



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

In Amministrazione Finanza e Controllo

Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Politiche di welfare aziendale

Costo o investimento a lungo termine?

Relatore

Ch. Prof. Giorgio Stefano Bertinetti

Correlatore

Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

Laureando

Sandy Collavo

Matricola 841256

Anno Accademico

2016 / 2017

Indice

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: LA CREAZIONE DI VALORE: UNA QUESTIONE STRATEGICA.....	5
1.1 DA “SHARE A SHARED VALUE”: LA RILEVANZA DELL’AMBIENTE ESTERNO.....	5
1.2 “SHARED VALUE: LA NUOVA “STRATEGIA SALVA IMPRESE”	13
1.2.1 <i>How to do shared value</i>	20
CAPITOLO 2: IL CAPITALE UMANO: VALORIZZAZIONE NELL’IMPRESA E NELLA SOCIETÀ.	25
2.1 LA NUOVA IMPRESA.....	28
2.2 I NUOVI BISOGNI DELLA SOCIETA’ E L’ALLOCAZIONE EFFICIENTE DEL TALENTO.	35
2.3 LE POLITICHE DI WELFARE PER UN’ADEGUATA REMUNERAZIONE DELLE RISORSE UMANE.	42
2.4 MISURARE IL VALORE CONDIVISO: APPLICAZIONE ALLE POLITICHE DI WELFARE AZIENDALE.....	53
2.4.1 <i>Misurazioni di “shared value” da “welfare aziendale”</i>	57
CAPITOLO 3: GENERALI ITALIA S.P.A.: COSTO O INVESTIMENTO A LUNGO TERMINE?.....	73
3.1 GENERALI ITALIA S.P.A.: UN QUADRO D’INSIEME.	74
3.2 LA DIMENSIONE INTERNA DEL WELFARE DI GENERALI ITALIA S.P.A.....	77
3.2.1 <i>Analisi quantitativa</i>	84
3.2.2 <i>Analisi qualitativa</i>	95
3.3 LA DIMENSIONE ESTERNA DEL WELFARE DI GENERALI ITALIA S.P.A.	97
CONCLUSIONI	105
APPENDICI.....	107
OPERE CITATE	111

Indice delle Figure

Figura 1: The great acceleration.....8

Figura 2: La creazione di Gap Strategici9

Figura 3: I portatori d’interesse verso l’impresa15

Figura 4: Composizione del mercato del lavoro italiano nel 201537

Figura 5: Andamento della produttività rispetto il grado di engagement69

Figura 6: Struttura organizzativa divisione Generali Country Italia75

Figura 7: Le 12 aree del welfare di Generali80

Indice delle Tabelle

Tabella 1: Componenti WFCF	70
Tabella 2: Dimensioni del mercato assicurativo e raccolta premi Assicurazioni Generali e Generali Italia	76
Tabella 3: Componenti WFCF	85
Tabella 4: Dipendenti Generali Italia nel 2016.....	86
Tabella 5: <i>Stima parametro α</i>	87
Tabella 6: <i>Stima fattore β</i>	88
Tabella 7: Occupazione Gruppo Generali	88
Tabella 8: <i>Stima occupazione Generali Italia S.p.A.</i>	88
Tabella 9: Formazione Gruppo Generali	90
Tabella 10: Formazione Generali Italia 2016	91
Tabella 11: <i>Stima della ripartizione della formazione</i>	91
Tabella 12: Costi di Formazione	91
Tabella 13: Costo di selezione	92
Tabella 14: <i>Stima fattore σ</i>	92
Tabella 15: <i>Stima fattore ϵ</i>	93
Tabella 16: <i>Stima WFCF Generali Italia</i>	94
Tabella 17: Polizze con premi in crescita rispetto al 2015.....	102

Introduzione

Questo elaborato nasce dalla voglia di dare una risposta, un senso di riscatto, a quella domanda che forse anche inconsciamente ognuno di noi si è fatto almeno una volta nella vita.

