potere d'acquisto e alle risorse interne, in un valore di mercato di 125 euro, a cui si sommano altri 45 euro di valore percepito dal dipendente. In totale, il lavoratore percepisce un beneficio pari a 170 euro, ovvero un vantaggio del 70% rispetto all'investimento aziendale iniziale. Tali dati dimostrano che investire nel welfare non solo migliora il benessere dei dipendenti, ma rappresenta anche una strategia economicamente vantaggiosa per l'impresa.

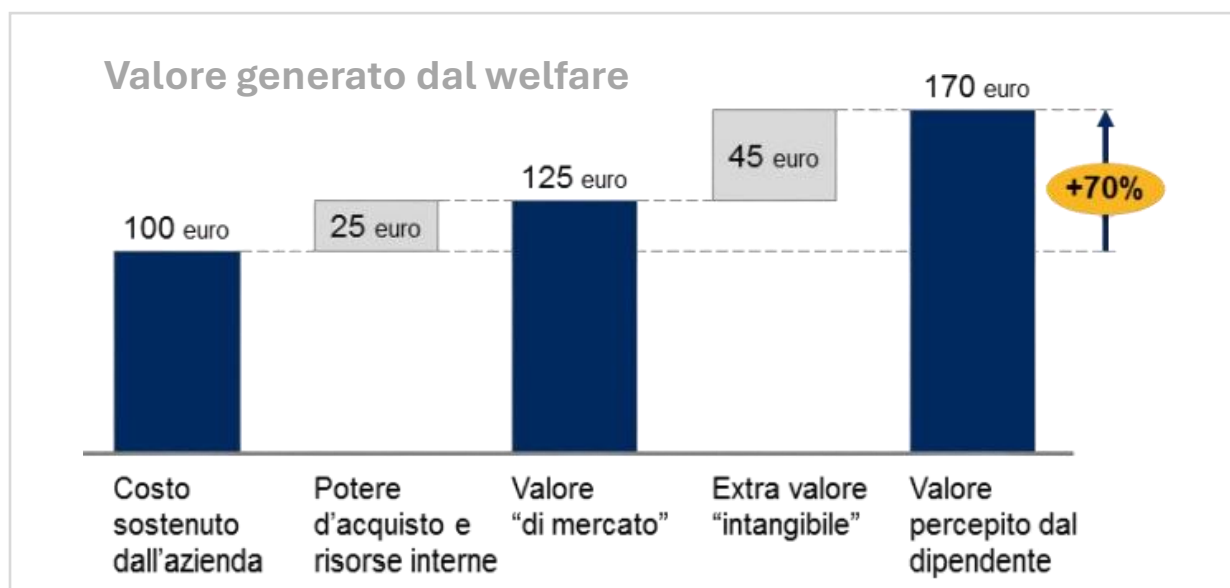


Fig 2.8 – L'offerta di welfare genera nel dipendente un valore percepito superiore al costo sostenuto dall'impresa Fonte: Analisi McKinsey

Questo extra-valore è tanto più elevato per quei servizi di welfare meno reperibili sul mercato per il singolo individuo o giudicati troppo costosi per poterseli concedere. (McKinsey & Company, 2013)

Nel *Rapporto Censis-Eudaimon*⁵⁹ del 2024 emergono altri bisogni e necessità in capo ai lavoratori rispetto alla tematica.

In particolare, viene chiesta a gran voce la personalizzazione da un buon 89,2% degli intervistati perché considerato maggiormente in grado di favorire coinvolgimento e senso di appartenenza.

Inoltre, il 72,4% dei lavoratori vorrebbe una figura preposta in azienda capace di ascoltarli e accompagnarli affrontare problematiche complesse legate a sanità, previdenza o educazione.

In quest'ottica di innovazione, anche la digitalizzazione gioca un ruolo chiave: il 79,3% degli occupati si dice favorevole a utilizzare una app per la gestione dei servizi di welfare. (*Censis-Eudaimon, 2024*)

Strumenti simili potrebbero accrescere la cultura del welfare aziendale che manca soprattutto tra chi ne ha più bisogno. Infatti, un *Rapporto Censis-Eudaimon* del 2017, evidenzia che un lavoratore su due, tra quelli con redditi più bassi e mansioni esecutive, non sa cosa sia il welfare aziendale. La situazione migliora per chi svolge altre mansioni, ma complessivamente meno di un lavoratore su cinque pensa di avere una conoscenza precisa di cosa sia il welfare.

La mancanza di cultura di welfare è dannosa sia per il lavoratore che non sarebbe quindi in grado di sfruttare al massimo le opportunità lui offerti e i benefici derivanti, sia per le aziende che non potrebbero trarre benefici dall'investimento sostenuto se poco condiviso o male strutturato.

⁵⁹ Il Censis è un istituto di ricerca sociale ed economico, mentre Eudaimon è un'azienda che promuove il benessere dei lavoratori. I due enti collaborano per produrre il Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale, una pubblicazione annuale.

2.6 Il welfare aziendale come soluzione win-win

Lo Stato ha cominciato negli anni, anche attraverso normative apposite, a spronare le aziende a implementare un welfare proprio al fine di integrare quello pubblico oramai inadeguato. In tal modo, le risorse finanziarie “risparmiate” per coloro che hanno accesso a servizi di assistenza e supporto attraverso il proprio posto di lavoro, possono essere destinate a favore di coloro che risultano non impiegati.

Dal lato delle imprese, questo si è tradotto in azioni volte a rendere economicamente vantaggiosa l'introduzione di misure specifiche rientranti in questa tematica. Infatti, quanto destinato a ciascun lavoratore sottoforma di welfare non è conteggiato ai fini dei versamenti contributivi dovuti allo Stato, dunque, si ha un abbattimento del cuneo fiscale non da poco.

Ma non solo l'aspetto strettamente economico deve rappresentare uno stimolo per le aziende in quanto altri numerosi vantaggi conseguono dai piani sopra descritti.

Ad esempio, ne consegue un miglioramento dell'immagine aziendale in termini di *Corporate Social Responsibility* (CSR). Questo aspetto è fondamentale se visto attraverso gli occhi degli *stakeholder* esterni come clienti, sindacali, interlocutori pubblici, investitori ma anche potenziali nuovi ingressi. Risvolti positivi, dunque, in termini di redditività, accesso a nuovi capitali, politiche sindacali e relazione con il territorio in generali.

In generale, il welfare, guardando esclusivamente all'interno delle mura aziendale, è considerato un valido strumento di incentivazione molto apprezzato. Nel dettaglio questo incrementa la percezione di benessere tra i dipendenti che si sentono più coccolati dalla propria realtà lavorativa. Ne consegue maggiore soddisfazione, fidelizzazione, un *turnover* minore, maggiore impegno, e dunque produttività, e motivazione.

Nel grafico seguente (Fig. 2.9), presente all'interno dello studio condotto da *McKinsey & Company* nel 2013, evidenzia, in termini economici, gli effetti positivi per l'azienda in seguito all'introduzione di un buon piano di welfare.



Fig 2.9 – Impatti delle politiche di welfare sulla produttività e sull'azienda
Fonte: Analisi McKinsey

In particolare, l'adozione di misure di welfare permette una riduzione del 15% delle assenze, con un risparmio stimato fino a 1.350€ all'anno per l'azienda. Inoltre, si registra un incremento del 5% delle ore di lavoro extra, che può tradursi in un vantaggio economico annuo di 1.600€. Infine, grazie a un miglior equilibrio tra vita privata e lavoro, si osserva una riduzione media di 1,6 mesi di congedo di maternità, con un beneficio economico pari a 1.200€. Questi dati dimostrano come il welfare aziendale non sia solo un investimento sul benessere dei dipendenti, ma anche una leva strategica per l'efficienza e la sostenibilità economica dell'impresa.

Inoltre, offrire un pacchetto competitivo di welfare può essere un valido strumento per costruire un vantaggio competitivo in quanto permetterebbe di rendersi più appetibili agli occhi dei lavoratori più talentuosi. (Fig. 2.10)

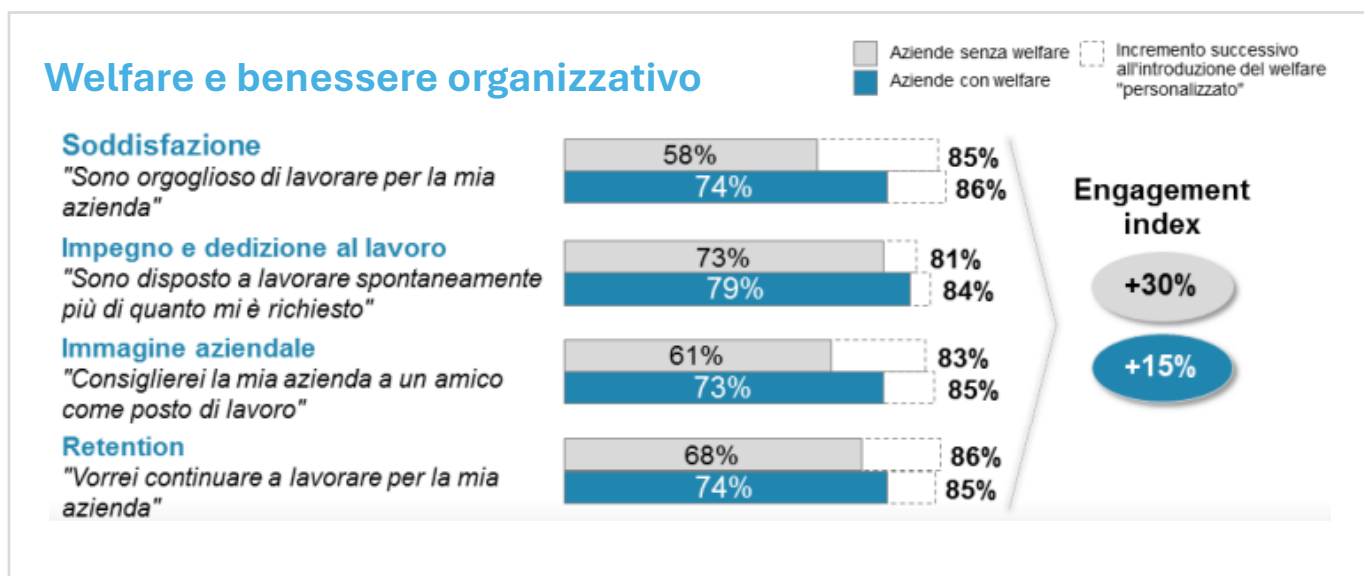


Fig 2.10 – Welfare e benessere organizzativo
 Fonte: Analisi McKinsey

Come ampiamente discusso fino a qui, ora anche i numeri confermano che l'introduzione di politiche di welfare aziendale, soprattutto se personalizzate, hanno un impatto significativo sull'*engagement* dei dipendenti, migliorando in modo rilevante la soddisfazione ("sono orgoglioso di lavorare per la mia azienda", dal 58% senza welfare all'86% con welfare personalizzato), l'impegno e la dedizione al lavoro (dal 73% all'84%), l'immagine aziendale percepita (dal 61% all'85% per chi consiglierebbe l'azienda come luogo di lavoro) e la *retention* (dal 68% al 85% di chi desidera continuare a lavorare nella stessa azienda), portando a un incremento complessivo dell'*engagement index* del +30% rispetto ad aziende prive di welfare e di un ulteriore +15% grazie al welfare su misura. (McKinsey & Company, 2013)

Un buon programma di welfare può ridurre lo stress e migliorare il benessere fisico e mentale dei lavoratori, sempre più sensibili a tematiche di questo tipo.

Alcuni *benefit* possono essere studiati per rappresentare un incentivo a lungo termine, come nel caso di piani pensionistici aziendali o *bonus* legati alla permanenza nell'azienda, e andare sempre a vantaggio della fidelizzazione e della *retention*.

A specchio, anche per i lavoratori ci sono una serie di note positive a scegliere un'impresa dotata di un sistema di welfare ben delineato.

Il welfare aziendale in prima battuta aumenta il potere d'acquisto dei lavoratori perché offre beni e servizi non sono soggetti a tassazione, permettendo di ottenere un valore maggiore rispetto a un equivalente in denaro.

Nel dettaglio, ad esempio, i *fringe benefit* sono spesso esenti da imposte quindi se ne può beneficiare senza perdere una parte significativa in tasse.

Inoltre, potendo usufruire di quanto messo a disposizione dall'impresa, in termini di beni e servizi, vi è un risparmio diretto del proprio reddito che altrimenti sarebbe stato destinato a coprire quelle spese.

Il welfare spesso include opzioni per servizi sanitari, ricreativi o educativi che potrebbero essere economicamente meno accessibili senza il supporto aziendale.

Come per l'impresa, anche il lavoratore trae dei vantaggi ad essere inserito in un contesto dal buon clima, attento ai suoi bisogni come, ad esempio, sulla tematica del *work-life balance*.

2.7 Welfare e possibili attori coinvolti

2.7.1 Il welfare manager

Il *welfare manager* è una figura professionale sempre più centrale all'interno delle organizzazioni moderne, pubbliche o private, che desiderano investire sul benessere dei propri lavoratori. Il suo è un ruolo strategico perché non solo deve progettare, coordinare, realizzare e valutare i piani ma deve anche diffondere una cultura attenta e precisa rispetto a questa tematica.

Questo esponente in azienda deve collaborare con numerose funzioni, tra cui la dirigenza e le risorse umane e al contempo intrattenere relazioni con altri innumerevoli stakeholder sia interni che esterni.

Il suo intervento di ideazione dei progetti è molto articolato. Per prima cosa si devono andare ad individuare i bisogni dei collaboratori, immaginare dei servizi e degli strumenti che potrebbero essere messi a disposizione per soddisfare quelle esigenze, gestire le risorse, dedicando particolare attenzione alla sostenibilità economica dell'intervento, e i processi e, infine, valutare i risultati.

Un aspetto cruciale che non deve essere sottovalutato assolutamente è l'importanza di mantenere una comunicazione costante con i dipendenti.

Per riuscire al meglio nel suo ruolo, il *welfare manager* deve poter contare su una certa autonomia di *budget*, riconoscimento formale del ruolo e competenze certificate.

Per quanto riguarda l'autonomia di *budget*, questo vuol dire avere la facoltà di poter gestire direttamente le risorse economiche assegnate alla sua funzione.

Il riconoscimento formale del ruolo, invece, implica che il *welfare manager* sia una figura designata, con responsabilità chiare e definite in modo esplicito, attraverso una nomina, un atto formale o l'inserimento nel sistema organizzativo.

Questo riconoscimento garantisce autorevolezza nelle relazioni interne e legittimazione nelle decisioni.

Infine, per competenze certificate si intende documentate da percorsi formativi qualificati e verificabili. Non è sufficiente avere esperienza generica o interesse personale: servono conoscenze specifiche in ambiti come l'analisi dei bisogni, la progettazione sociale, il monitoraggio e la valutazione degli impatti, l'uso di indicatori di *performance*⁶⁰, la comunicazione con gli *stakeholder* e la gestione integrata dei servizi. Queste competenze devono essere coerenti con i livelli richiesti dal Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) e conformi agli standard definiti dalla UNI/PdR 103:2021.

Secondo il modello europeo EQF⁶¹, le competenze di questa figura si articolano in quattro dimensioni principali.

La prima riguarda i compiti come l'analisi dei bisogni, la classificazione secondo indicatori riconosciuti (come BES, SDGs)⁶² e la redazione di *report*.

Seguono le conoscenze necessarie per rilevare e interpretare i bisogni, l'analisi dei divari tra stato attuale e desiderato, la conoscenza dei *KPI* e le abilità intese come la capacità di utilizzare strumenti per negoziare con gli *stakeholder*, scrivere *report* e definire obiettivi misurabili e realistici.

Per ultimo ci deve essere un certo livello di responsabilità e autonomia al fine di essere in grado di coordinare più soggetti e guidare l'intero processo di welfare in coerenza con gli obiettivi aziendali.

⁶⁰ Key Performance Indicator.

⁶¹ Quadro europeo delle qualifiche.

⁶² Sono strumenti ufficiali e condivisi a livello nazionale e internazionale che servono a misurare il benessere delle persone e delle comunità, non solo in termini economici, ma anche sociali, ambientali e culturali.

Più nel dettaglio, BES, Benessere Equo e Sostenibile, È un sistema di indicatori misura il benessere dei cittadini italiani non solo attraverso il PIL, ma anche guardando a salute, istruzione, ambiente, lavoro, relazioni sociali, sicurezza e benessere soggettivo. Mentre SDGs, Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, sono 17 obiettivi globali fissati dall'ONU nell'Agenda 2030, che guidano i paesi verso uno sviluppo equo, inclusivo e sostenibile. Nei progetti aziendali si può essere allineati a questi obiettivi, ad esempio, creando servizi per il benessere psicologico, promuovendo l'equità di genere o incentivando la formazione dei dipendenti.

Il *welfare manager* deve anche essere in grado di diffondere la cultura del welfare e guidare la sua realtà verso nuovi orizzonti di gestione del personale. (*Ente Italiano di Normazione, 2021*)

2.7.2 Il ruolo dei provider

Spesso associato alla tematica del welfare si sente parlare del ruolo dei *provider*. Con questo termine si identificano gli operatori che dispongono di portali *web based*⁶³ per la gestione operativa e la rendicontazione amministrativa dei piani di welfare implementati. Attraverso questi portali si mettono a disposizione dei lavoratori delle aziende clienti l'accesso a un menu di beni, servizi e prestazioni previste, inclusi quelli accessibili in seguito alla conversione, totale o parziale, del premio di produttività, o accessibili mediante la fruizione del *plafond* assegnato.

Il provider, dunque, è un *outsoucer*⁶⁴ che acquisisce grande rilevanza nell'ambito della strategia di welfare.

Esistono tre tipologie principali di *provider* a seconda della funzione e del settore in cui operano.

I provider puri sono specializzati esclusivamente nella fornitura di un determinato servizi senza diversificazioni.

I provider ibridi, invece, combinano il welfare aziendale con altri servizi correlati, offrendo un modello integrato che amplia le possibilità per i clienti.

Infine, i provider *reseller* non sviluppano soluzioni proprie, ma rivendono servizi forniti da terze parti sotto il proprio marchio, consentendo alle aziende di accedere a piattaforme senza doverne gestire direttamente la tecnologia. Questa distinzione aiuta le imprese a scegliere il modello più adatto alle proprie esigenze di gestione e supporto. (*Pesenti, 2018*)

⁶³ Un portale web-based è un'applicazione o piattaforma accessibile online tramite browser, che non richiede installazione locale. Tutti i dati e le funzionalità risiedono su server remoti, garantendo accesso da qualsiasi dispositivo connesso a Internet.

⁶⁴ Un *outsourcer* è un fornitore di servizi esterni a cui un'azienda delega alcune attività o processi.