Non posso di certo dire di avere quesiti che mi hanno spinto per tutta la vita a cercare delle risposte, vista e considerata la brevità del mio percorso professionale ancora a livello “start-up”. Ma era già da quando ascoltavo dialogare a tavola i miei genitori e cercavo di capire l'essenza delle loro conversazioni, che inconsciamente iniziavo a gettare le basi per quei profondi interrogativi che solo con il proseguire del mio percorso avrebbero preso forma. Le prime brevi esperienze lavorative mi permisero di iniziare a riordinare quella nebulosa di idee che riguardava il mondo del lavoro: fin da subito avevano rafforzato quel senso di disciplina e rispetto richiesti dalla professione che, fortunatamente, già i miei genitori mi avevano donato. Ma allo stesso tempo quelle esperienze mi avevano lasciato il sapore dell'obbligo, quel senso di costrizione e sacrificio che raramente poi ti regala qualche soddisfazione, quel genere di fatica e oppressione che somiglia molto di più ad una gabbia, piuttosto che alla lunga ascesa verso la soddisfazione per aver raggiunto una meta importante.

Ormai quelle sensazioni sapevano talmente tanto di realtà che, quando l'estate scorsa mi ritrovai in quella nuova avventura lavorativa, non potevo credere potesse essere veramente qualcosa di vero e duraturo. Sembrava surreale, quasi imbarazzante, essere circondati da una profonda sensazione di libertà e armonia nel posto di lavoro. Soprattutto perché tutto ciò non esonerava affatto dal senso di dovere e responsabilità, tipici di qualsiasi mansione, ma, per quando incredibile, li rafforzava. Inizialmente tutto questo risultava spiazzante. La maniera di relazionarsi, di condurre la quotidianità, sembrava essere quasi una mancanza di rispetto verso il luogo e le persone, tanto era colloquiale ma al contempo estremamente professionale. Fiducia, rispetto e stima reciproca palpabili nell'aria. Con il passare del tempo, e ne risultò necessario davvero poco, cominciai a sentirmi parte integrante di quell'ambiente, molto più

simile ad una famiglia che ad un luogo formale e professionale. Quell'armonia, quella stima e fiducia reciproca, cresceva di pari passo con l'aumentare delle responsabilità affidatemi e con le aspettative che gli altri riponevano nei miei confronti. Ed era tutto esattamente contrario a quello che ci si aspetta e diverso da tutte le esperienze avute in precedenza: era come se l'aumentare delle responsabilità fosse inversamente proporzionale al carico di stress, chiedeva solo un po' di fatica e creatività in più per arrivare alla soddisfazione del traguardo.

Probabilmente è solo un pensiero guidato dall'euforia del cambiamento tra mondo universitario e mondo del lavoro, ma è anche vero che per quanto breve sia stato, probabilmente non sarebbe stato altrettanto intenso se fossero mancati certi presupposti. Breve. Breve come ogni magia, che sembra sia destinata a durare per sempre. Poi d'improvviso ti ritrovi a cercare di riadattarti alla realtà. In quel preciso momento, e in molti lunghissimi momenti successivi, forse cercavo semplicemente di adattarmi ad una realtà diversa, divenuta troppo stretta ed ingiusta, sapendo ora che le cose possono sempre essere molto diverse, migliori e più giuste per tutti. Una realtà sopraggiunta. D'improvviso. Lasciandomi tra il perché delle cose e i ricordi di quel periodo, per il quale continuerò a ringraziare coloro che ne hanno fatto parte.

L'impresa. Scopo: creare guadagno. È mai possibile che si fermi tutto qui? Lavoro: molti sacrifici, qualche soddisfazione. È mai possibile che le cose siano sempre per come esistono e non possano prendere una configurazione diversa, più giusta? L'impresa deve creare guadagno, certo, ma questo, deve per forza essere associato al concetto di egoismo? Questo qualcosa in più che un soggetto ha, o vuole avere, deve per forza essere conseguito a spese di altri? Come una coperta, grande sempre uguale che più viene tirata da una parte, più l'altra resta scoperta. L'imprenditore e i suoi collaboratori o la società in cui questo opera, hanno veramente interessi contrapposti? Questo è quello che in superficie appare, o si vuol fare apparire, nella vita di tutti i giorni, guardando la realtà da semplici spettatori, senza talvolta affacciarsi per approfondire veramente il significato delle cose.

È da qui che nasce la voglia di affrontare questa ricerca, da quel discorso riguardante i propri obblighi e doveri morali e sociali, che papà, in qualità di imprenditore non convenzionale, affrontava a tavola e cercava di rendere il più semplice possibile, diventato, in seguito ad un primo approccio al mondo del lavoro, un vero interrogativo personale e che trova soltanto ora, al termine di questo illuminante percorso universitario, una vera comprensione e un senso di riscatto.

Lo studio delle discipline aziendali mi ha permesso di constatare come questo mio pensiero riguardante il mondo imprenditoriale, apparentemente così contrastante con quanto si può dedurre dall'osservazione delle pratiche diffuse nel mondo reale, fosse invece condiviso anche da parte della letteratura presente in materia.

Si apprende infatti che la dottrina propone una visione dell'impresa come un organismo sociale posto alla base del soddisfacimento di una pluralità di bisogni umani, non solo relativi alla sfera dell'arricchimento materiale ma anche intellettuale e razionale. Principi che per primi sono stati elaborati da Gino Zappa (1879-1960), al quale si può attribuire il merito per aver designato il percorso che ha portato allo sviluppo dell'economia aziendale come una scienza autonoma e con le caratteristiche e i fondamenti che oggi la caratterizzano. Egli stesso definisce le imprese come "istituti economici numerosi, indispensabili ormai all'appagamento dei bisogni umani e allo stesso raggiungimento dei fini più alti delle persone e delle collettività sociali" (Zappa, 1956), attribuendo all'economia aziendale il ruolo di una "disciplina volta ad assicurare il progresso economico, civile e sociale" (Badia & Cestari, 2014).

Gli stessi concetti che in epoca più recente vengono ripresi – e rielaborati in funzione del contesto attuale – anche dagli studi anglosassoni, originariamente orientati verso una visione di profitto ricercato nel breve termine attraverso l'esclusiva massimizzazione degli interessi dello "shareholder". L'origine di tale svolta di pensiero può essere ricondotta agli importanti studi compiuti da Porter e Kramer. Dalla lettura delle loro opere emerge infatti questo "nuovo" obiettivo che essi si pongono di perseguire: riportare le imprese all'adozione di criteri per la conduzione del business, che siano meno orientati agli ideali capitalistici fortemente perseguiti nel corso del secolo scorso, aumentando invece la consapevolezza dell'importanza di condurre l'attività imprenditoriale nel rispetto di principi etici e morali e dell'importante ruolo che questa assume nel tessuto sociale del Paese.

Sulla base dei principi esposti dalla disciplina economica è quindi obiettivo di questo elaborato riuscire a dimostrare come la massimizzazione degli interessi dell'impresa, di coloro che ne fanno parte e della società che la circonda possa essere perseguita in maniera congiunta e possa portare alla creazione di notevoli benefici per tutti gli attori coinvolti, volendo approfondire in maniera dettagliata le criticità riguardanti il ruolo assunto dal capitale umano rispetto la creazione di valore dell'impresa.

A tale proposito, nel primo capitolo si propone un'analisi della questione riguardante la redditività e la creazione di valore da parte delle imprese, analizzando come le diverse interpretazioni di questa tematica possano avere ripercussioni ampiamente differenti in relazione allo sviluppo delle strategie aziendali. A fronte del legame esistente tra impresa, strategia e ambiente, viene in seguito delineato il ruolo che l'impresa detiene nella società odierna e tutte le implicazioni che da esso derivano, introducendo infine la teoria della creazione di valore condiviso.