In Italia, il settore del welfare aziendale è in forte espansione, con numerosi *provider* che offrono servizi per migliorare il benessere dei lavoratori. Oltre 2.500 aziende e 500.000 lavoratori sono attivi su piattaforme dedicate. (*Osservatorio Welfare, 2025*)

2.7.3 Il ruolo del sindacato nella gestione delle risorse umane e dei piani di welfare

Il sindacato ha assunto un ruolo sempre più cruciale e strategico nella gestione del welfare aziendale e delle risorse umane.

Parte di tale ruolo è riconducibile alla diffusione del cosiddetto welfare contrattuale, ossia quegli strumenti regolati attraverso la contrattazione collettiva.

Ecco, dunque, che il sindacato deve necessariamente assumere il ruolo di portavoce dei lavoratori e dei loro bisogni di natura sociale, familiare e professionale davanti alle imprese. In tale ambito, un ruolo centrale è svolto anche dalle RSA e dalle RSU, che rappresentano il livello più prossimo e concreto dell'azione sindacale all'interno delle aziende. (*Ambra, 2019*)

Questi organismi, eletti direttamente dai lavoratori, sono i principali interlocutori aziendali per la gestione quotidiana delle relazioni sindacali e costituiscono l'anello di congiunzione tra i lavoratori e il sindacato confederale. In particolare, le RSU hanno acquisito nel tempo un ruolo crescente nella contrattazione di secondo livello, ovvero quella aziendale, dove si decidono molte delle misure di welfare più operative, come le convenzioni locali per asili, assistenza sanitaria aggiuntiva, flessibilità oraria, formazione professionale e supporto alla genitorialità. Attraverso questi strumenti, le rappresentanze sindacali aziendali possono negoziare piani personalizzati di welfare, tenendo conto delle reali esigenze della popolazione aziendale, fungendo così da canale privilegiato per promuovere equità e inclusività nelle politiche aziendali. Tuttavia, l'efficacia di questo sistema è fortemente condizionata dal contesto settoriale e dalla cultura aziendale: se nel terziario le relazioni

sindacali hanno seguito storicamente modelli cooperativi, nell'industria il rapporto tra impresa e sindacato è sempre stato più turbolento. *(Cella, 2008)*

In parallelo, si osserva una tendenza crescente da parte di alcune aziende a scegliere strategie unilaterali nella gestione del welfare, senza coinvolgere le rappresentanze sindacali, utilizzando pacchetti di benefit aziendali come leva di fidelizzazione individuale, con il rischio di disintermediazione del sindacato. *(Bresciani, 2020)*

Le reazioni sindacali a queste tendenze non sono univoche. Difatti, alcuni criticano il welfare aziendale pensando sia un'alternativa al salario diretto e ai diritti contrattuali collettivi, mentre altri lo accettano, seppur il sindacato stesso debba avere voce in capitolo rispetto alcuni termini come contenuti e meccanismi di controllo.

In definitiva, RSA e RSU giocano un ruolo cruciale per il radicamento del sindacato nelle dinamiche aziendali sia per il loro compito di rappresentanza dei lavoratori sia per garantire una parità di trattamento e attuazione dei piani. Di conseguenza, in molte realtà il dialogo coi sindacati è preferibile per garantire il raggiungimento di obiettivi socialmente apprezzabili, inclusivi e di benessere diffuso *(Massagli, 2014)*

2.8 Welfare aziendale e Covid-19

In questo paragrafo verranno analizzati i principali cambiamenti che hanno interessato le aziende lombarde⁶⁵ durante il periodo della Pandemia Covid-19 in termini di welfare. In particolare, viene studiato come le realtà imprenditoriali hanno risposto, in termini soprattutto di assistenza sanitaria integrativa, alle necessità del periodo.

I dati sono stati raccolti nel corso dell'anno 2020 dal Centro Studi Assolombarda e rielaborati in maniera organizzata e dettagliata nel rapporto n°05/2021 dell'Osservatorio Welfare. *(Assolombarda Centro Studi, 2021)*

⁶⁵ Viene preso in considerazione lo studio che include nel suo campione le imprese lombarde in quanto proprio questa regione italiana ospita al suo interno il maggior numero di realtà imprenditoriali della Penisola e dunque in grado di offrire una buona rappresentazione della tendenza di quel periodo.

Il campione esaminato vede al suo interno le imprese associate ad Assolombarda nel territorio della città metropolitana di Milano, delle province di Monza Brianza, Lodi e Pavia per un totale di 640 realtà.

Nel 2020 si è registrato un aumento speculare della domanda di servizi di assistenza sanitaria da parte dei lavoratori e dei loro familiari passando dal 9% del 2019 al 12% del 2020. (Fig. 2.11)



Fig 2.11 – Le misure richieste dai lavoratori, focus sull’assistenza sanitaria
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda

Si è dunque reso interessante andare ad analizzare quante aziende erogassero tale servizio e la relativa risposta a questo bisogno in seguito alla diffusione del *virus*.

Il grafico (Fig 2.12) mette in luce che nel 2020 le imprese che non offrivano una forma di assistenza sanitaria integrativa erano ben il 24% della totalità. Il restante 76% dichiara al contrario di fornirlo e, all'interno di questa importante fetta di aziende interessate, il 39% ha ritenuto opportuno inserire apposite tutele aggiuntive a favore dei propri dipendenti alla luce della situazione emergenziale. Del rimanente 37%, il 33% non ha sentito l'esigenza, mentre 4% non ha esplicitato la sua scelta.

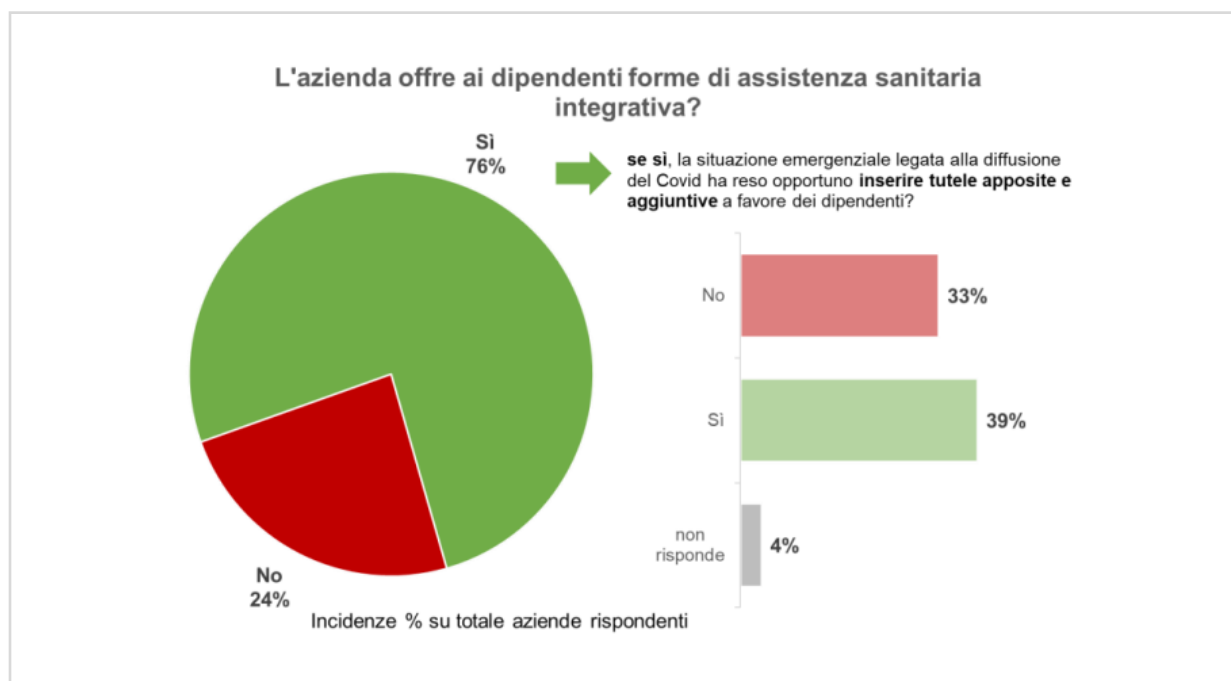


Fig 2.12 – Diffusione dell'assistenza sanitaria integrativa
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda

Focalizzandosi sul 39% che ha deciso di ampliare l'offerta in questione, Assolombarda indaga su come essa sia stata inserita se direttamente dall'imprenditore, dal fondo contrattuale o da un'altra forma di assistenza sanitaria integrativa. (Fig 2.13)

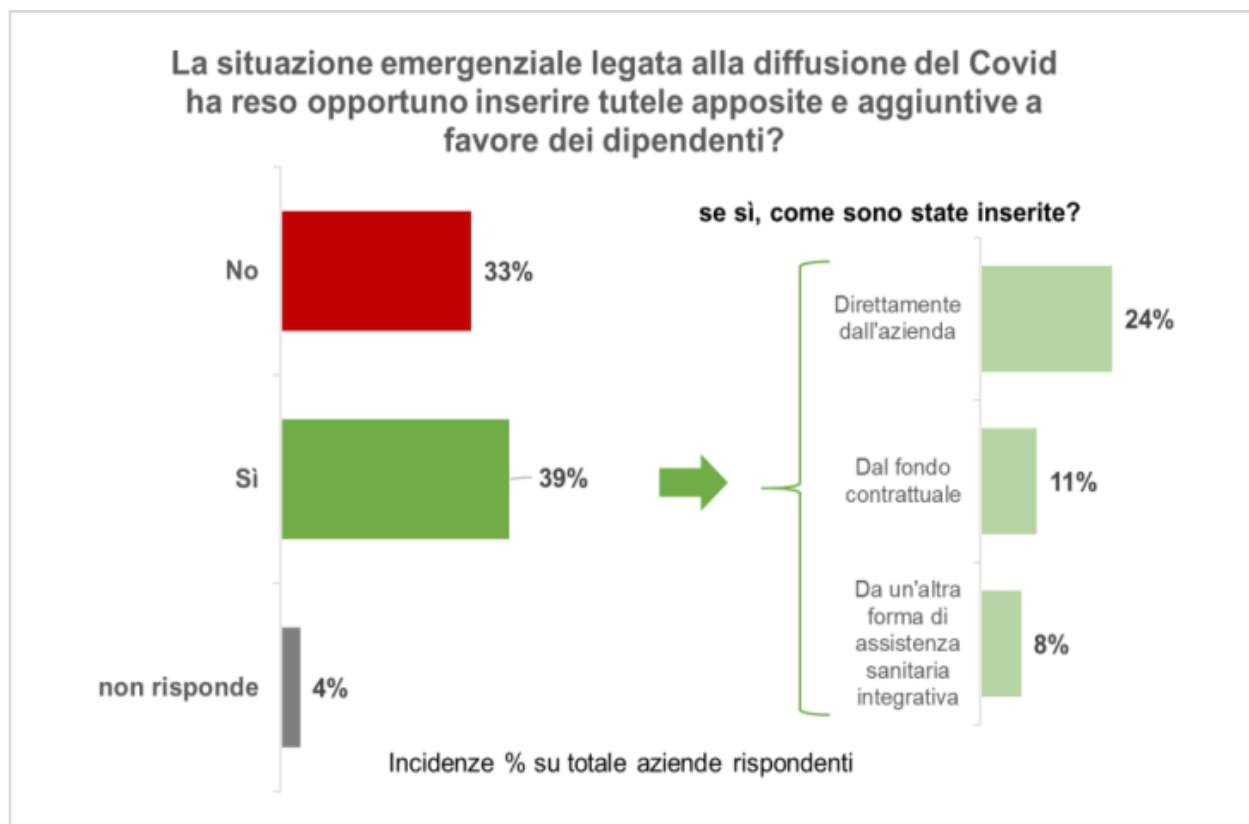


Fig 2.13 – Come sono state inserite le nuove tutele
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda

Tra il 39% delle aziende che hanno risposto "sì" alla necessità di introdurre tutele aggiuntive a favore dei dipendenti durante l'emergenza Covid, le modalità di implementazione sono state diversificate: il 24% ha agito direttamente, attivando autonomamente coperture, servizi o *benefit* come test diagnostici, supporto psicologico o assicurazioni sanitarie aggiuntive; l'11% ha invece utilizzato strumenti già previsti dai contratti collettivi, come fondi sanitari integrativi o enti bilaterali; infine, l'8% ha attivato nuove coperture sanitarie tramite forme di assistenza integrativa privata o assicurazioni collettive esterne.

È possibile approfondire le modalità con cui l'integrazione è stata realizzata direttamente dall'azienda stessa (Fig.2.14)

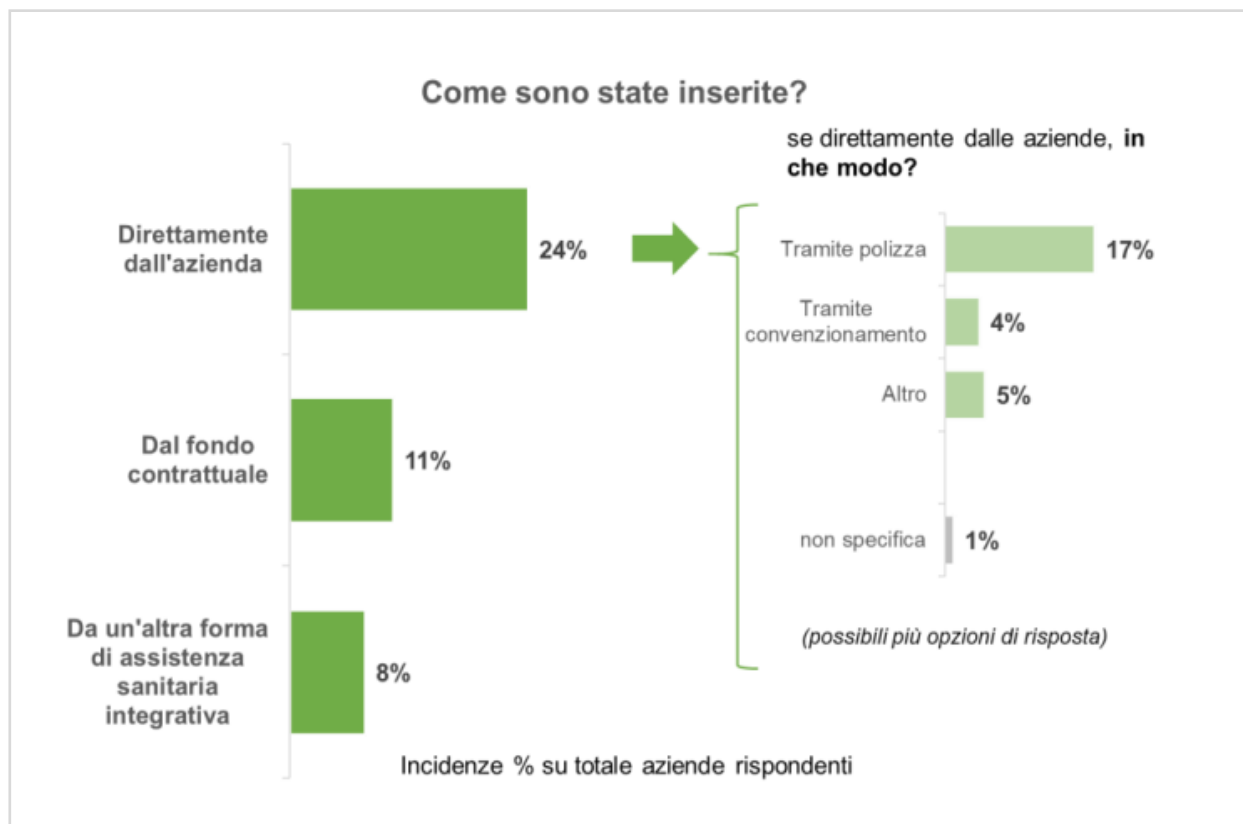


Fig 2.14 – Come sono state inserite le nuove tutele direttamente dall'azienda
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda

Durante l'emergenza Covid-19, il 24% delle aziende ha scelto di introdurre tutele aggiuntive per i dipendenti agendo direttamente, senza passare da fondi contrattuali o forme esterne di assistenza sanitaria integrativa. Tra queste, il 17% ha attivato le misure tramite polizze assicurative specifiche, che coprivano spese legate a ricoveri, isolamento fiduciario, test diagnostici o infortuni da lavoro a distanza; il 4% ha preferito convenzionarsi direttamente con strutture sanitarie per offrire servizi agevolati o gratuiti ai dipendenti; un ulteriore 5% ha adottato altre modalità, come il supporto psicologico, i *voucher* salute o la distribuzione di dispositivi di protezione individuale; infine, l'1% non ha specificato la forma di intervento utilizzata.

Le aziende potevano adottare più modalità contemporaneamente, evidenziando una strategia di welfare flessibile e articolata.

Capitolo 3

Analisi dell'incentivazione e del welfare sul campo

3.1 Analisi quantitativa: l'incentivazione

3.1.1 Cosa incentiva le persone: generazioni a confronto

Che ciascuna persona sia diversa ormai è assodato, e più volte nel corso dell'elaborato è stata ribadita l'importanza di tendere alla personalizzazione all'interno dei piani incentivanti per garantirne la buona riuscita. In particolare, è interessante andare ad analizzare cosa incentiva e motiva le varie generazioni in azienda perché, in maniera molto verosimile, possiamo già affermare che, data la differenza d'età tra i lavoratori ci sarà la tendenza a ricercare da parte dell'organico strumenti motivanti diversi e ad adottare approcci lavorativi differenti e, un *management*, attento e responsabile, deve essere pronto a fronteggiare qualsiasi casistica andando ad elaborare un piano adeguato alla propria realtà imprenditoriale.

3.1.2 “Oltre le generazioni: esperienze, relazioni e lavoro” di Valore D

Valore D è un'associazione nata nel 2009 dall'incontro di alcuni *manager* illustri come quelli di *AstraZeneca*, *Enel*, *General Electric*, *Johnson&Johnson*, *IKEA*, *Intesa Sanpaolo*, *Luxottica*, *McKinsey & Company*, *Microsoft*, *Standard&Poor's*, *UniCredit* e *Vodafone*.

Oggi riunisce al suo interno oltre 350 realtà con l'obiettivo di favorire un confronto sia a livello interaziendale che con le Istituzioni, scambio di *know-how*⁶⁶, in particolar modo rispetto alle più recenti strategie *Diversity & Inclusion*⁶⁷.

Valore D, nell'ambito della sua attività di valorizzazione delle risorse umane, ha deciso di approfondire la conoscenza dei fenomeni generazionali all'interno delle organizzazioni per delineare non solo “quanta” e “quale” diversità generazionale è presente nelle aziende italiane ma anche i potenziali punti di contatto tra le varie fasce d'età. Queste informazioni sono di fondamentale rilevanza per il *management* che deve andare a predisporre policies e piani incentivanti adeguati a centrare in maniera adeguata le esigenze e le preferenze di ciascun *target*.

⁶⁶ Conoscenze necessarie per svolgere una determinata attività.

⁶⁷ Politiche aziendali che intendono valorizzare la diversità favorendone l'inclusione.

Valore D per aiutare al meglio i vertici aziendali analizza il background valoriale, motivazionale, relazionale e non solo di ciascuna generazione mettendolo a confronto.