Il secondo capitolo si concentra sul rapporto esistente tra impresa e risorse umane analizzandone sviluppi, peculiarità e problematiche, soprattutto in relazione al ruolo da queste assunto nella redditività del business. Si vuole dimostrare in particolare come la necessità di valorizzare il capitale umano, attraverso l'implementazione delle politiche di welfare aziendale, non risponda soltanto a dei motivi di carattere moralistico ma costituisca piuttosto una necessità legata al raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo delle imprese, divenuta imprescindibile in funzione delle caratteristiche del contesto attuale.

Nell'intento di ottenere delle evidenze oggettivamente attendibili, le tematiche verranno affrontate dapprima attraverso un approccio teorico, che tenga in considerazione i principi e gli sviluppi della disciplina economica – come fondamento per la trattazione dei concetti presenti nell'elaborato – fornendo in seguito una dimostrazione empirica delle considerazioni ottenute attraverso l'analisi di un caso pratico, oggetto di sviluppo del terzo capitolo.

Capitolo 1:

LA CREAZIONE DI VALORE: una questione strategica

1.1 Da "SHARE A SHARED VALUE": la rilevanza dell'ambiente esterno.

Le recenti crisi ed evoluzioni susseguitesi nel contesto globale hanno evidenziato l'esistenza di problemi di redditività nel business delle imprese. Questo porta a dover affrontare il tema relativo alla crescita e alla creazione di valore, obiettivi essenziali nell'esistenza di queste organizzazioni, cercando nuove soluzioni che possano dare una nuova spinta alla crescita dell'economia globale.

Un ruolo particolare nella questione è assunto dal concetto di creazione del valore. L'agire dell'organizzazione dipende dalla definizione che l'impresa può darvi, la quale può tradursi in differenti strutture organizzative e diversi obiettivi di redditività. Il concetto di valore può assumere configurazioni differenti a seconda della categoria rispetto la quale questo deve essere creato: dal punto di vista degli azionisti può essere considerato un sinonimo di redditività, poiché essi si aspettano prevalentemente dei flussi di denaro a remunerazione del capitale investito, possibilmente superiori al rendimento conseguibile investendo nel mercato; da considerare ci sono anche le aspettative di tutti gli altri portatori di interesse, identificabili come *stakeholders*, che danno al valore una configurazione non solo monetaria ma riconducibile principalmente alla sfera delle remunerazioni di carattere personale, che vengono a concretizzarsi con le finalità istituzionali non economiche dell'azienda. Tra queste vi rientrano: la soddisfazione di bisogni relazionali e di crescita personale delle persone che vi operano, le aspettative di rapporti fiduciosi duraturi e costruttivi che accomunano clienti, fornitori e dipendenti, ma anche la necessità di contribuire allo sviluppo sociale e al progresso culturale del territorio in cui l'azienda opera, manifestate dalla collettività e dallo Stato.

Le differenti dimensioni di valore appena individuate si concretizzano in una duplice finalità che le imprese devono perseguire: la loro funzione prioritaria è la realizzazione di ricchezza in

termini monetari, a beneficio principale della proprietà e contemporaneamente come remunerazione dei dipendenti e degli altri *stakeholders*. Tuttavia, questa non deve escludere la presenza della dimensione non economica, la quale svolge un ruolo rilevante nel garantire stabilità alle performance di lungo periodo dell'impresa e alla sua capacità di svolgere l'attività secondo i principi di economicità¹, oltre che a rispondere alle esigenze degli *stakeholders* dell'impresa.

Mentre la maggior parte degli obiettivi dell'impresa sono riconducibili alla dimensione economica è frequente che la stessa non sia pienamente consapevole del ruolo che riveste nei confronti della collettività e che non faccia rientrare tra le finalità istituzionali anche gli obiettivi di massimizzazione delle performance non economiche. Principalmente è quello che si verifica quando gli interessi degli azionisti vengono assunti come gli unici da massimizzare attraverso l'attività svolta. Ciò crea grandi squilibri sia internamente sia esternamente la struttura aziendale che si ripercuotono sui risultati economici. Tale osservazione assume maggiore rilevanza se contestualizzata nell'ambiente attuale.