3.1.3 Nota metodologica, aziende e persone coinvolte

Il Centro Studi di Valore D ha portato avanti la sua ricerca, pubblicata nel 2024, con un approccio multi-metodo e interdisciplinare.

Sono state coinvolte ben 61 aziende i cui dipendenti sono stati sottoposti, su base volontaria, ad un sondaggio.

Sono state raccolte 18.072 risposte inerenti differenti tematiche, tra cui valori generazionali, *driver* motivazionali, ostacoli lavorativi, *team* multigenerazionali, capitale sociale e impegno aziendale profuso in merito alla gestione generazionale.

Oltre ai dati quantitativi, sono state analizzate 1.601 risposte aperte per approfondire esperienze personali e successivamente organizzati cinque *focus group* con specialisti *HR* e *D&I*⁶⁸ di 31 aziende, sempre volontarie. Da sottolineare che per l'elaborazione dei dati è stata realizzata con approccio intersezionale ossia le statistiche descrittive incrociano variabili demografiche e mostrano come opinioni e fenomeni di interessi cambiano tra gruppi definiti da tali incroci.

⁶⁸ Diversità, Equità e Inclusione.

Come sopra accennato, il campione studiato ha coinvolto 61 aziende operanti in Italia appartenenti a 14 settori aziendali: bancario-assicurativo; servizi professionali/consulenza; IT; prodotti industriali; telecomunicazioni; energia-oli&gas; chimico-farmaceutico-*healthcare*; alimentare; automobilistico; prodotti confezionati; *digital*; viaggi/infrastrutture/trasporti; retail e media/divertimento. Il settore che ha maggiormente espresso interesse a partecipare è stato quello bancario-assicurativo, dato il suo legame con la rete Valore D, ma anche per il suo notevole impegno in politiche DEI innovative.

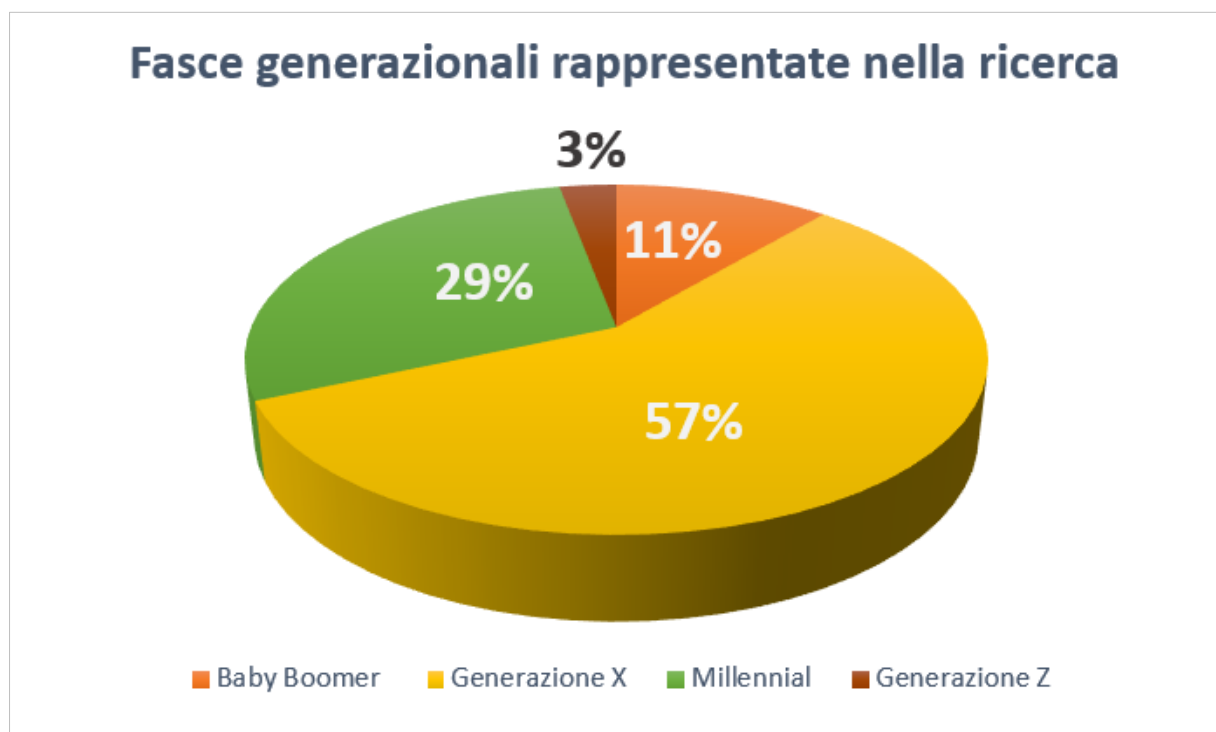


Fig. 3.1 – Rielaborazione personale: Fasce generazionali rappresentate nella ricerca (Fonte: Valore D)

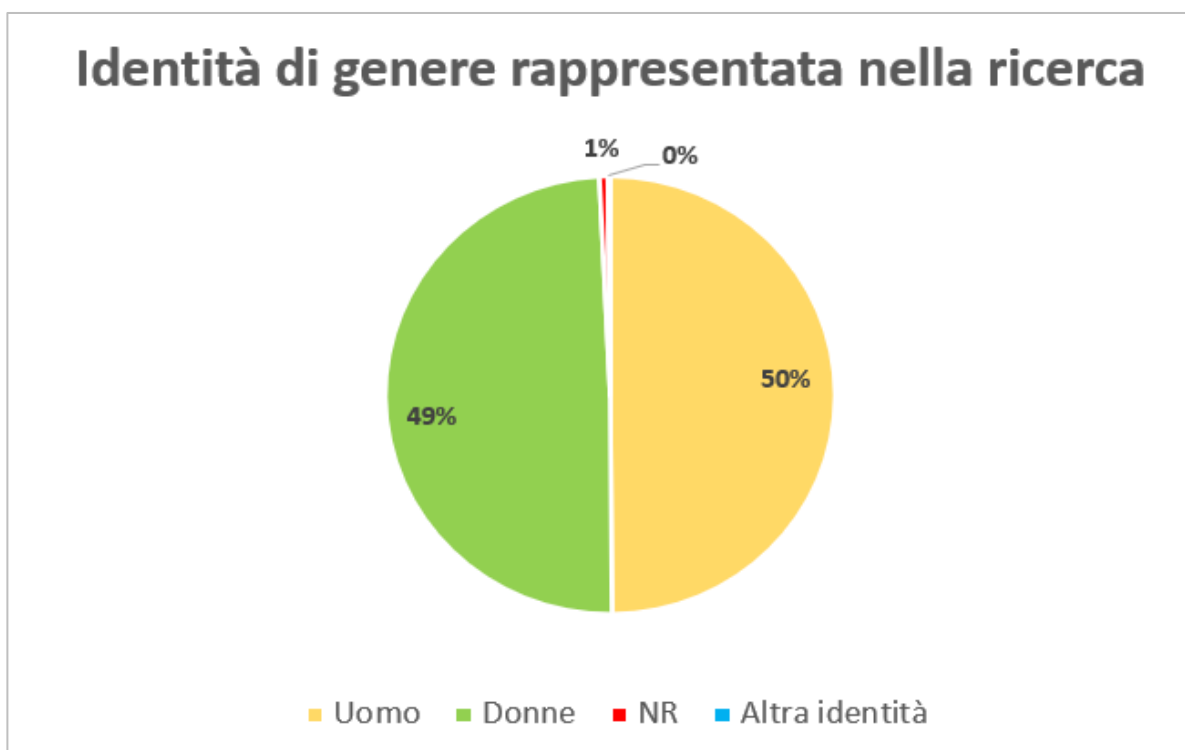
Rispetto alle generazioni coinvolte, come già anticipato nel corso del primo capitolo, nelle aziende sono presenti Baby Boomers, la Generazione X, i Millennials e la Generazione Z per la prima volta contemporaneamente.

Tra i partecipanti si nota una prevalenza di persone di mezza età e già, da un punto di vista di anni di servizio, più mature, questo perché è la *Generazione X* quella più presente in quanto i *Baby Boomers* stanno pian piano andando in pensione, per quanto l'età pensionabile si stia allungando, e la Generazione Z si sta affacciando ora al mondo del lavoro.

I giovani stanno relativamente ritardando il loro ingresso perché hanno investito maggiormente nell'istruzione rispetto alle generazioni passate, arrivando anche ad ottenere un titolo post-diploma, la laurea e, ma in casi più circoscritti, anche titoli di studio più ricercati.

Questa tendenza si era già in parte delineata con i Millennials ed è più marcata nel genere femminile. Le aziende da questo punto di vista sottolineano che è vero che i giovani sono più formati ma, essendosi dedicati agli studi, hanno accumulato meno esperienza sul campo.

Per quanto riguarda il genere, il campione è così composto: le donne rappresentano il 49% della totalità dei partecipanti mentre gli uomini il 50%, una piccola minoranza degli intervistati non ha voluto esprimersi o identificarsi come binario.



*Fig. 3.2 – Rielaborazione personale: Identità di genere rappresentata nella ricerca
(Fonte: Valore D)*

3.1.4 Differenze e similitudini valoriali tra generazioni: i risultati

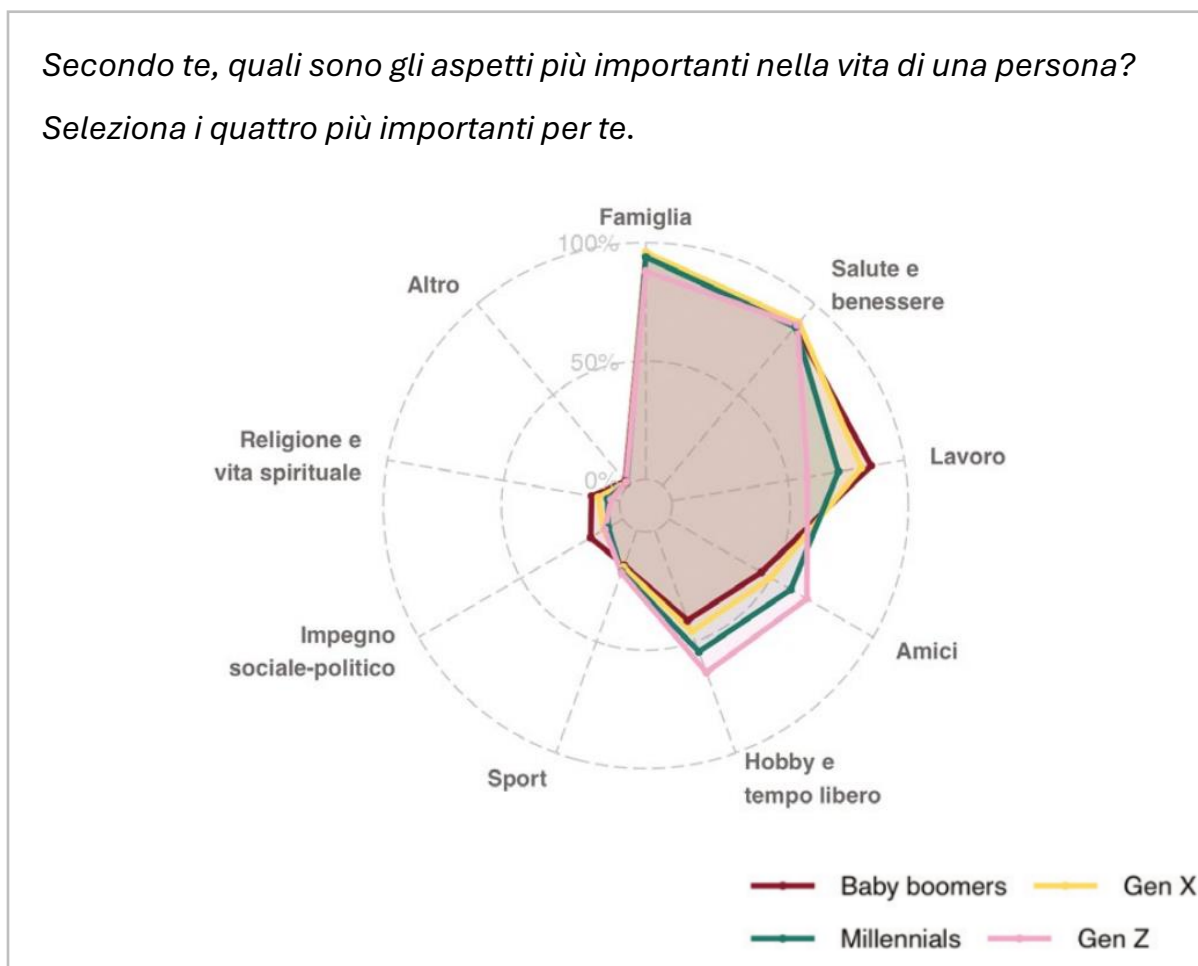


Fig. 3.3 – Valori generazionali (Fonte: Valore D)

Con questa prima domanda del questionario si intende andare ad analizzare quelle che, sulla base generazionale, sono considerate tematiche rilevanti e priorità. Vengono proposti vari ambiti, tra cui lavoro, sport, famiglia, religione, benessere.

Dai dati (Fig. 3.3) emerge che quelli della famiglia, della salute e del benessere sono considerati importanti indipendentemente dalla fascia d'età d'appartenenza.

Differenze emergono rispetto dal valore attribuito al lavoro: se per i *Baby Boomers*, la *Generazione X* e i *Millennials* il lavoro è il terzo aspetto più importante, la *Generazione Z* riserva maggiore pregio ad amici, *hobby* e tempo libero nella propria vita.

Questa scelta di ridefinizione delle priorità potrebbe ricondursi all'esperienza della pandemia di Covid- 19. Questo risultato potrebbe leggersi inoltre sotto un'altra ottica: non l'intenzione di dare meno peso alla propria vita lavorativa rispetto alla vita privata, piuttosto valorizzare la qualità della stessa rispetto alla quantità di energie e ore dedicate. Un ulteriore elemento interessante riguarda la differenza di genere (Fig. 3.4) all'interno di ciascuna generazione.

Secondo te, quali sono gli aspetti più importanti nella vita di una persona?

Seleziona i quattro più importanti per te.

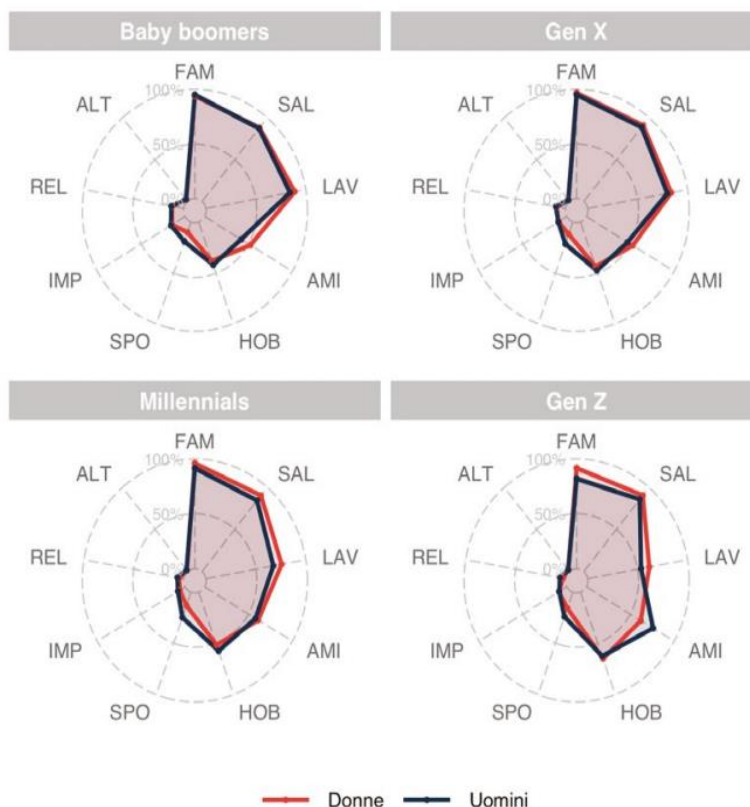


Fig. 3.4 – Valori generazionali in ottica intersezionale (Fonte: Valore D)

Le donne, in particolare tra le più giovani, attribuiscono maggiore importanza alla propria attività lavorativa rispetto agli uomini. Questo fenomeno rompe quelli che sono tutti gli stereotipi che, purtroppo, caratterizzano ancora il mercato del lavoro segnalando una grande ambizione e un desiderio di indipendenza economica, nonostante gli ostacoli e le ideologie contro i quali il genere femminile deve quotidianamente scontrarsi.

Stesso scalpore, sicuramente per le menti più tradizionali e poco lungimiranti, potrebbero scatenare i giovani uomini della *Generazione Z* che sembrano discostarsi dal modello di padre di famiglia e lavoratore a cui la società sembra essersi abituata, mostrando un maggiore interesse per *hobby* e amicizie. Che queste nuove prospettive possano rappresentare un altro passettino verso la tanta ambita parità di genere?

Da sottolineare come questa sia la fascia d'età più giovane tra quelle prese in considerazione, di conseguenza le priorità, come normale che sia, potrebbero cambiare nel corso degli anni.

I vertici aziendali devono fare tesoro di quanto emerso perché, sempre al fine di creare un'azienda che vada rispondendo ai bisogni dei collaboratori, le *policies* e i piani volti ad incentivare, attrarre, trattenere le risorse umane devono essere elaborati partendo proprio da qui.

Rispetto alla nuova visione del lavoro, sarebbero da promuovere modelli organizzativi in grado di garantire un buon *work-life balance* magari con possibilità di avere accesso allo *smart working* e alla settimana corta.

Siccome il benessere ha dimostrato essere una priorità per i più giovani perché non dare maggior lustro a questo con adeguati sistemi di welfare aziendale, ad esempio con iniziative volte a supportare l'attività sportiva e simili e, guardando al lato psicologico, uno sportello di ascolto?

Qualità del lavoro batte quantità del lavoro, di conseguenza sono da promuovere mansioni stimolanti e innovative senza dimenticare la possibilità di crescita professionale attraverso formazione, attività di *mentoring* e percorsi carriera.

Promuovere una leadership attenta all'inclusività per promuovere e supportare, per esempio, la parità di genere.

Ricordiamo che tutte le novità che possono essere introdotte in azienda, se ben bilanciate e strutturate, potranno portare dei vantaggi anche alle generazioni che inizialmente non sono le principali destinatarie delle stesse, logicamente questo dipende dalla misura in questione e dalla sua implementazione.