Prima di analizzare congiuntamente le dimensioni di valore che possono essere create dall'impresa con le caratteristiche del contesto attuale al fine di evidenziare le problematiche relative alla redditività delle imprese, potrebbe essere di supporto alla riflessione approfondire come si svolge il processo di creazione di ricchezza enfatizzando quanto l'ambiente esterno possa incidervi.

L'elaborazione della strategia è ciò che permette alle imprese di concretizzare le finalità istituzionali negli obiettivi e nelle attività delle funzioni interne. Una prima definizione del concetto di strategia può essere il seguente: "una logica alla base dell'impresa dalla quale partire per sviluppare un modello di *business* che permetta di creare valore nel mercato". Questa logica si concretizza in un obiettivo strategico che porti l'impresa ad acquisire una posizione di vantaggio rispetto gli altri competitors del mercato e, nel processo strategico, attraverso il quale vengono definite le attività che permettono all'impresa di raggiungere l'obiettivo prefissato. Processo ed obiettivo devono essere configurati tenendo presente lo

¹ Economicità: capacità dell'impresa di condurre in maniera autonoma e duratura la propria attività con il fine di perseguire le finalità istituzionali. Il concetto di economicità viene ricondotto a quello di efficacia ed efficienza: perdurare nel tempo massimizzando l'utilità delle risorse impiegate.

scopo organizzativo dell'impresa, cioè il motivo per cui essa è stata creata e che permette di dare un significato al proprio business. Seguendo questo percorso logico, la strategia può essere definita, in maniera alternativa, come la declinazione dell'identità aziendale (lo scopo organizzativo) in opportunità di crescita e di creazione di valore dell'impresa. Tale definizione ci permette di mettere in luce l'importanza rivestita dallo scopo organizzativo dell'impresa: la strategia aziendale deve essere una sorta di veicolo che permetta di trasformare l'idea che sta alla base dell'impresa in opportunità che consentano all'impresa di crescere ed è necessario che, nella definizione delle varie fasi della strategia, questo concetto non venga mai perso di vista poiché è quello che permette all'impresa di essere unicamente riconoscibile nel mercato.

Inoltre per poter definire una strategia di successo, la sua elaborazione non può prescindere dall'analisi del contesto strategico esterno e del contesto strategico interno all'impresa. Infatti, uno dei requisiti essenziali per il successo della strategia è che questa garantisca il raggiungimento di coerenza rispetto ad entrambi questi fattori. L'ottenimento di coerenza interna implica l'individuazione dei punti di debolezza del complesso aziendale, che possono essere migliorati attraverso la strategia e dei punti di forza, le risorse distintive, che devono essere configurate nella proposizione di valore in maniera tale da garantirne la giusta valorizzazione così da poter massimizzare le opportunità di crescita per l'intero sistema impresa. Su obiettivo e processo strategico impattano anche le caratteristiche del contesto esterno, è importante quindi che la strategia risulti in linea con le caratteristiche dell'ambiente che la circonda, inteso sia come struttura e peculiarità del settore in cui si colloca la sua attività, sia come insieme delle relazioni con i soggetti che vi operano. Una volta raggiunte coerenza interna ed esterna è necessario rivedere e aggiornare continuamente la configurazione della strategia a seconda dei cambiamenti che avvengono nel mercato, così da evitare la creazione di un *gap strategico* (Figura 2) per cui gli obiettivi dell'impresa non siano in grado di rispondere in maniera efficiente alle necessità dello stesso. Se questo accadesse, l'impresa non sarebbe in grado di realizzare del valore aggiunto attraverso la collocazione dei prodotti nel mercato, reputati inadeguati al soddisfacimento dei propri bisogni.

L'ambiente esterno attuale si contraddistingue per un'altissima velocità di cambiamento, tale da portare gli esperti a definirlo come il momento della "grande accelerazione".