Per continuare ad approfondire gli aspetti valoriali, il Centro Studi Valore D, ha chiesto di concentrarsi sul mondo del lavoro e di assegnare, su una scala da 1 a 5 dove 1 rappresenta il “per niente d’accordo” e 5 “molto d’accordo”, un valore rispetto a quanto fosse considerato importante in ambito lavorativo una determinata questione. (Fig. 3.5)

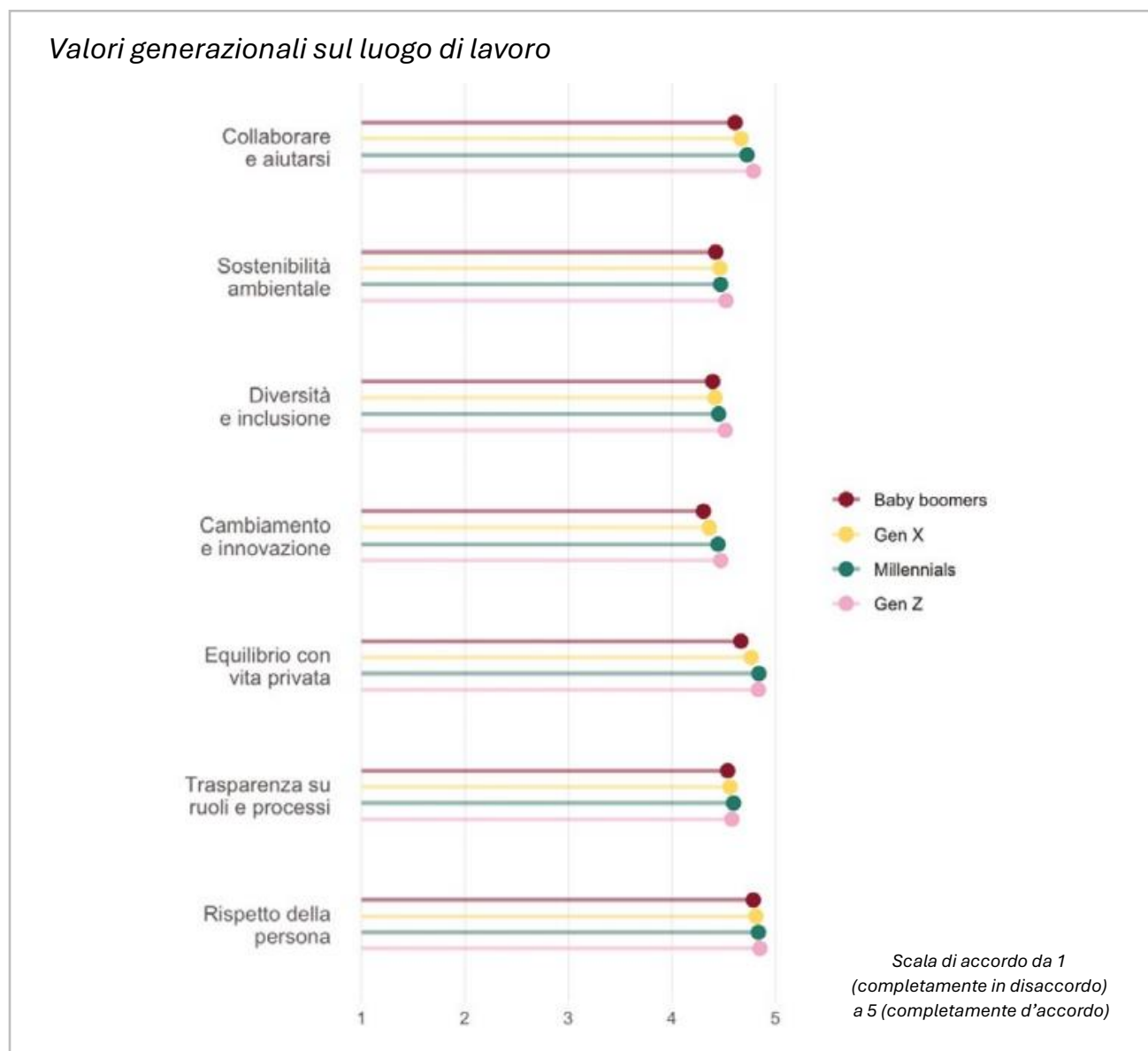


Fig. 3.5 – Valori generazionali sul luogo di lavoro (Fonte: Valore D)

I valori che ottengono maggior consenso tra gli individui di tutte le generazioni di appartenenza sono: collaborare e aiutarsi, l’equilibrio lavoro- vita privata e il rispetto della persona.

La *Gen Z* e i *Millennials*, oltre a confermare il trend dei valori di cui si facevano portatori nella sfera privata, si distinguono per un'elevata apertura al cambiamento, all'innovazione e alla trasformazione, quasi come se fossero inevitabili e indispensabili nel contesto preso d'esame.

Come più volte ribadito nel corso dell'elaborato, il mercato presta sempre più attenzione alle tematiche di cui le aziende si fanno portavoce, dall'inclusività alla sostenibilità ambientale e, come dimostrato nel corso dei capitoli, lavorare in un ambiente di cui si condividono i valori risulta essere ampiamente incentivante.

Di conseguenza è importate non solo farsi paladini di grandi impegni sociali, ma saperlo comunicare nel migliore dei modi al fine di coinvolgere i collaboratori in prima persona al raggiungimento degli obiettivi preposti.

3.1.5 Motivazioni e bisogni delle generazioni in azienda

Il Centro Studi Valore D continua la sua analisi rispetto ai bisogni e ai *driver* motivazionali propri di ciascuna generazione.

Viene chiesto a tal proposito ai partecipanti di indicare quanto fosse importante, su una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta l'importanza minima e 5 l'importanza massima, di attribuire un punteggio ai *driver* individuati. Successivamente viene calcolata una media e stilata una classifica, una per ogni generazione studiata.

Sono tre le macrocategorie individuate rispetto ad alcuni degli aspetti che caratterizzano la vita lavorativa: autonomia e competenze; aspetti relazionali e aspetti economici e materiali.

Per facilitare la lettura delle classifiche elaborate, segue una definizione per ciascun elemento valutato. (*Fig. 3.6*)

Aspetti Relazionali				
Feedback Riceverli e darli in maniera strutturata sulle prestazioni lavorative	Mentoring Persone apprendono nuove competenze reciprocamente	Networking Socializzazione informale tra dipendenti	Collaborare Lavorare con colleghi di altri team e con funzioni diverse	Relazioni Buone relazioni con colleghi e responsabili
Autonomia e Competenze				
Riconoscimento Valorizzazione del lavoro come un contributo alla performance organizzativa	Autonomia Autonomia nello svolgere le proprie mansioni	Management Opportunità di svolgere ruoli di management	Upskilling Possibilità di migliorare e ampliare le proprie competenze lavorative	
Reskilling Possibilità di apprendere nuove competenze lavorative in ambiti nuovi	Cambiare Opportunità di cambiare il ruolo lavorativo, ricoprendo anche altre mansioni	Succession plan Finalizzato a identificazione di persone in azienda che potenzialmente potrebbero ricoprire ruoli di Direzione	Innovazione Possibilità di sperimentare e utilizzare metodi di lavoro innovativi	
Aspetti Economici e Materiali				
Retribuzione Buona retribuzione	Bonus Bonus economici legati alla performance	Benefit Benefit materiali (telefono aziendale, auto, computer, ecc.)	Benefit Cura Benefit a favore dell'assistenza familiare (supporto per l'acquisto di servizi per la cura familiare ecc.)	Sanità Copertura sanitaria (visita specialistiche, check up medici, ecc)
Stabilità Contratto di lavoro stabile	Flessibilità Opportunità di orari di lavoro flessibili	Congedi Congedi e/o permessi senza avere ripercussioni sulla carriera (es: congedo parentale, cura e assistenza, studio)	Smart Working Opportunità di smart working	

Tab 3.6 – Definizioni driver motivazionali per generazione presi in analisi (Rielaborazione propria)

Si presentano le classifiche dei sopra citati *driver* lavorativi per ciascuna generazione presa in analisi. (Fig. 3.7)

Baby boomers	Gen X	Millennials	Gen Z
1 Sanità	1 Sanità	1 Stabilità	1 Upskilling
2 Stabilità	2 Stabilità	2 Retribuzione	2 Relazioni
3 Retribuzione	3 Retribuzione	3 Congedi	3 Congedi
4 Relazioni	4 Relazioni	4 Relazioni	4 Retribuzione
5 Autonomia	5 Flessibilità	5 Sanità	5 Stabilità
6 Flessibilità	6 Congedi	6 Flessibilità	6 Flessibilità
7 Riconoscimento	7 Benefit cura	7 Upskilling	7 Smartworking
8 Benefit cura	8 Upskilling	8 Smartworking	8 Sanità
9 Upskilling	9 Autonomia	9 Benefit cura	9 Feedback
10 Bonus	10 Riconoscimento	10 Riconoscimento	10 Mentoring
11 Congedi	11 Bonus	11 Autonomia	11 Riconoscimento
12 Mentoring	12 Smartworking	12 Bonus	12 Reskilling
13 Smartworking	13 Feedback	13 Feedback	13 Autonomia
14 Feedback	14 Mentoring	14 Reskilling	14 Bonus
15 Innovazione	15 Reskilling	15 Mentoring	15 Benefit cura
16 Reskilling	16 Innovazione	16 Innovazione	16 Innovazione
17 Benefit	17 Benefit	17 Collaborare	17 Collaborare
18 Collaborare	18 Collaborare	18 Cambiare	18 Cambiare
19 Succession plan	19 Succession plan	19 Succession plan	19 Networking
20 Cambiare	20 Cambiare	20 Management	20 Succession plan
21 Management	21 Management	21 Benefit	21 Management
22 Networking	22 Networking	22 Networking	22 Benefit
23 Viaggiare	23 Prestigio	23 Viaggiare	23 Viaggiare
24 Prestigio	24 Viaggiare	24 Prestigio	24 Prestigio

Fig. 3.7 – Driver motivazionali considerati ai fini dello studio (Fonte: Valore D)

Emerge subito una similitudine tra le varie fasce d'età e questa è sicuramente una buona notizia per chi dovrà progettare i piani di incentivazione aziendali.

La stabilità contrattuale, una buona retribuzione e buone relazioni con colleghi e responsabili rientrano tra i primi cinque *driver* motivazionali.

Le generazioni più giovani, quali *Millennial* e *Gen Z*, aspirano ad una stabilità lavorativa e una buona retribuzione per buttare le basi per un futuro solido e indipendente economicamente dalla propria famiglia.

Questo bisogno nasce dall'instabilità sia economica che del mercato del lavoro che caratterizza la nostra società.

Nel caso, invece, delle generazioni più mature, quella stabilità serve per garantirsi una buona uscita professionale e solidità rispetto all'avanzamento dell'età, ad esempio per pagare un'assicurazione sanitaria o eventuali cure.

Come già le analisi precedenti lasciavano presagire, per i più giovani è importate avere una certa flessibilità e un buon *work-life balance*. Ne consegue una preferenza verso congedi che, se richiesti, non devono andare ad influenzare negativamente il percorso di carriera, e di varia tipologia motivi di studio, crescita personale, socialità.

In termini di sviluppo professionale, grande rilievo riservato all'*upskilling*⁶⁹ da parte della *Gen Z*, tendenza che però è ricalcata nelle classifiche delle altre generazioni considerate. Non da meno il *reskilling*⁷⁰, sinonimo del fatto che le persone vantano una grande volontà di mettersi in gioco.

La formazione deve essere stimolata e finanziata da parte delle aziende guardando ai grandi cambiamenti che si prospettano per il mondo del lavoro, dovuti dall'introduzione di moderne tecnologie, controtendenza rispetto ad un credo comune che il prestigio sociale e la possibilità di viaggiare ricopra posizioni più lontane dalla vetta.

⁶⁹ Apertura all'ampliamento delle competenze.

⁷⁰ Volontà di acquisire competenze interdisciplinari.

Interessante studiare anche i driver motivazionali per genere all'interno di ciascuna generazione. (Fig. 3.8)



Fig. 3.8 – Classifica driver motivazionali per genere per generazione (Fonte: Valore D)

I dati sottolineano una visione differente tra i due generi rispetto ai *driver* motivazionali considerati e allo stesso tempo una trasformazione culturale tra le nuove generazioni, specialmente dal fronte maschile.

Di particolare interesse il peso attribuito alla retribuzione e alla stabilità emotiva.

Per le donne più mature la priorità è quella di mantenere la propria occupazione rispetto a percepire un'elevata retribuzione. Questa necessità è vincolata al fatto che nel corso della vita potrebbero dover ricoprire il ruolo di *caregiver*,⁷¹ ancora in capo alla figura femminile specialmente in ambito familiare e di conseguenza avere una garanzia di un posto fisso e sicuro è sicuramente d'aiuto.

Le donne della *Generazione Z* sembrano attribuire maggiore importanza alla stabilità, probabilmente per le stesse ragioni già menzionate, e di conseguenza anche al work-life balance. I loro coetanei maschi, invece, tendono a privilegiare posizioni che garantiscono una buona retribuzione.

Questo, però, non significa che i ragazzi non siano interessati a permessi e congedi: al contrario, è sempre più diffusa la tendenza a richiederli per adempiere ai doveri genitoriali. Per questo motivo, le aziende dovranno adottare un approccio più inclusivo, implementando politiche aziendali e sociali che favoriscano la flessibilità per entrambi i generi, e non solo per le donne. Sarà fondamentale ridurre il divario di genere, sia in termini di retribuzione che di opportunità di carriera, e garantire un rientro dalla maternità privo di ripercussioni professionali, sostenendo anche le fasi successive con adeguate misure di supporto.

Infine, è interessante notare come il bisogno delle relazioni sane sia con colleghi che con responsabili emerga come importante per gli individui di tutte le generazioni a prescindere dal genere, abbattendo dunque lo stereotipo che riconduceva tale esigenza unicamente alle donne.

⁷¹ Il *caregiver* è una persona che si occupa dell'assistenza e della cura di un'altra persona che, a causa di malattia, disabilità, età avanzata o altre condizioni, non è in grado di provvedere completamente a se stessa.

Di pari importanza lo *smart working* che potrebbe andare a ridisegnare la struttura dell'ambiente organizzativo.

Voglia di flessibilità e *smart working* non sono da confondere con scarsa voglia o, eventualmente, fare straordinari: un buon lavoro può essere svolto in qualsiasi modalità e in qualsiasi luogo purché ci sia impegno e dedizione.

Questi due elementi promuovono inoltre un ambiente più sostenibile sia a livello di produttività che a livello di benessere fisico.

Indipendentemente dai driver motivazionali, è interessante analizzare come i lavoratori percepiscano la propria età in relazione all'esperienza aziendale, soprattutto in termini di carriera e crescita professionale. Spesso, l'età può essere vista come un vero e proprio ostacolo, mentre in altri casi rappresenta una forma di tutela.

I dati raccolti in questa sezione della survey potrebbero costituire la base per nuove politiche aziendali volte a rafforzare la motivazione dei collaboratori. Infatti, se i dipendenti si sentissero trascurati o poco valorizzati, potrebbero essere spinti a cercare nuove opportunità altrove, con conseguente perdita di capitale umano per l'azienda.

In particolare, ai partecipanti è stato chiesto di indicare in quali situazioni, secondo la loro esperienza diretta o quella di un conoscente, l'età abbia rappresentato un ostacolo. (Fig. 3.9)

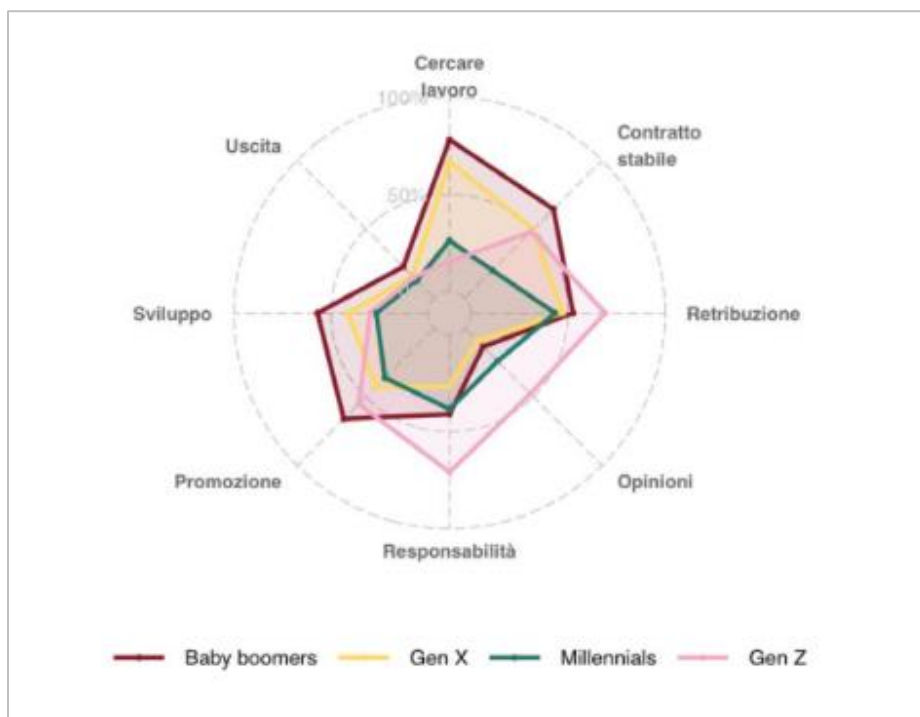


Fig. 3.9 – Gli ostacoli e le barriere delle generazioni in azienda (Fonte: Valore D)

I *Baby Boomers* sottolineano di sentirsi spesso esclusi dalla produttività e dalla vita aziendale, nonostante la volontà di contribuire attivamente e trasmettere il proprio *know-how* alle pi giovani. Questa condizione viene vissuta come un limbo di prepensionamento. Certamente persiste un certo grado di autorevolezza tra i colleghi e non risulta difficile esprimere la propria opinione, specialmente in virtù dell'esperienza ma questi lavoratori hanno la sensazione che tutti gli investimenti siano ormai destinanti ai giovani e si sentono demotivati.

Situazione analoga per la *Generazione X*, soprattutto tra coloro che non mai hanno ricevuto promozioni ed opportunità di sviluppo professionale di rilievo.

I *Millennials* non percepiscano grandi difficoltà nel contesto lavorativo. Difatti, loro sono ad un punto della loro vita professionale dove, da una parte, hanno acquisito una certa

esperienza e, dall'altra, hanno ancora abbastanza anni davanti a loro da poter guadagnare avanzamenti di carriera.

La *Generazione Z*, al contrario, si sente poco ascoltata e valorizzata nella sfera decisionale e innovativa rispetto ai colleghi più anziani. Ulteriori difficoltà registrate per quanto riguarda le condizioni lavorative in quanto un contratto stabile e un'equa retribuzione sembrano quasi un miraggio.

Questa differenza di peso, dovuta dall'età, sfocia anche nell'ambito dei lavori in *team* multigenerazionali dove gli appartenenti alla *Gen X* e i *Baby Boomers* tendono a mantenere ruoli di coordinamento e supervisione in questi team, i *Millennials* mantengono prevalentemente un ruolo di co-progettazione, mentre la *Generazione Z* è più coinvolta in ruoli di assistenza e supporto. Ciò che c'è da dire è che le persone che lavorano in *team* con soggetti di diverse età registrano delle *performance* migliori ma, ancora più fondamentale, l'occasione di *mentoring*.

Il lavoro di squadra, se funzionale e da un punto di vista relazionale sano, favorisce la diffusione di uno spirito comune e di appartenenza tra i colleghi che, come visto anche nei precedenti capitoli, è alla base di un buon clima aziendale in quanto sia i gruppi formali che quelli informali, che potrebbero crearsi di conseguenza, aiutano in tale ottica.

L'azienda deve favorire un punto di incontro sul piano relazionale tra generazioni differenti in quanto questo incrementerebbe la motivazione sicuramente e la *performance* dei collaboratori.

Lo studio del capitale sociale lavorativo ci mostra un contesto aziendale molto tradizionale dove permangono disconnessioni tra i senior e i più *junior*. Preoccupanti i rimandi a noti stereotipi di età e di genere.

I *senior* difatti hanno a tendenza a ricorrere a colleghi della stessa fascia d'età. Si registrano anche delle richieste di confronto anche con colleghi più giovani ma, e questo dovrebbe far riflettere molto, solo se uomini. Si potrebbe cercare di dare una spiegazione a questa tendenza con il fatto che le donne sono sempre meno più si sale la scala

gerarchica in azienda, di conseguenza diminuisce la probabilità che queste assumano il ruolo di punto di riferimento per la popolazione aziendale in difficoltà.

Le donne comunque rompono questo *trend* e si affidano in prima battuta alle colleghe, di qualsiasi età, prima di ricorrere al sesso opposto, fatta eccezione per le appartenenti alla *Gen X* che si affidano a donne ma della stessa generazione.

Gli uomini *Generazione X* sono il gruppo più centrale in azienda specialmente per quando riguarda i consigli utili sul lavoro e supporto per competenze soft. Sono verosimilmente individui che rivestono posizioni di riferimento e con potere decisionale.

Gli uomini *Millennial* rappresentano il fulcro operativo e tecnico dell'azienda, come nel caso si rendesse necessario imparare un usare nuovo software o acquisire nuove abilità digitali funzionali alla mansione da svolgere. Le loro coetanee e le donne appartenenti alla *Generazione X*, al contrario, acquistano centralità per competenze di tipo più relazionale e sociale diventando dunque il punto di riferimento per il supporto emotivo tra i colleghi. Dotate di buone abilità di ascolto e capacità di mediazione, sono più inclini ad introdurre, se a loro affidato un ruolo di comando, uno stile di leadership più empatico ed inclusivo. Purtroppo, molto spesso, questo non accade perché non vengono nello stesso modo riconosciute loro le competenze tecniche e professionali possedute vincolandole quindi a ruoli inferiori.

Baby Boomer e *Gen Z* sono i gruppi più ai margini del capitale sociale lavorativo, difatti ricevono meno richieste di supporto da parte di colleghi e colleghe appartenenti anche alla loro stessa fascia d'età.

I dati però potrebbero risultarci anomali, non tanto guardando ai giovani che potrebbero non essere, per ovvie ragioni, il punto di riferimento in azienda, quanto per la generazione dei *Baby Boomer*. Se dovessimo cercare di dare una spiegazione a questo fenomeno, si potrebbe pensare ad un progressivo distacco dei membri di questa fascia d'età dalle relazioni azienda e/o ad una progressiva uscita per pensionamento e/o disinvestimento nella persona.

Bisognerebbe pensare ad aiutare individui che, seppur diversi tra loro, devono necessariamente entrare in relazione tra loro supportando quelle che potrebbero essere le barriere generazionali presenti. Per le aziende questo aspetto è indispensabile anche per conservare e trasmettere il *know-how* detenuto tra i collaboratori più maturi a favore di quelli che lo sono meno. In questo modo si va a valorizzare i *senior* arginando, seppur in parte, il problema di cui sopra attraverso una strategia che si potrebbe definire a lungo termine rispetto ai benefici che porterebbe al *business*.

Ne consegue che il compito affidato ai vertici aziendali sia effettivamente assai arduo perché non solo devono far coesistere più generazioni all'interno della struttura, devono anche farle sentire valorizzate e fare in modo che tra loro collaborino.

È curioso pensare che questo sia già una sfida guardando alla mera comunicazione. Difatti, bisogna tener presente che le generazioni più giovani hanno un modo di approcciarsi e colloquiare del tutto differente da quello dei *senior* loro colleghi e il *management* deve però essere in grado di raggiungere tutti i *target* di suo interesse senza sforzi onerosi e in maniera efficace. Ciò, ha portato molte realtà ad introdurre e curare *policies* aziendali e strumenti idonei a trattare e sostenere questa necessità di inclusione. Agli appartenenti al campione è stato chiesto successivamente di rispondere proprio rispetto a questo punto su quanto, basandosi sulle loro esperienze, nelle rispettive realtà lavorative, ci fosse appunto un clima di rispetto e valorizzazione nei loro confronti da parte delle aziende stesse.

Il seguente grafico (Fig.3.10) rappresenta quanto emerso.

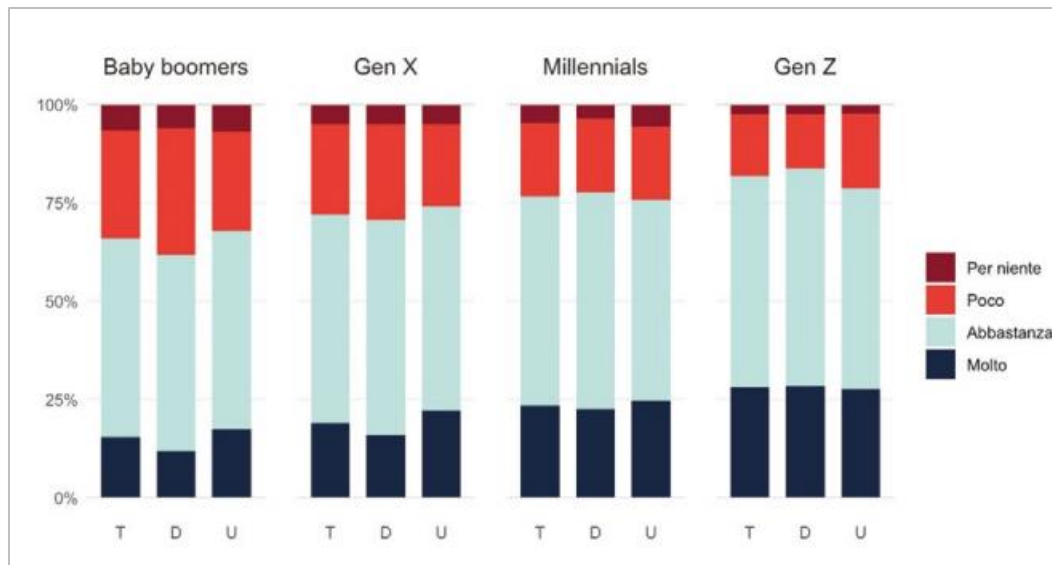


Fig. 3.10 – Clima aziendale (Fonte: Valore D)

Tendenzialmente risposte positive, come “abbastanza” e “molto”, provengono da tutte generazioni se non per qualche eccezione. Traspare dunque un clima di rispetto sicuramente non trascurabile e incentivante che, logicamente, potrebbe prevedere dei margini di miglioramento

I *Baby Boomers* e la *Generazione Z* suggeriscono, rispetto agli altri intervistati, di sentirsi comunque meno valorizzati, difatti alla domanda presentano risposte come “poco” e “per niente”.

Feedback migliori provengono dai Millennials, quasi il 76,6% condivide appunto l’idea di sentirsi valorizzato nel proprio contesto lavorativo. Dello stesso parere anche la *Gen Z* con 8 dipendenti su 10.

Questo fenomeno sarebbe riconducibile al fatto che i giovani, date le nuove tendenze nella gestione delle risorse umane, si ritrovano sempre più a lavorare in contesti giovanili e a contatto con pari, sicuramente più informale e di conseguenza avvertono meno difficoltà a sentirsi inclusi.

In un *focus group*, sempre nell'ambito della ricerca, proprio in relazione alle più innovative tendenze di gestione, si è messa in discussione l'associazione della parola "*talento*" alle giovani generazioni. Questo appunto è stato fatto sulla base che sarebbe limitante e poco valorizzante per le altre fasce d'età che, ad ogni modo, hanno il loro bagaglio di esperienze sulle spalle oppure, magari per una sbagliata interpretazione delle competenze delle stesse, non hanno avuto modo di esprimere il loro potenziale in maniera adeguata e performante.

I vertici aziendali devono allontanarsi da questo stereotipo e sostenere iniziative di *talent management*⁷² a persone di varie fasce di età per trarne un beneficio condiviso: da una parte avremo infatti chi si sentirà valorizzato, motivato e incentivato e dall'altro chi potrà sfruttare competenze, altrimenti inutilizzate. Tale strumento permetterebbe inoltre di favorire pari opportunità a prescindere dal gruppo sociale di appartenenza e dall'età di ognuno, sbaragliando quindi un altro pregiudizio.

Conoscenze, competenze e attitudini individuali sono le sole caratteristiche che dovrebbero portare al riconoscimento dei più meritevoli per una certa opportunità e un certo riconoscimento.

La tematica in questione porterebbe a rivedere tutte le *policies* di *Diversity&Inclusion* in una prospettiva di *age management*⁷³ più articolata.

3.1.6 Conclusioni analisi qualitativa condotta da Valore D

Lo studio condotto dall'associazione di Valore D fotografa una società che sta vivendo una radicale dal punto di vista di bisogni, necessità, valori e approccio al mondo lavorativo.

In sintesi, le generazioni presentano alcune differenze interessanti ma ancora di più lo sono i punti di contatto. Ad esempio, tutte le fasce d'età individuano la famiglia e la salute

⁷² Insieme di strategie e processi che mirano a valorizzare i talenti di un'azienda con l'obiettivo di attrarre, motivare e trattenere i migliori.

⁷³ Insieme di politiche e pratiche che valorizza le competenze di tutte le generazioni in un'organizzazione.

come *asset* fondamentali per la propria esistenza, sinonimo di continuità culturale radicata, soprattutto nel contesto italiano.

L'elemento di rottura, al contrario, è il concetto di lavoro stesso. Difatti, per la Generazione Z e per una buona parte della generazione dei Millennial esso rappresenta uno strumento di autorealizzazione. Mentre, pur riconoscendone l'importanza, i più giovani lo collocano accanto ad altre dimensioni fondamentali della propria vita come il tempo libero, gli amici, gli hobby e il benessere psicologico. Si modifica dunque un cambiamento sul fronte valoriale in termini di ridefinizione di priorità in seguito, molto probabilmente, alla Pandemia, che ha reso evidente quanto fragile e prezioso sia l'equilibrio tra vita privata e professionale.

Dal punto di vista del mondo del lavoro e genere, in quanto ormai tematica di grande interesse sociale, si evidenzia con forza la posizione delle donne giovani, in particolare quelle della *Gen Z*, che si presentano come ambiziose e determinate a imporsi in azienda. Nonostante ciò, gli ostacoli da affrontare sono ancora molteplici, ad esempio, precarietà, stereotipi e discriminazioni.

Il *management* ha sicuramente validi strumenti sui quali lavorare per realizzare un nuovo modello organizzativo e culturale in cui il lavoro stesso vada adattandosi alle persone, e non il contrario.

Ne consegue l'esigenza di rivalutare il concetto di produttività valorizzando la qualità e l'importanza della manodopera. Promuovere un buon *work-life balance*, sostenere la *leadership femminile*, coinvolgere i giovani nei processi decisionali riconoscendone il valore dell'innovazione e del cambiamento che portano con loro, sono alcuni degli ingredienti alla base della rivoluzione organizzativa che è richiesta dal mondo del lavoro. Promuovere una cultura collaborativa, inclusiva e capace di attrarre talenti e trattenere i collaboratori è un buon investimento in termini di incentivazione e di *business*.

3.2 Analisi qualitativa: Il welfare e il benessere in azienda

Procediamo con un'analisi approfondita del Gruppo Banco BPM rispetto alle sue politiche di welfare e benessere in azienda.

L'Istituto aderisce all'associazione Valore D, condividendone gli obiettivi di promozione dell'equilibrio di genere e della cultura inclusiva, e si distingue per il costante impegno in questo ambito.

3.2.1 Caso Banco BPM: La Storia del Gruppo

La storia del Banco BPM inizia il 1° gennaio 2017 quando il Banco Popolare e la Banca Popolare di Milano si fondono e danno vita ad una Società Per Azioni. Questa connessione con la tradizione delle banche popolari rimane nel *background* del Gruppo rappresentando un valido punto di forza a cui si aggiungono una presenza capillare di reti e filiali, una profonda conoscenza del mercato e la capacità di proporre soluzioni sempre innovative nei vari ambiti del settore bancario di attività, anche rispetto ai servizi di consulenza e ai pagamenti. Il connubio tra tradizione e innovazione è simboleggiato all'interno dello stesso logo con un ponte che collega questi due elementi. Un altro significato dello stesso sarebbe da ricondurre alla connessione tra le principali aree italiane di maggiore operatività dell'Istituto, ossia il Nord e il Centro Italia, a cui si aggiunge anche una discreta presenza anche nel Sud del Paese.

Il Gruppo occupa ad oggi il terzo posto nel settore creditizio del Paese con all'attivo oltre 20mila persone dipendenti, 1400 sportelli e circa 4 milioni di clienti.

Gode di una buona stabilità finanziaria e vanta innumerevoli collaborazioni con istituzioni finanziarie, a livello internazionale soprattutto, che hanno incentivato l'ottenimento di certificazioni e il rispetto delle linee guida necessarie per operare su scala mondiale.

La *mission* di Banco BPM è quella di voler essere una realtà dedita alla crescita e alla voglia di svilupparsi, pur rimanendo legata e attenta alla realtà del territorio in cui è inserita, alle

persone, alle imprese e al mondo non profit. Sulla base di quest'idea si sviluppa tutta l'esistenza del Gruppo che poggia su colonne portanti come innovazione costante, sviluppo, valorizzazione delle risorse umane e rispetto dell'ambiente.

Particolare attenzione è rivolta ai clienti che quotidianamente che, con tutte le garanzie del caso rispetto a dati e *privacy*, vengono guidati verso scelte consapevoli, non solo in termini di risparmio.

Il mondo aziendale viene nello stesso modo adeguatamente seguito e può accedere a innumerevoli servizi, dalla formazione all'internazionalizzazione, da piattaforme per favorire lo scambio *B2B*⁷⁴ ad informative costantemente aggiornate in grado di supportare il commercio estero.

Rispetto alle operazioni finanziarie fruibili vi sono, oltre all'intermediazione creditizia e finanziaria, quelle di *private banking*⁷⁵, di *wealth management*⁷⁶, di *bancassurance*⁷⁷, di *corporate e investment banking*⁷⁸ e, infine, credito al consumo.

La dedizione, che caratterizza il Gruppo nel lavoro che ogni giorno viene svolto, ha condotto alla vittoria di rinomati riconoscimenti di settore come, tra i più recenti, nel 2023, il premio ABI⁷⁹ per l'innovazione dei servizi bancari, nel 2020 il premio AIFIn "*Financial Innovation – Italians Awards*" per le novità introdotte nei a favore delle realtà imprenditoriali in termini di incassi, trasferimenti di fatture e liquidità.

⁷⁴ Business to Business.

⁷⁵ Servizio finalizzato alla gestione e alla protezione dei patrimoni familiari, concepito per uno specifico target di clientela con esigenze complesse che desidera avere accesso a un servizio evoluto di consulenza per una gestione personalizzata, dinamica e performante della propria ricchezza.

⁷⁶ Servizi di gestione patrimoniale professionale che si avvale di più strumenti e strategie per valorizzare e proteggere il patrimonio, e per raggiungere precisi obiettivi finanziari.

⁷⁷ Canale bancario attraverso il quale vengono distribuiti prodotti assicurativi che presentano anche carattere di investimento.

⁷⁸ Ambito della finanza orientato a fornire una vasta gamma di servizi finanziari alle imprese.

⁷⁹ Associazione Bancaria Italiana.

Banco BPM vanta inoltre il titolo di primo Istituto italiano nell'attività di *Leveraged Buyout*⁸⁰ non solo per la qualità del servizio offerto ma anche per la reputazione e la capacità di saper cogliere tutte le opportunità di mercato a vantaggio dei propri clienti, le PMI⁸¹ in questo caso.

La stessa attenzione che viene riservata ai clienti viene dedicata ai propri dipendenti e collaboratori. Valorizzare, formare, garantire un welfare a misura d'uomo e una cultura aziendale inclusiva e solida sono gli ingredienti con cui il Banco contraddistingue la sua strategia nel campo *HR*.⁸²

Il Gruppo ha conquistato innumerevoli premi, tra cui il *Premio Nazionale per l'innovazione "Premio dei Premi"* per avere avviato una revisione complessiva dei processi *HR*, grazie all'introduzione di tecnologie a supporto del cambiamento e di nuovi progetti di *People Strategy*,⁸³ e l'"*Health Friendly Company*" (*HFC*)⁸⁴ per essersi distinto nella tutela della salute e del benessere dei propri dipendenti.

Banco BPM, inoltre, ha rispetto dell'impatto ambientale derivante dallo svolgimento delle sue attività e, oltre alle innumerevoli azioni di tutela, ha introdotto iniziative in grado di valorizzazione il territorio stesso.

Un Istituto che sa che deve tanto alla comunità circostante e che lavora per lei.

L'impegno assunto guarda al mondo dell'arte e della cultura, allo *sport*, alla solidarietà e alla comunità in generale.

⁸⁰ Acquisizioni con leva finanziaria.

⁸¹ Piccole e Medie Imprese.

⁸² La gestione e la valorizzazione delle risorse umane del Gruppo verrà approfondita nel corso dei paragrafi successivi.

⁸³ Il termine *People Strategy* fa riferimento al modo in cui un'azienda si approccia alla gestione dei propri talenti e, a differenza della *HR Strategy*, non ha a che fare solo con le procedure, ma anche con la visione, i valori e la company culture.

⁸⁴ *Health Friendly Company* (*HFC*) è un progetto volto a promuovere sistemi di welfare sempre più avanzati: orario flessibile, smart working, politiche a sostegno della maternità e della famiglia, promozione di campagne informative e formative con l'obiettivo di facilitare l'assunzione di stili di vita corretti, attenzione alla diversità, sostegno psicologico, rappresentano gli ambiti sui quali viene assegnata la valutazione.

Dal punto di vista artistico, il Gruppo possiede innumerevoli opere, tra alcune di Guercino e di Pomodoro, e si occupa di sostenere eventi, mostre e iniziative di vario genere. Non solo, le sedi stesse del Banco custodiscono preziosi tesori e hanno fatto da sfondo a momenti storici cruciali. Ad esempio, la sede centrale a Novara, Palazzo Bellini, ha ospitato Napoleone, nell'Ottocento, durante l'elaborazione della strategia che l'avrebbe portato alla vittoria contro gli austriaci a Marengo o, ancora, il 23 marzo 1849, dopo la sconfitta della Bicocca, lo stesso Carlo Alberto che lì abdicò.