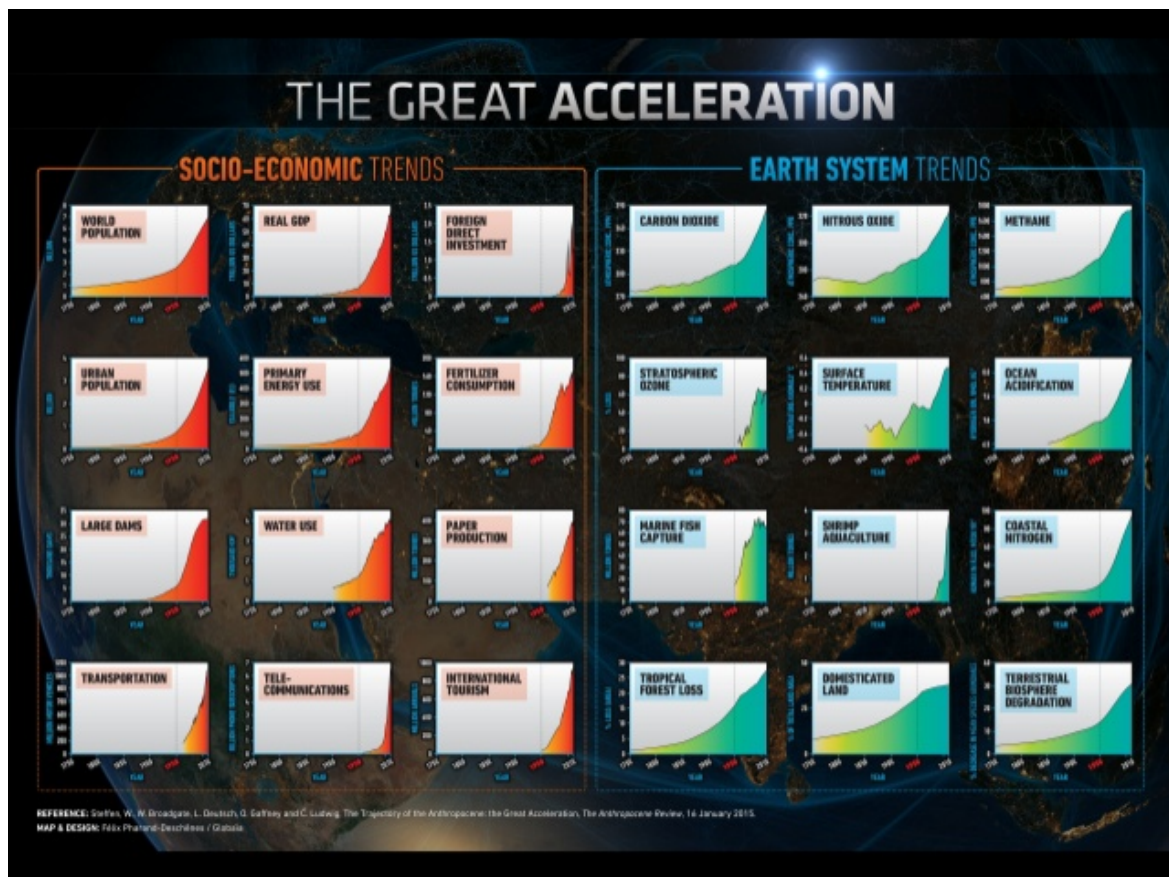


Figura 1: The great acceleration – Fonte: (International Geosphere-Biosphere Programme , 2015)

Questo rapido mutamento ambientale, riflesso nei principali trend socio-economici, evidenziato nella Figura 1, si concretizza in una altrettanto rapida evoluzione dei bisogni e, di conseguenza, nella nascita di nuovi mercati da soddisfare. Tuttavia la capacità di adattamento delle imprese non segue la stessa direzione e procede in maniera molto più lenta determinando grandi difficoltà nello sfruttamento di queste nuove opportunità offerte dall'esterno. Per non restare vincolata a forme di mercato obsolete e in declino, l'impresa deve essere in grado di innovarsi continuamente adattando o, se necessario, cambiando radicalmente la propria idea di *business* per soddisfare queste nuove forme di mercato.