Nel campo dello *sport*, è *sponsor* di diverse squadre di calcio, ciclismo, *volley*, *rugby* e di numerose competizioni, questo si intende portare avanti l'idea che comunità e benessere trovano una grande rilevanza se accostati all'attività fisica e di squadra.

Il concetto di sostenibilità stesso, sulla base dell'Agenda 2030⁸⁵, è diventata una dimensione assai rilevante nei piani strategici sia nella sua declinazione ambientale che sociale che di *governance (ESG)*.⁸⁶

Rispetto alla tematica ambientale, nel piano strategico 2023-2026, aggiornato successivamente con obiettivi al 2027, si segnala un impegno alla riduzione del consumo di energia e un contenimento delle esternalità negative con costante monitoraggio dei rischi climatici.

Sono state in aggiunta stanziare delle risorse economiche al fine di supportare i clienti nel percorso di transizione verso asset produttivi più *green*. *Le somme vanno a sostenere le* attività di consulenza, la formazione e una nuova offerta commerciale in grado di spingere le realtà imprenditoriali a convertirsi.

⁸⁵ Quadro di riferimento globale per l'impegno nazionale e internazionale che si pone come obiettivo quello di trovare delle soluzioni comuni rispetto allo sviluppo sostenibile in campo economico, sociale e ambientale.

⁸⁶ La lettera "E" di Environmental pone attenzione a come un'azienda si comporta nei confronti dell'ambiente nel quale è collocata e dell'ambiente in generale.

La lettera "S" riguarda l'impatto sociale e la relazione con il territorio, con le persone, con i dipendenti, i fornitori, i clienti e in generale con le comunità con cui opera o con cui l'azienda è in relazione.

La "G" di Governance riprende la gestione aziendale, l'etica, la retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, il rispetto delle minoranze.

Nell'ambito sociale si intende promuovere l'*empowerment* femminile, il *work-life balance* e il ricambio generazionale in azienda.

Guardando alla realtà circostante, il Gruppo intende investire maggiormente nelle scuole, nell'educazione e nel Terzo settore.

In ultimo, rispetto al governo d'impresa, per garantire una corretta applicazione e rispetto degli *ESG*, Banco BPM ha introdotto dei piani di incentivazione, sia a breve che a lungo termine, con l'intento di riconoscere a *manager* e dipendenti l'impegno profuso a favore anche della sostenibilità.

È stato infatti costituito un vero e proprio team di dipendenti che ricoprono il ruolo di referenti rispetto alle tematiche in questione che vengono chiamati *ESG Ambassador*.

Il Gruppo ha deciso di rivedere la politica di investimento della finanza sostenibile e di incrementare gli investimenti, in termini di sicurezza informatica, privacy e trasformazione digitale, rispetto agli strumenti in grado di contribuire alla corretta misurazione dell'andamento dell'impegno in *ESG*.

I risultati degli sforzi attuati sono già tangibili, ancor prima del 2026, anno in cui si concluderà l'attuale piano strategico. Numerosi premi e certificazioni testimoniano i traguardi raggiunti, in particolare nell'ambito della sostenibilità ambientale, dove l'azienda si è posizionata tra le 33 più virtuose in Italia e le 500 più impegnate in Europa.

Da sottolineare il notevole impegno che il Gruppo ha assunto nei confronti della solidarietà e della comunità.

Tra alcune delle iniziative in essere, si possono trovare accordi di aiuto a favore di associazioni non profit, come Caritas e Banco Alimentare, attive per contrastare la povertà e la fame.

Banco BPM collabora, inoltre, in progetti per la ristrutturazione di beni di rilevanza sociale, come Casa Chiaravalle, a Milano, che rappresenta un bene confiscato alla mafia attualmente adibito a residenza per persone italiane e straniere in difficoltà finanziaria.

“*Volontariamo*” rimane forse il progetto più rappresentativo dell’impegno del Banco BPM in questo campo. Esso consiste nel dedicare alcune giornate di lavoro dei dipendenti, su base volontaria, ad attività di collaborazione con realtà non profit al fine di rafforzare la cultura fondata sulla cooperazione e l’integrazione sociale.

Nel 2023, Banco BPM ha collaborato con 21 associazioni sul territorio nazionale, donando circa 3.000 ore di volontariato aziendale grazie alla partecipazione di 470 collaboratori.

3.2.2 Caso Banco BPM: Le Persone del Gruppo

Nel 2024, il Gruppo contava circa 20.000 persone al suo interno, di cui 5600 in modalità lavoro agile, e quasi la totalità a tempo indeterminato.

L’età media delle persone dipendenti dell’Istituto è di 49 anni e un’anzianità di servizio di 23 anni. Un grande vanto per Banco BPM è quella di avere una composizione dell’organico quasi paritaria con il genere femminile rappresentato per il 46% e quello maschile per il 54% sulla totalità.

Per avere ancora qualche dato in più rispetto alle Risorse Umane, si può pensare che il 29,7% delle donne in azienda ricopre una posizione manageriale e circa la metà delle nuove assunzioni è costituita da questo sesso.

Tutta la *People Strategy* di Banco BPM si basa sul concetto di *rispetto*. Il rispetto è alla base del riconoscimento della persona, della sua dignità ed è il valore imprescindibile di qualsiasi percorso di inclusione delle diversità.

Alla base di tutta la rete di gestione dei collaboratori e di ciascun rapporto interpersonale instaurato sia all’interno, che all’esterno, di Banco BPM deve essere presente.

A sottolineare l’impegno del Gruppo verso tale valore, sono state promosse numerose iniziative, tra cui il programma #Respect finalizzato con la realizzazione dell’Impegno Manifesto espletato in cinque parole chiave: ascolto, empatia, reciprocità, valorizzazione e cooperazione.

Consapevoli che ogni individuo porta con sé un insieme unico di esperienze, competenze e prospettive, viene data grande importanza all'ascolto attivo. Attraverso dialogo aperto e costruttivo, l'Azienda si impegna a garantire che ogni voce venga accolta e considerata con attenzione e rispetto. Ognuno deve sentirsi adeguatamente valorizzato, riconosciuto e libero di esprimersi.

L'empatia, cruciale in termini di *People Strategy*, è la capacità di comprendere le esigenze e le aspettative dei collaboratori al fine di favorire un ambiente di lavoro in cui sia possibile mettersi nei panni degli altri contribuendo a creare relazioni solide, basate sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione. In questo contesto, è proprio la reciprocità ad assumere un ruolo centrale in quanto permette di agire con coerenza e rispetto favorendo il perseguimento di obiettivi comuni e questo si lega alla cooperazione.

Parlando di rispetto, questo include anche le tematiche di diversità e ciò sfocia nel progetto, "*GuardiamOltre*" che intende creare una realtà accessibile e inclusiva nei confronti di tutte le forme di diversità con un approccio "*design for all*".⁸⁷ Nel concreto questo obiettivo viene perseguito mediante l'eliminazione di barriere fisiche, sensoriali, tecnologiche, culturali e di comunicazione che si interpongono all'integrazione.

Includere le diversità vuol dire accogliere ogni tipo di diversità, dalla disabilità all'etnia, dall'età al genere, dall'orientamento sessuale alla religione, fino allo status socioeconomico, alla nazionalità e alla lingua.

Un altro valido programma è quello di *Disability Management*⁸⁸ che promuove un cambiamento culturale nei confronti delle persone con disabilità, facilitandone l'inserimento, i processi aziendali in cui le persone sono coinvolte, nonché la crescita professionale.

⁸⁷ La Dichiarazione di Stoccolma del 2004 definisce il *Design for All* come il "[...] il design per la diversità umana, l'inclusione sociale e l'uguaglianza. [...]".

⁸⁸ Il Disability Management intende conciliare il diritto all'inclusione delle persone disabili e dei malati cronici con le esigenze di efficienza delle imprese.

A supporto dell'inclusione, viene fornita consulenza ai responsabili e al gruppo di lavoro in cui è inserita la persona con disabilità. Inoltre, in azienda, sono state introdotte le figure dei *Disability Manager*.⁸⁹

Parallelamente, si sostiene una cultura del rispetto e dell'inclusione anche nell'ambito dell'orientamento affettivo e dell'identità di genere, aderendo a iniziative come *Parks Liberi e Uguali*⁹⁰ con l'intento di promuovere strategie rivolte alle persone LGBTQIA+.⁹¹

Banco BPM incentiva il dialogo tra generazioni, riconoscendo il valore delle esperienze di ciascuna fascia d'età e superando gli stereotipi che ostacolano la cooperazione.

Questi investimenti hanno segnato inoltre un cambio di rotta anche in termini di *leadership* che deve dimostrarsi più attenta, empatica e coinvolta. A tal proposito sono innumerevoli i momenti di formazione e sensibilizzazione dei vertici aziendali.

Mettendo al centro le Persone si intende valorizzarne le competenze pregresse, l'esperienza ma, al contempo, puntare sul potenziale e sulle aspirazioni professionali di ognuno, senza dimenticare di riconoscere il contributo già in essere al Gruppo stesso. Questa strategia è cruciale, non solo per trattenere le risorse ma anche per attrarle.

Per la buona riuscita di quest'operazione, il Gruppo si impegna ad ascoltare le esigenze degli individui e a patrimonializzare le informazioni acquisite per supportare in maniera adeguata la realizzazione professionale di ciascuno. Vengono, a tal proposito, elaborati piani personalizzati di sviluppo in grado di allineare il soggetto con le esigenze aziendali.

L'erogazione di formazione continua rimane una componente cruciale per favorire l'acquisizione di nuove *skills* e l'aggiornamento di quelle già in possesso. I concetti di *reskilling* e *upskilling* sono rilevanti sia in termini di competitività che di motivazione.

⁸⁹ Il Disability Manager è una figura specializzata all'interno del Diversity Management, focalizzata sull'inclusione delle persone con disabilità. La sua principale responsabilità è progettare e attuare politiche e procedure che facilitino l'accesso al lavoro per le persone con disabilità.

⁹⁰ Parks Liberi e Uguali è un'associazione senza scopo di lucro che ha tra i suoi soci esclusivamente datori di lavoro creata per aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo sviluppo di strategie e buone pratiche rispettose della diversità.

⁹¹ L'acronimo rappresenta l'insieme delle minoranze sessuali e di genere.

In termini di formazione, questa può avvenire in maniera continua, specialistica o trasversale.

Il potenziale viene valutato e misurato attraverso momenti di *assessment che consentono* di inquadrare al meglio i collaboratori nel contesto aziendale.

Le competenze, al contrario, vengono mappate per rendere più agevole la successiva individuazione degli ambiti di rafforzamento e sviluppo delle stesse.

Questo sistema integrato di gestione della prestazione e lo sviluppo professionale dei collaboratori prende il nome di *Performance Management*.

In questa modalità di gestione delle Risorse Umane è importante mantenere un dialogo costante coi propri collaboratori, non solo in termini di raccolta delle aspirazioni professionali, ma anche per dispensare *feedback* e costruire un clima di fiducia reciproca. È vitale che tutti i livelli organizzativi siano sufficientemente supportati nel raggiungimento dei propri obiettivi e nell'affrontare le varie sfide, inclusi i *leader* stessi.

Per attrarre e valorizzare il talento delle giovani generazioni e non solo, l'Istituto propone programmi dedicati.

Si parte dal “*Programma Giovani*” che ha come obiettivo quello di accompagnare i nuovi ingressi nei primi anni di esperienza, supportandoli nello sviluppo delle competenze necessarie attraverso, spesso, *role playing*.⁹²

Si incontra inoltre il Programma “*Boost your talents*” orientato soprattutto ai *key people*⁹³ in ruoli strategici che necessitano di accrescere le loro competenze nonostante le capacità possedute, il potenziale e l'esperienza consolidata.

Il “*Programma Manager*”, in ultimo, intende concentrarsi sulla *leadership* e sulle capacità gestionali della squadra manageriale che deve rimanere sempre aggiornata e pronta a guidare i collaboratori verso nuove sfide e scenari.

⁹² Metodo di formazione basato sulla simulazione di qualcosa che ha o potrebbe avere attinenza con una situazione reale.

⁹³ Le *key people* sono coloro che hanno una grande competenza, esperienza, tanti anni di lavoro sulle spalle e che quindi hanno consolidato la loro bravura nel ricoprire il proprio ruolo in azienda.

La formazione viene erogata attraverso strumenti come il *coaching*, il *mentoring*, che facilita il confronto tra generazioni e la trasmissione di esperienze, e lo *shadowing*⁹⁴ con apprendimento diretto sul campo.

Un'altra metodologia adatta a facilitare l'acquisizione di esperienze e competenze sempre nuove è quello di favorire la *job rotation*⁹⁵ tra le varie aree funzionali.

3.2.3 Caso Banco BPM: Il Welfare e il benessere In Azienda

Il *welfare* è un vero e proprio vanto per il Gruppo e uno strumento strategico per la gestione dei collaboratori.

Banco BPM è consapevole che un buon *welfare* è in grado sia di incentivare i lavoratori in essere che di attrarre e mantenere in azienda talenti in grado di portare un valore aggiunto per la collettività.

Nel progetto vengono coinvolti molti ambiti della vita di una persona, dalla salute alla sicurezza, dal benessere alla famiglia al tempo libero.

Il Gruppo, per le iniziative implementate, è entrato a far parte del circuito *Health Friendly Company*, una certificazione per le aziende che si sono distinte nel garantire la tutela della salute e del benessere dei propri dipendenti.

Banco BPM mette a disposizione una piattaforma dedicata, utilizzabile in qualsiasi momento anche da *mobile*, da cui accedere a numerosi servizi per l'acquisto di beni e servizi dedicati alla famiglia, alla mobilità, al tempo libero oltre che all'assistenza sanitaria e alla previdenza complementare.

⁹⁴ Affiancamento.

⁹⁵ Consiste nella possibilità che alcuni lavoratori possano cambiare periodicamente il reparto in cui lavorano, le loro mansioni o addirittura il ruolo gerarchico che ricoprono.

A tutti i collaboratori viene offerta assistenza sanitaria integrativa per ridurre le spese per i servizi sanitari ma, al contempo avere l'opportunità di accedere a cure ampie e specializzate.

Per le persone dipendenti del Gruppo vi è l'opportunità di aderire a dei Fondi Pensione integrativi istituiti con la finalità di assicurare un livello adeguato di tutela pensionistica, insieme alle prestazioni garantite dal sistema pubblico di base. Inoltre, sono accessibili polizze assicurative contro infortuni lavorativi ed *extra* lavorativi e in caso di invalidità derivante da malattia.

L'impegno dell'Istituto a supportare la salute è anche sottolineato dal progetto “*W@W – Wellbeing at Work*” che intende promuovere e diffondere stili di vita sani e sostenibili che riprende anche i principi *ESG*. Esso consiste nella diffusione di approfondimenti e corsi di formazione sul benessere mentale, digitale e alimentare in ottica di invecchiamento attivo e mantenimento della forma fisica. Questa iniziativa è erogata in collaborazione con AIRC.⁹⁶

Sempre in questo ambito sono stati varati altri due progetti.

Il primo, “*Osa – Obiettivo Salute Ambientale*”, consiste in una *challenge*⁹⁷ virtuale non competitiva che cerca di coniugare salute, benessere e mobilità sostenibile favorendo gli spostamenti e l'attività fisica senza l'uso di mezzi a motore.

Ad esempio, nel 2022, in un mese si sono registrate 6.900 attività sportive con più di 66.000 km percorsi e un risparmio di oltre 11.000 kg di CO2 equivalente. L'iniziativa ha permesso di piantare cento nuovi alberi nella foresta Banco BPM con *Treedom*.⁹⁸

Il secondo, invece, coinvolge un'*equipe* di nutrizionisti che erogheranno tre colloqui gratuiti alle persone dipendenti che ne faranno richiesta.

⁹⁶ Fondazione Italiana per la Ricerca sul Cancro.

⁹⁷ Sfida.

⁹⁸ Treedom è una piattaforma che permette di piantare alberi a distanza e seguirne la crescita online.

A disposizione di chi ne sente la necessità uno sportello di ascolto per il sostegno psicologico (c.d. “Spazio di Ascolto”).

Il Gruppo collabora con AVIS⁹⁹ e altri centri trasfusionali perché la vita è un dono e poterla condividere ancora di più, ecco perché in alcune sedi del Gruppo vi è la possibilità di donare il sangue.

In ottica di benessere e migliore qualità della vita, questa volta rispetto al *work-life balance*, è possibile accedere allo *smart working* se compatibile con il profilo professionale in questione. Questo strumento è molto apprezzato dalle persone dipendenti e in più è visto di buon occhio anche in termini di sostenibilità ambientale. In termini di lavoro flessibile, è possibile ricorrere anche ad un orario di lavoro *part-time*.

A sostegno sempre dell’ambiente sono state implementate politiche di *Mobility Management*¹⁰⁰ che favoriscono in aggiunta una riduzione dei tempi e dei costi legati al pendolarismo.

Il Gruppo si mostra molto attento alle esigenze delle famiglie delle persone dipendenti, in particolare verso chi ha dei bambini. Difatti, nel corso degli anni, sono state introdotte numerose iniziative in tal senso.

Ad esempio, *Jingle Bank*, l’evento natalizio riservato ai figli dei collaboratori e delle collaboratrici, i *campus* estivi, in Italia e all’estero, comprendenti programmi didattico-esperienziali e sportivi. Rispetto alla prima iniziativa citata, Banco BPM cerca di diffondere sani principi tra i più piccoli, valori tra l’altro legati al mondo dell’Istituto stesso già rappresentati sopra nelle cinque parole dell’Impegno Manifesto.

Ad integrare il *welfare* aziendale, viene messo a disposizione delle persone dipendenti un nido aziendale, per ora disponibile solo presso una sede milanese del Gruppo, e diversi circoli ricreativi in cui passare piacevoli momenti in famiglia.

⁹⁹ AVIS (Associazione Volontari Italiani del Sangue) è un'organizzazione italiana senza scopo di lucro che dal 1927 promuove la donazione volontaria, anonima e gratuita di sangue.

¹⁰⁰ È una pratica che riguarda la promozione della mobilità sostenibile nonché la gestione della domanda di trasporto privato mediante il cambiamento degli atteggiamenti e del comportamento degli utenti.

Sempre a sostegno della genitorialità, è stato introdotto il progetto “*Welcome Back Mom*” per assistere e supportare le mamme al rientro dalla maternità.

Le neomamme hanno, infatti, la possibilità di accedere ad un momento di confronto e condivisione sulle sfide e le ricchezze della genitorialità, raccogliendo riflessioni, scambi di esperienze e bisogni di chi deve quotidianamente bilanciare lavoro e famiglia.

Momenti di confronto sono programmati anche coinvolgendo i neopapà, consapevoli che la parità di genere si persegue anche attraverso le figure genitoriali maschili.

Nell’ambito del progetto “*Prendersi Cura*” vengono dispensati *webinar* di sensibilizzazione e occasioni di confronto tra esperti e chi sta per diventare genitore o ha figli e figlie nelle diverse fasi di crescita.

Una particolare attenzione verso l’educazione finanziaria in famiglia e alla figura dei *caregiver* che potrebbero avere la necessità di acquisire competenze nel lavoro di cura e confrontarsi con altre persone nella medesima situazione.

Uno spazio viene dedicato inoltre a supporto dei genitori con figli con disabilità con strumenti di supporto e sostegno.

Il welfare è arricchito con condizioni finanziarie agevolate per l’acquisto della prima casa e altre forme di finanziamenti.

La salute, la sicurezza e il benessere delle persone sul luogo di lavoro rappresentano valori fondamentali per il Gruppo. In linea con quanto previsto dal Codice Etico, dalle linee guida in materia di salute e sicurezza e dagli standard internazionali di riferimento, le scelte aziendali sono orientate alla tutela delle persone. Grazie a un impegno costante in questo ambito, è stata ottenuta la certificazione UNI ISO 45001:2018 rispetto a queste tematiche.

3.2.4 La parola a Banco BPM

Per avere un'idea più chiara e approfondita sulla gestione del welfare e del benessere in generale in Azienda, si è ritenuto cruciale porgere qualche domanda a chi nel quotidiano si occupa di portare avanti e promuovere queste politiche così centrali.

Sulla base di quanto appreso dalle ricerche effettuate, si è proceduto alla stesura di alcune domande interessanti ai fini dello studio.

All'intervista partecipa Carlo Zucchetti, Responsabile delle Politiche del Lavoro.

Il suo ruolo gli permette di avere una visione completa e articolata delle dinamiche dell'area *HR*. Si occupa di relazioni sindacali, welfare aziendale e conformità normativa.

Il Dott. Zucchetti ha maturato una solida esperienza nel settore bancario nel campo della gestione e sviluppo delle risorse umane, nella supervisione di piani di riorganizzazione e strategie per favorire l'*engagement* interno e la crescita professionale.

La sua posizione gli permette di avere uno sguardo complessivo sulla tematica del welfare, su quelli che sono i successi conseguiti dal Gruppo Banco BPM e le iniziative da implementare al fine di accrescere il benessere in Azienda.

Il colloquio è stato moderato dal Dott. Esposti che si occupa di selezione e *assessment* per l'Istituto.

Banco BPM, come intuito, risulta molto attivo sul fronte del welfare aziendale, ponendo il benessere dei dipendenti al centro delle proprie priorità e della propria *People Strategy*. Tra i servizi più rilevanti rientrano sicuramente quello dell'assistenza sanitaria e la previdenza complementare, considerate veri e propri pilastri del programma di welfare. Attualmente esistono diverse forme di assistenza, frutto della struttura del Gruppo che nasce da integrazioni tra realtà differenti. Proprio per questo motivo, è in corso un processo di armonizzazione volto a ridurre la frammentazione e garantire, nei prossimi anni, un'offerta più uniforme e accessibile a tutte le persone dipendenti, sia in termini qualitativi che organizzativi. L'idea prevede anche l'obiettivo di potenziare l'offerta di

servizi, ad esempio includendo gli interventi sanitari, i check-up completi e servizi di telemedicina. Quest'ultima consentirebbe di risparmiare tempo e accedere facilmente a specialisti.

Particolare attenzione è rivolta inoltre al benessere psicologico. A tal proposito, è attivo uno spazio dedicato all'ascolto delle persone, interno o esterno all'Azienda: nel secondo caso si può eventualmente consultare online uno psicologo tramite piattaforma dedicata.

Ovviamente, un sistema così strutturato comporta sfide significative. Prima fra tutte dal punto di vista economico ma, e da non sottolineare, anche la responsabilità verso le persone dipendenti, soprattutto in un ambito delicato come la salute e il futuro previdenziale. A ciò, guardando in maniera più ampia il mondo del welfare, si aggiungono aspetti normativi e fiscali complessi, oltre alla necessità di restare aggiornati rispetto a un contesto in costante evoluzione.

Il concetto stesso di welfare si trasforma nel tempo, adattandosi alle esigenze di una popolazione aziendale i cui bisogni sono in perenne mutamento e distinti anche in base alla fascia d'età di appartenenza: per questo Banco BPM offre un ampio ventaglio di servizi tra cui scegliere.

L'efficacia delle iniziative viene monitorata periodicamente attraverso l'analisi dei dati della piattaforma di erogazione, osservando, ad esempio, l'uso del credito welfare per fasce d'età e tipologie di servizio. Questo consente di individuare i servizi più apprezzati e intercettare potenziali ambiti di miglioramento.

Banco BPM si impegna a rispondere alle nuove tendenze del mondo del lavoro con strumenti concreti. In vista del periodo estivo, ad esempio, è stato facilitato compatibilmente alle esigenze organizzative, l'accesso allo *smart working* per i genitori che ne necessitano, incrementando i giorni di fruizione.

In azienda è stato anche rafforzato il concetto di solidarietà tramite un accordo sulla banca del tempo, che consente di donare giorni di assenza a colleghi in difficoltà.

In ottica di solidarietà aziendale e attenzione al dipendente, sono state stipulate intese sindacali volte a sensibilizzare e contrastare le molestie, dentro e fuori l'ambiente lavorativo.

Il Gruppo, inoltre, si sta impegnando nella tutela delle persone più fragili, ai quali viene garantita la possibilità di lavorare da remoto per l'intero orario settimanale.

Tutte queste iniziative si inseriscono in un più ampio percorso culturale che punta a valorizzare le persone dipendenti, andando oltre la logica del trattenimento del personale: l'obiettivo è diventare un'azienda scelta e desiderata da chi ci lavora, offrendo opportunità di crescita professionale e mobilità interna soprattutto guardando al futuro.

In questo contesto, anche l'*Age Diversity* rappresenta una risorsa fondamentale. Evitare fenomeni come il prepensionamento delle generazioni più esperte passa attraverso la formazione continua, sostenuta dall'azienda, ma anche dalla curiosità, dalla passione per il proprio lavoro e dalla determinazione individuale.

Il Progetto di *Mobility Management*, solo per citarne uno di particolare interesse, sottolinea un altro impegno verso una tematica molto rilevante come quella della sostenibilità che, in questo caso, si sposa con l'esigenza di garantire un buon *work-life balance*. L'iniziativa è pensata per rispondere ai bisogni concreti delle persone, adattandosi alle specificità locali, ad esempio attivando lo *smart working* in caso di eventi che ostacolano la mobilità. Sono inoltre attive navette aziendali e una costante promozione dell'uso del trasporto pubblico, anche attraverso iniziative di sostegno, sempre con l'obiettivo di semplificare il tragitto casa-lavoro.

Infine, è risultato importante andare ad analizzare la posizione del Dott. Zucchetti rispetto alle moderne tecnologie e l'intelligenza artificiale. A suo giudizio rappresentano una leva importante per trasformare il mondo delle Risorse Umane e del lavoro in generale. Nel campo del welfare, queste innovazioni possono favorire un'evoluzione verso un'esperienza più coinvolgente e personalizzata per l'utente.

Saper ascoltare, essere curiosi, aggiornarsi costantemente e confrontarsi con realtà esterne sono le caratteristiche base di un buon *HR Manager* secondo il Responsabile delle Politiche del Lavoro del Gruppo. Si sottolinea anche l'importanza di divertirsi con il proprio lavoro, saper rischiare e affrontare anche i momenti difficili con spirito di iniziativa. Solo così si può portare innovazione vera e costruire valore umano e culturale all'interno dell'azienda.

Al termine dell'incontro non si può non sottolineare la sensibilità del Gruppo e l'attenzione alla tematica del benessere in azienda in molteplici aspetti della vita di un collaboratore, non solo da un punto di vista professionale ma anche personale e prospettico.

Tutte queste iniziative sottolineano un impegno costante in cui, come abbiamo visto, il tutto deve essere progettato in maniera strategica e guardando a quello che è l'obiettivo finale: la Persona.

Un'azienda deve essere razionale e tener presente che ci saranno delle sfide da affrontare ma anche delle opportunità da cogliere perché i benefici che il programma porterà, se ben gestito, saranno superiori agli sforzi e ai costi sostenuti, anche se ci vorrà del tempo per raccoglierne i frutti. Vengono toccati numerose tematiche sinonimo di cura, benessere e incentivazione come la formazione, il *work-life balance*, il *Diversity Management*, la genitorialità, la mobilità, l'assistenza sanitaria e il supporto psicologico e questo è sinonimo di un'Azienda a misura d'uomo che intende diventare un punto di riferimento per le proprie persone. Come più volte ribadito fino a qui, tutto ciò è importante anche a fini motivazionali in quanto lavorare in un posto che si prenda cura delle proprie persone, in cui ognuno si senta valorizzato, professionalmente e personalmente e in linea con gli ideali e i valori che è in grado di trasmettere, risulta essere particolarmente stimolante.

Banco BPM appare, e se ne ha la conferma con l'intervista effettuata, assolutamente in linea con questo pensiero e lo dimostra l'impegno profuso, e spesso premiato, quotidianamente attraverso i suoi progetti e le sue iniziative rivolte anche al futuro.

Un Gruppo che non teme le sfide che il mercato del lavoro propone perché guarda a qualcosa di più grande ossia al benessere di chi lo costituisce al suo interno e lo sceglie ogni giorno.

Conclusioni

Al termine di questo elaborato non si può non sottolineare l'importanza di mettere al centro della propria strategia aziendale le Persone.

Sono state ampiamente discusse le ricadute positive di una scelta di questo tipo per il proprio business ma, a prescindere da ciò, bisogna considerare il fatto che l'impresa stessa non esisterebbe senza il loro contributo, di conseguenza è umanamente apprezzabile un management in grado di valorizzare i propri collaboratori e i loro sforzi.

Come già si pensava, quello che motiva ciascuna persona e quello che si aspetta dal proprio ambiente di lavoro, in termini valoriali e di interventi, è qualcosa di personale nonostante si registri una sorta di tendenza all'interno della fascia d'età d'appartenenza. Questa informazione è di vitale importanza per i responsabili della realizzazione di piani di incentivazione.

Saper implementare al meglio strumenti incentivanti come quelli presi in esame può portare a numerosi vantaggi, ad esempio, come visto, rispetto alla motivazione, alla produttività, alla fidelizzazione solo per citarne alcuni. Doveroso però pianificare al meglio l'intervento al fine di non vanificare l'investimento. Alla base del successo vi deve essere necessariamente una comunicazione costante ed efficace coi dipendenti.

Tra i vari strumenti di incentivazione analizzati quello dai risultati più apprezzabili è sicuramente il welfare.

Il welfare da sempre è sinonimo di un impegno a livello di management di voler garantire un certo livello di benessere ai propri dipendenti con ricadute non solo sulla sfera professionale del singolo, ma anche sulla sfera personale e familiare.

In una società sempre più precaria, non solo da un punto di vista economico, avere delle garanzie in più è sicuramente un valore aggiunto.

Questo stesso strumento col tempo si modellato rispetto, non solo ai bisogni dei lavoratori, ma anche sulla base degli interventi fiscali ed eventualmente sindacali che negli anni si sono susseguiti negli anni oltre ad avere come riferimento lo sviluppo del territorio circostante stesso.

Interessante come le micro, le Piccole e le Medie Imprese, realtà molto presenti nella nostra Penisola, stiano cercando di introdurre soluzioni adeguate a rispondere alle necessità crescenti in termini di garanzia di benessere.

Attrarre, trattenere e motivare deve essere l'obiettivo di un'azienda attenta e a misura d'uomo e tutto questo abbiamo constatato passare anche per i sistemi di incentivazione e welfare. È richiesto un grande impegno per riuscire in questi obiettivi ma i risultati poi ripagheranno lo sforzo, anche economico, dell'operazione.

È incoraggiante sapere che si sta sviluppando una sensibilità sempre maggiore rispetto a tematiche simili nonostante in molti settori dell'economia ci siano molti passi ancora da compire.

Questo elaborato vuole concludersi con alcune brevi testimonianze di Persone rispetto a quali sono i fattori di incentivazione per loro più importanti e le caratteristiche del “posto di lavoro ideale”.

Ascoltare, comprendere e recepire i bisogni, le motivazioni e le aspirazioni dei collaboratori è alla base di tutto questo grande studio e più in generale del mondo del lavoro e della gestione delle risorse umane.

Per molti potrebbe essere un'utopia, per altri qualcosa in cui credere e costruire.

“Ho lavorato per anni come impiegata in un’azienda tessile dove mi trovavo bene grazie alla vicinanza a casa, a uno stipendio adeguato e a un contratto stabile. Mi sono sempre sentita ascoltata dalla dirigenza, anche se i benefit erano limitati al premio produzione, alla tredicesima e alla quattordicesima. L’esperienza è stata positiva e non avrei mai lasciato quel posto, se l’azienda non fosse fallita. Oggi cercherei un ambiente che valorizzi l’ascolto, offra uno stipendio giusto e stimoli professionali continui, con un occhio di riguardo al lavoro femminile.”

*(Donna, classe 1954, Baby Boomer, pensionata,
attiva professionalmente dal 1972 al 2011)*

“La motivazione era riconducibile alla necessità di perseguire una stabilità economica ma nello stesso momento anche l’impegno preso nei confronti dell’azienda, Ferrovie dello Stato. Sicuramente la possibilità di far carriera ha giocato un ruolo fondamentale in termini di incentivazione con la finalità di migliorare il proprio status professionale e personale. Vi erano non solo degli incentivi economici, ma anche la possibilità di far viaggiare me e la mia famiglia gratuitamente sulla rete statale che ci ha permesso di spostarci per anni con spese limitate. Se ad oggi lavorassi ancora, cercherei un posto di lavoro, che mi ha visto occupato per più di 30 anni, in grado di darmi la stessa soddisfazione e riconoscimento.”

*(Uomo, classe 1949, Baby Boomer, pensionato,
attivo professionalmente dal 1963 al 2000)*

“La mia motivazione lavorativa è sempre stata alimentata dalla passione per il ruolo e dalla soddisfazione personale, sostenute da un impiego sicuro e ben retribuito nel settore pubblico. Mi sono sempre sentita ascoltata e supportata dall’azienda, anche in momenti delicati come la maternità o problemi di salute in cui magari si è reso necessario un cambio di reparto e di mansione. Per me, il posto di lavoro ideale è quello che favorisce l’equilibrio tra vita privata e professionale e promuove un ambiente rispettoso, accogliente e stimolante.”

*(Donna, classe 1973, Generazione X, infermiera,
attiva professionalmente dal 1993)*

“La leva economica è la mia principale fonte di motivazione. Nel corso della mia vita professionale ho dovuto sacrificare la stabilità contrattuale per avvicinarmi alla mia famiglia e migliorare la qualità della mia vita professionale. Come operaio, ho lavorato per numerose ditte di piccole dimensioni che non prevedevano grandi incentivi per i propri lavoratori. La mia impresa ideale dovrebbe porre particolare attenzione all’operaio e assicurare il suo benessere e porlo prima del profitto.”

*(Uomo, classe 1973, Generazione X, operaio,
attivo professionalmente dal 1992)*

“L’indipendenza e l’autonomia nella gestione del mio lavoro rappresentano un elemento chiave di motivazione. A queste si affiancano la possibilità di crescita professionale e la garanzia di un equilibrato work-life balance. In questo contesto, la flessibilità offerta dallo smart working assume un ruolo sempre più determinante. Il mio ambiente di lavoro ideale è quello che abbraccia questi valori, favorendo lo sviluppo personale e professionale senza inutili ostacoli burocratici.”

*(Donna, classe 1986, Millennial, impiegata,
attiva professionalmente dal 2006)*

“La responsabilizzazione, la visione prospettica in termini di opportunità professionali e il riconoscimento negli altri dei valori che mi rappresentano sono per me una fonte di motivazione importante. Per me il benefit più importante rimane la flessibilità organizzativa che mi permette di avere un buon work-life balance. Logicamente anche la componente economica e di stabilità rappresentano una componente importante. Il mio posto di lavoro ideale è presso un’azienda in grado di valorizzare le diversità di ognuno.”

*(Uomo, classe 1982, Millennial, funzionario,
attivo professionalmente dal 2005)*

“La crescita personale e professionale rappresentano per me fattori di grande motivazione. Anche il trattamento economico riveste un ruolo significativo, in quanto fondamentale per garantire l’indipendenza personale. Un aspetto particolarmente rilevante è l’attenzione al work-life balance: la possibilità di lavorare con orari fissi anziché su turni, la comodità nel raggiungere il posto di lavoro e altri elementi che favoriscano il giusto equilibrio tra vita professionale e attività extra-lavorative. Il posto di lavoro ideale è quello che tiene conto di questi aspetti e cerca di andare incontro alle esigenze dei dipendenti, offrendo una certa flessibilità oraria. Ad

esempio, consentire di iniziare prima la giornata lavorativa per poter terminare prima, garantendo così la presenza in ufficio senza sacrificare il tempo personale.”

(Donna, classe 1996, Generazione Z, impiegata contabile, attiva professionalmente dal 2019)

"Ciò che mi motiva maggiormente è la possibilità di crescere professionalmente e di sentirmi parte attiva della mia realtà. Un ambiente di lavoro stimolante, sereno e con la giusta dose di informalità rappresenta un valore aggiunto. Senza trascurare, naturalmente, la componente economica, fondamentale per garantire stabilità. Il mio ideale di posto di lavoro abbraccia l'inclusività, il supporto alla diversità, il giusto equilibrio tra vita e lavoro e un forte impegno per la sostenibilità ambientale."

(Uomo, classe 2001, Generazione Z, tirocinante, attivo professionalmente dal 2024)

Bibliografia

Capitolo 1

Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology.

Bailey, C. D., Brown, L. D., & Cocco, A. F. (1998). *The effects of monetary incentives on worker learning and performance in an assembly task*. Journal of Management Accounting Research.

Capra, M. (2013). *I meccanismi di incentivazione manageriale e la creazione di valore: principali benefici e pericoli*.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin.

Gibbs, M. (1995). *Incentive compensation in a corporate hierarchy*. Journal of Accounting and Economics.

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). *A fine is a price*. The Journal of Legal Studies.

Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories*. Academy of Management Review.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Jones, D. C., Kato, T., & Pliskin, J. (1994). *Profit sharing and gainsharing: A review of theory, incidence, and effects*. Industrial Relations Research Association.

Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin.

Kremer, M. (1993). *Incentives and motivation: A study in organizational behavior*. Journal of Applied Psychology.

Lazear, E. P. (2000). *Performance-based pay and productivity*. American Economic Review.

Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.

Meloni, G., & Zambon, L. (2012). *Sistemi retributivi e performance aziendali: le relazioni (im)possibili*.

Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zoni, L. (2014). *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*. Pearson Italia.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (2001). *Incentives and turnover: An examination of extrinsic and intrinsic motivation*. Journal of Applied Psychology.

Rebora, G. (2009). *La direzione del personale*. Etas.

Riccaboni, A. (1999). *Performance e incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*.