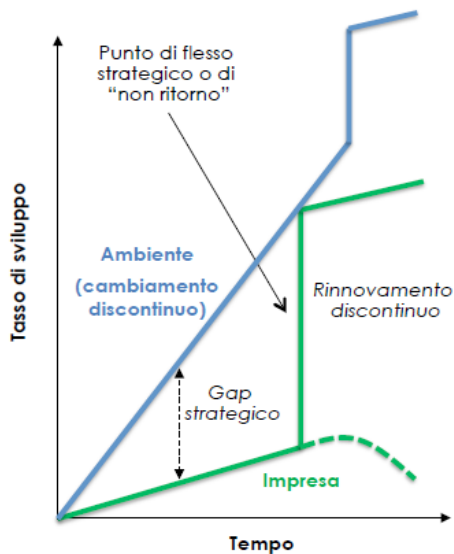


Figura 2: La creazione di Gap Strategici - Fonte: (Ph.D Bagnoli Carlo – Materiali didattici – innovazione strategica)

La capacità di evoluzione graduale dell'impresa in risposta agli impulsi esterni o di cambiamento radicale del proprio business è vincolata a sua volta alla configurazione della struttura interna. L'impiego di ingenti risorse in investimenti a lungo termine e beni materiali, lo sviluppo di competenze eccessivamente specifiche e l'avversione al cambiamento delle posizioni apicali costituiscono dei fattori di resistenza al cambiamento delle imprese. Mutare verso il

Fonte: de Wit B. e Meyer R., *Strategy Synthesis*, Thomson, 2010

raggiungimento della coerenza esterna implica la perdita della coerenza interna, facendo diminuire le performance. Allo stesso tempo sacrificare la coerenza esterna per mantenere invariato il proprio modello di business interno, condanna le imprese al declino delle performance di lungo periodo, come conseguenza alla scomparsa di quel preciso mercato in cui si è posizionata. Questo rappresenta uno dei paradossi odierni che le imprese si trovano ad affrontare per rimanere competitive nel mercato.

Risulta evidente, a questo punto, che le difficoltà di creazione di valore riscontrate dalle imprese sono riconducibili a dei problemi di configurazione e mutamento della strategia in relazione alle dinamiche dell'ambiente esterno.

Una prima difficoltà in grado di condizionare la redditività delle imprese può essere individuata in funzione al paradosso sopra enunciato. Questo può essere superato attraverso l'elaborazione di una struttura interna progettata in maniera tale da risultare flessibile e ridurre al minimo i fattori di inerzia rispetto l'ambiente esterno. Una soluzione a questo problema potrebbe essere l'identificazione di una risorsa nuova attorno alla quale sviluppare la struttura d'impresa. Tale risorsa deve essere in grado di mutare facilmente assieme agli obiettivi strategici, ma al contempo deve rispondere alle caratteristiche necessarie perché possa essere considerata una fonte di vantaggio competitivo.

Individuare una risorsa che possa soddisfare tutti questi requisiti e la flessibilità richiesta per attenuare le resistenze al cambiamento è complicato. A questa sfida si cercherà di rispondere nel corso del secondo capitolo.

La seconda problematica riguarda la definizione degli obiettivi strategici rispetto le dimensioni di valore. Le imprese devono reinserire tra le loro priorità nella progettazione della strategia aziendale la dimensione non economica della ricchezza. Nel definirla devono prestare attenzione alla relazione di dipendenza esistente tra le finalità istituzionali economiche delle imprese e i “driver del cambiamento” dell’ambiente esterno. Configurando la strategia in maniera tale da ottenere e mantenere una convergenza tra gli obiettivi di massimizzazione dei risultati dell’impresa e la soddisfazione delle necessità provenienti dall’ambiente esterno si potrebbe garantire il mantenimento della coerenza esterna nel lungo periodo.