Renaud de Harlez. (2023). *Gestione per obiettivi: Ottenere il meglio dai propri dipendenti*.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Bodega, D. (2021). *Comportamento organizzativo: Conoscere e sviluppare competenze organizzative (18° ed.)*. Pearson Italia.

Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Appleton-Century-Crofts.

Sule, A., Corekcioglu, G., & Sutter, M. (2022). *Improving workplace climate in large corporations: A clustered randomized intervention*. Journal of Business Research.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Capitolo 2

Ambra, M. (2019). *Welfare aziendale e rappresentanza sindacale*.

Arletti, L. (2018). *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*.

Bresciani, M. (2020). *Welfare aziendale tra etica e strategia*.

Cavallo, M., & Oliva, D (2017). *Progettare un welfare aziendale condiviso*. Milano: FrancoAngeli.

Cella, G. P. (2008). *Le relazioni industriali in Italia*.

Censis-Eudaimon (2024). *Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro: Rapporto finale*. Roma, 21 febbraio 2024.

Centro Studi (2020). *Osservatorio Welfare Assolombarda: Rapporto n° 05/2021*. Milano: Assolombarda.

D'Angelo, C., Gazzaroli, D., & Gozzoli, C. (2020). *Organisational welfare in Italian SMEs: The process of valorising human resources. Sustainability*.

Esping-Andersen, G (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.

Generali Italia (2024). *Welfare Index PMI 2024: Rapporto in sintesi*. Recuperato da *Welfare Index PMI*.

Massagli, E. (2014). *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana: Un'indagine ricostruttiva*. ADAPT University Press.

Orsi, C. E. (2018). *Alle origini del reddito di cittadinanza: teorie economiche e welfare State dal 16. secolo a oggi*. Firenze: Nerbini.

Perfumo, A (2018). *Il welfare aziendale è una iattura: spunti per un welfare aziendale efficace per l'azienda e per le persone*. Milano: Guerini Next.

Pesenti, L (2019). *Il welfare in azienda: imprese smart e benessere dei lavoratori (2a ed)*. Milano: Vita e Pensiero.

Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea (2020). *Guida dell'utente alla definizione di PMI*. Lussemburgo: Unione europea.

UNI (2021). *Prassi di riferimento UNI/PdR 103:2021 Welfare aziendale - Requisiti per la progettazione, la realizzazione e valutazione di progetti di welfare aziendale e requisiti di competenza del welfare manager*. Ente Italiano di Normazione.

Capitolo 3

Centro Studi Valore D. (2024). *Oltre le generazioni: Esperienze, relazioni, lavoro*. Milano: Valore D.

Sitografia

Capitolo 1

ATM, corporate storytelling,

<https://www.intersezioni.net/64.html>

(Ultima consultazione il 01/02/2025)

Allos, Blog - Incentive Plan: come crearne uno partendo da zero,

Oriens Consulting

<https://www.oriens.consulting/approfondimento/incentivare-fa-rima-con-motivare-il-decalogo-dellincentivazione-per-stimolare-la-motivazione/>

(Ultima consultazione il 25/01/2025)

Altamira

<https://www.altamirahrm.com/it/guide-hr>

(Ultima consultazione il 19/12/2024)

Valore D, Generazioni diverse al lavoro creano più innovazione,

<https://www.valored.it/news/generazioni-diverse-al-lavoro-creano-piu-innovazione/>

(Ultima consultazione il 07/03/2025)

Il Giornale delle PMI

<https://www.giornaledellepmi.it/lavoro-in-italia-9-su-10-sono-insoddisfatti-il-97-lo-abbandona-senza-piano-b/>

(Ultima consultazione il 23/02/2025)

JobPricing All About Rewards,

<https://www.jobpricing.it/blog/category/about-rewards/>

(Ultima consultazione il 02/02/2025)

Laerk People First

<https://www.leark.it/blog>

(Ultima consultazione il 15/12/2024)

Netflix Jobs

<https://jobs.netflix.com/work-life-philosophy>

(Ultima consultazione il 30/01/2025)

Salesforce, Why Incentive Compensation Matters and How to Build the Program that Suits Your Business,

<https://www.salesforce.com/eu/blog/incentive-compensation/>

(Ultima consultazione il 30/01/2025)

Strategia e business, Piramide di Maslow: struttura e significato,

<https://strategiaebusiness.com/piramide-di-maslow/>

(Ultima consultazione il 02/02/2025)

Senato della Repubblica

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione>

(Ultima consultazione il 01/12/2024)

Capitolo 2

Adapt University Press - Welfare aziendale

www.bollettinoadapt.it/cosa-intendiamo-quando-parliamo-di-welfare-aziendale/

(Ultima consultazione: 5 aprile 2025)

Crespi d'Adda - Villaggio Crespi d'Adda,

www.crespidadda.it

(Ultima consultazione: 7 aprile 2025)

DoubleYou - Osservatorio Welfare 2025

www.double-you.it/blog/osservatorio-welfare-2025-il-nuovo-welfare-tratecnologia-territorio-e-persone

(Ultima consultazione: 24 aprile 2025)

Edenred - La storia del welfare aziendale in Italia

www.edenred.it/blog/guida-welfare-aziendale/storia-welfare-aziendale-italia/

(Ultima consultazione: 20 aprile 2025)

Eni - La nostra storia

www.eni.com/it-IT/azienda/la-nostra-storia.html

(Ultima consultazione: 3 aprile 2025)

Il Sole 24 Ore - Bollette, mutui, affitti e altri fringe benefit

www.ilsole24ore.com/art/bollette-mutui-affitti-e-altri-fringe-benefit-welfare-aziendale-2024-AFwG9wBD

(Ultima consultazione: 21 aprile 2025)

Laborability - CSR e welfare aziendale

www.laborability.com/trend-lavoro/csr-e-welfare-aziendale

(Ultima consultazione: 13 aprile 2025)

Laborability - PMI e grandi imprese a confronto

www.laborability.com/trend-lavoro/pmi-e-grandi-imprese-a-confronto

(Ultima consultazione: 9 aprile 2025)

Larderello Group - A learning story

www.larderellogroup.com

(Ultima consultazione: 16 aprile 2025)

Osservatori - Welfare aziendale: come funziona, benefici

www.blog.osservatori.net/it_it/welfare-aziendale-come-funziona-benefici

(Ultima consultazione: 18 aprile 2025)

Secondo Welfare - La valorizzazione della rete per sostenere chi lavora

www.secondowelfare.it/parti-sociali/associazioni-datoriali/la-valorizzazione-della-rete-per-sostenere-chi-lavora-ecco-welfa-re/

(Ultima consultazione: 25 aprile 2025)

Secondo Welfare - Welfare aziendale Luxottica

www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-luxottica-scheda/

(Ultima consultazione: 8 aprile 2025)

Treccani - Welfare state, Stato del benessere

www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state-stato-del-benessere_

(Ultima consultazione: 12 aprile 2025)

Capitolo 3

La Stampa. (2024). Nel palazzo della Banca un viaggio tra l'arte e la storia
www.lastampa.it/novara/2024/02/06/news/nel_palazzo_della_banca_un_viaggio_tra_larte_e_la_storia-14050169/
(Ultima consultazione il 27/04/2025)

Figure e Tabelle

Tabelle Capitolo 1

Tab 1.1 – Fasce generazionali rilevanti ai fini della ricerca.
Fonte: Rielaborazione personale (da *ValoreD*)

Figure Capitolo 2

Fig 2.1 – Tassi di iniziativa per aree del welfare aziendale. quote % di imprese con almeno una iniziativa nell'area Fonte: Welfare Index PMI

Fig 2.2 – Alleanze nel territorio e servizi comuni Fonte: Welfare Index PMI

Fig 2.3 – Produttività per livelli di welfare aziendale Fonte: Welfare Index PMI

Fig 2.4 – Redditività per livelli di welfare aziendale Fonte: Welfare Index PMI

Fig 2.5 – Cambiamenti demografici che hanno modificato il bisogno di welfare in Italia negli ultimi 40 anni Fonte: Analisi McKinsey

Fig 2.6 – Quali servizi vengono considerati fondamentali in un sistema di welfare secondo i lavoratori Fonte: Analisi McKinsey (rielaborazione personale)

Fig 2.7 – Bisogno del welfare lungo il ciclo di vita Fonte: Analisi McKinsey

Fig 2.8 – L'offerta di welfare genera nel dipendente un valore percepito superiore al costo sostenuto dall'impresa Fonte: Analisi McKinsey

Fig 2.9 – Impatti delle politiche di welfare sulla produttività e sull'azienda Fonte: Analisi McKinsey

Fig 2.10 – Welfare e benessere organizzativo Fonte: Analisi McKinsey

Fig 2.11 – Le misure richieste dai lavoratori, focus sull’assistenza sanitaria

Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda

Fig 2.12 – Diffusione dell’assistenza sanitaria integrativa Fonte: elaborazione

Centro Studi Assolombarda

Fig 2.13 – Come sono state inserite le nuove tutele Fonte: elaborazione Centro

Studi Assolombarda

Fig 2.14 – Come sono state inserite le nuove tutele direttamente dall’azienda

Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda

Figure Capitolo 3

Fig. 3.1 – Rielaborazione personale: Fasce generazionali rappresentate nella ricerca (Fonte: Valore D)

Fig. 3.2 – Rielaborazione personale: Identità di genere rappresentata nella ricerca (Fonte: Valore D)

Fig. 3.3 – Valori generazionali (Fonte: Valore D)

Fig. 3.4 – Valori generazionali in ottica intersezionale (Fonte: Valore D)

Fig. 3.5 – Valori generazionali sul luogo di lavoro (Fonte: Valore D)

Fig 3.6 – Definizioni driver motivazionali per generazione presi in analisi (Rielaborazione propria)

Fig. 3.7 – Driver motivazionali considerati ai fini dello studio (Fonte: Valore D)

Fig. 3.8 – Classifica driver motivazionali per genere per generazione (Fonte: Valore D)

Fig. 3.9 – Gli ostacoli e le barriere delle generazioni in azienda (Fonte: Valore D)

Fig. 3.10 – Clima aziendale (Fonte: Valore D)

Appendice

Intervista integrale Carlo Zucchetti, Responsabile Politiche del Lavoro per il Gruppo Banco BPM moderata dal Dott. Bruno Esposti

Il giorno 27 maggio 2025 si è tenuto un incontro al fine di approfondire la gestione da parte del Gruppo Banco BPM del proprio welfare e più in generale del benessere in azienda.

Il Dott. Bruno Esposti introduce il Dott. Zucchetti, come esperto del settore.

A seguire la tesista inizia a porre una serie di domande al Dott. Zucchetti che, in maniera molto disponibile e professionale, risponde rendendosi disponibile anche per ulteriori approfondimenti.

Banco BPM è molto attivo sul fronte del welfare, mettendo il benessere delle proprie persone al centro delle priorità. Tra i servizi più importanti c'è sicuramente quello di garantire assistenza sanitaria e previdenza complementare. Mi chiedevo come funzioni l'erogazione di questo servizio e se siano previsti sviluppi futuri.

Banco BPM ha sicuramente intenzione di ampliare questi servizi. In prima battuta però si necessita di un'armonizzazione degli stessi in quanto, data la struttura del Gruppo che fondamentalmente nasce da diverse integrazioni, vi sono al momento varie forme di assistenza e previdenza complementare al nostro interno. L'obiettivo, da qui a qualche anno, è quello di ridurre questa frammentazione per garantire uniformità tra tutti i dipendenti sia in termini di qualità che accessibilità. L'assistenza sanitaria e la previdenza complementare sono due pilastri fondamentali per il nostro programma di welfare, già ora sono molto validi ma l'idea è quello di migliorare sempre più, ad esempio, dal punto di vista sanitario si vuole aprire ai grandi interventi, ai check up e alla telemedicina. Quest'ultima in particolare permetterebbe di risparmiare tempo, di sfruttare le moderne tecnologie per contattare in maniera agevole un esperto.

E quando parliamo di salute si guarda anche al benessere psicologico in quanto tematica sempre più rilevante nella nostra società?

Certamente. Il gruppo prevede uno sportello di ascolto a cui possono accedere i nostri dipendenti che abbiano necessità di aprirsi rispetto a qualche evento legato al contesto lavorativo, come ad esempio, nel caso si dovessero verificare delle molestie di qualsiasi tipo.

Prevista la possibilità di consultare uno psicologo online per ragioni anche extra lavorative. In particolare, sono ben quattro le sedute offerte dal Gruppo, poi il resto si può pagare attraverso il conto welfare in caso.

E con un sistema così articolato e su larga scala di assistenza e previdenza quali sono le principali difficoltà da affrontare?

I costi sicuramente non sono da sottovalutare e nemmeno la responsabilità che ci assumiamo nei confronti dei nostri dipendenti, a maggior ragione che ci si muove in un ambito così delicato come quello della salute e del loro futuro. Nonostante tutto l'impegno del Gruppo non verrà meno e continuerà in tal senso.

Sempre guardando alle sfide da affrontare ma rispetto alla realizzazione di un piano di welfare più in generale?

C'è tutto un aspetto normativo e fiscale che sicuramente influenza l'implementazione del welfare stesso. Inoltre, si deve cercare di rimanere sempre aggiornati perché il cambiamento è continuo.

Da precisare anche che lo stesso concetto di welfare muta nel tempo e in relazione alle esigenze mutevoli dei dipendenti stessi, pensiamo, ad esempio, alle famiglie e come sono cambiati i loro bisogni negli ultimi anni.

Come viene effettuata la misurazione dell'efficacia delle iniziative di welfare?

Periodicamente si effettua un'analisi di quelli che sono i dati della piattaforma che utilizziamo per erogare i nostri servizi. Ciò ci permette di analizzare, per esempio, le varie fasce d'età che accedono ai servizi, in particolare per capire anche quelli più utili e di successo. Logicamente ne seguono delle interpretazioni rispetto alle scelte che hanno portato il dipendente ad usare il suo credito welfare in un modo piuttosto che in un altro come, giusto per citarne uno, chi lo va destinando al fondo pensione rispetto che investirlo in altri modi.

L'offerta di welfare abbraccia quelle che sono le varie esigenze generazionali e come risponde ai vari bisogni delle persone dipendenti?

Semplicemente noi cerchiamo di offrire il più ampio ventaglio di servizi possibili e poi ognuno decide di optare per quello più adatto a sé.

E rispetto alle nuove tendenze che caratterizzano il mondo del lavoro, come ha risposto il Gruppo in questi termini?

Sicuramente ci siamo messi al passo coi tempi e con i bisogni nascenti dei collaboratori, nonostante molti aspetti siano ancora da migliorare, stiamo rispondendo in maniera consistente. Pensiamo ad esempio all'imminente periodo estivo. Molte famiglie hanno difficoltà a gestire i propri figli con le scuole chiuse e quindi abbiamo pensato di dare maggiore facilità di accesso ai genitori, ove possibile, allo *smart working*. In particolare, abbiamo incrementato i giorni in cui si può ricorrere a questa particolare forma di lavoro ormai sempre più diffusa. Questo aspetto è sicuramente uno strumento di incentivazione importante.

Inoltre, abbiamo rafforzato il concetto di solidarietà in azienda con un accordo sulla banca del tempo in cui si possono donare giorni di assenza a chi ne ha più bisogno.

E, dato il rilievo sempre maggiore e la delicatezza di questi argomenti, abbiamo concluso delle intese, anche a livello sindacale, sulla gestione e la sensibilizzazione delle molestie sia in azienda che fuori dalla stessa.

Il Gruppo Banco BPM attraverso queste e le altre innumerevoli iniziative che implementa giorno dopo giorno intende sottolineare quello che è il percorso culturale che l'azienda intende portare avanti. Non solo vuole essere vicino alle famiglie dei dipendenti ma a tutti coloro che hanno esigenze che richiedono particolare attenzione. Ad esempio, nel caso di alcuni collaboratori c.d. "fragili", ovvero con determinate situazioni personali accertate, siamo riusciti a garantire 5 giorni su 5 giorni lavorativi di *smart working*.

Questo impegno del Gruppo continuerà anche per il futuro in cui si dovrà cercare di dimostrare attraverso i vari progetti i nostri valori. Sarà importante perseguire una direzione, una visione in cui credere e non solo per la rilevanza che potrebbe avere. Cruciali garantire crescita, attenzione alla mobilità interna e a trasmettere maggiore consapevolezza sulle opportunità di crescita all'interno di Banco BPM anche come fonte motivazionale. Sarebbe bello non solo doversi concentrare sul trattenere i collaboratori ma essere noi una loro scelta.

Il Gruppo risulta molto attento alla valorizzazione di tutte le persone dipendenti, come viene evitato il fenomeno del "pre-pensionamento" spesso accusato dalle generazioni prossime all'uscita dal mondo del lavoro?

L'*Age Diversity* è una risorsa da valorizzare, curare e sviluppare all'interno delle aziende.

Intervento del Dott. Esposti

Come dipendente ormai in azienda da tempo e non prossimo alla pensione ma comunque non lontanissimo, posso dire che la formazione continua, a livello

personale e, come in questo caso, anche sostenuta dall'Azienda, è il punto cruciale per evitare questo fenomeno. Seguono la curiosità, il poter svolgere un lavoro che piace e la tenacia.

Mi interesserebbe approfondire, se possibile, il vostro Progetto di Mobility Management in quanto non solo abbraccia una tematica come quella della sostenibilità ambientale ma anche quella del work-life balance.

Si, esatto, abbiamo sostenuto il concetto di mobilità assimilando alla sostenibilità e ad un bene comune.

In particolare, questo è un progetto che guarda molto alle singole realtà al fine di arginare le difficoltà. Ad esempio, se sappiamo che in una particolare città c'è un evento di rilievo che potrebbe rendere difficile la mobilità, interveniamo ove possibile attivando lo *smart working*.

Abbiamo attive navette aziendali, abbiamo partecipato a diverse iniziative, anche di carattere regionale, per incentivare il trasporto pubblico ma sempre con lo scopo anche di rendere più agevole il tragitto casa-lavoro.

Le moderne tecnologie e l'intelligenza artificiale come pensa che impatteranno sul mondo della gestione delle Risorse Umane?

Sicuramente cambieranno il modo di lavorare, ci saranno novità e il lavoro stesso sarà diverso.

Dal punto di vista del welfare può essere un'opportunità per favorire delle evoluzioni magari per incrementare il coinvolgimento dell'utente e portare anche le iniziative stesse su un livello più esperienziale.

Cosa consiglierebbe ad una persona che vorrebbe ricoprire una posizione così trasversale come la Sua? Ci sono delle caratteristiche e delle competenze da possedere?

Scegliere di fare questo lavoro, saper ascoltare, essere curiosi, aver voglia di studiare sempre ad esempio. Guardarsi sempre in giro, confrontarsi con l'esterno e non solo col proprio settore è fondamentale.

Divertirsi con quello che si fa, alle volte rischiare, e solo così si può arrivare all'innovazione stessa e superare anche i momenti più noiosi e difficili che potrebbero presentarsi.