I *driver* conduttori del cambiamento possono essere riassunti in quattro categorie (Petrosillo, 2013):

- **SOCIO-CULTURALI:** I trend demografici evidenziano l’invecchiamento e il declino delle popolazioni dei Paesi avanzati, mentre la popolazione continua a crescere nelle parti del mondo in via di sviluppo. La crescita economica segue i trend demografici determinando la tendenza ad investire nelle economie più giovani e dinamiche. Conseguentemente i Paesi più adagiati devono compiere notevoli sforzi per continuare a mantenersi attrattivi per gli investitori e le attività produttive.
- **POLITICI:** Lo sviluppo economico degli Stati conduce all’acquisizione di maggiore potere e autorità sul piano globale. I prossimi decenni si contraddistinguono per lo spostamento delle decisioni da questioni riguardanti la politica interna a problemi di politica internazionale, con il coinvolgimento di un numero sempre maggiore di Stati. Lo spostamento dell’attenzione ad uno scenario globale porta a prendere in considerazione tematiche differenti rispetto a quelle relative alle questioni politiche interne, determinando un progressivo mutamento nell’orientamento dei sistemi normativi volti a garantire la cooperazione internazionale tra gli Stati e il perseguimento del benessere globale, non più solo quello dei singoli Paesi.
- **ECONOMICI:** In uno scenario progressivamente più ampio in cui si stanno consolidando nuovi paradigmi nel commercio internazionale e dove vengono coinvolti un numero

crescente di Paesi, le imprese cercano l'affermazione in nuovi mercati dove esportare i propri prodotti e nuovi canali di approvvigionamento delle materie prime sacrificando gli assetti tradizionali a fronte della crisi dei Paesi avanzati. Inoltre i problemi riguardanti la scarsità di risorse, la sensibilizzazione verso tematiche etiche e i cambiamenti climatici tendono a cambiare le regole del gioco scardinando i canoni dei business tradizionali.

- **TECNOLOGICI:** Le innovazioni tecnologiche dirompenti si susseguono in archi temporali sempre più ristretti determinando cambiamenti drastici nei bisogni delle persone che le imprese faticano a cogliere. Queste innovazioni sono particolarmente rilevanti poiché determinano una variazione nella percezione della realtà da parte delle persone. La scoperta di internet e del mondo digitale hanno abbattuto i vincoli spazio-tempo, gettando le basi per la creazione del panorama globale che oggi conosciamo. Altrettanto sono destinate a fare le tecnologie attuali che contribuiranno al progresso del mondo virtuale, dell'automazione fino ad arrivare a quella che viene definita realtà aumentata.

Quello che si può evidenziare dall'analisi di questi trend è un fenomeno che coinvolge seppur con declinazioni differenti tutte e quattro queste macro aree. Lo spostamento del contesto rilevante per le imprese da un panorama nazionale a uno globale e il progressivo inserimento di un numero maggiore di Paesi tra le potenze economiche mondiali hanno contribuito cambiare drasticamente i canoni economici del "fare impresa", rendendo i player del mercato sempre più consapevoli ed attenti al progresso globale e allo sviluppo sostenibile delle economie. Tali bisogni si formano a livello sovranazionale e coinvolgono un numero considerevole di interessi delle comunità, di istituzioni ed organizzazioni che non possono non essere considerate nella definizione degli obiettivi delle imprese, anche in virtù delle conseguenze molto pesanti che, da queste, le imprese possono essere costrette a subire. L'influenza dell'ambiente esterno sulle decisioni imprenditoriali è quindi destinata a crescere sempre di più e riporta l'attenzione dei principali manager alla necessità di prendere consapevolezza rispetto al ruolo che le aziende possiedono nei confronti delle comunità. A queste viene richiesto di tornare a contribuire al progresso delle economie locali, nel rispetto di ulteriori vincoli frutto di una più recente sensibilizzazione globale a tali temi: la sostenibilità ambientale e la conduzione di un *business* nel rispetto dei principi etici e morali. Obiettivi che, come spiegato in precedenza, dovrebbero essere intrinseci nella definizione delle dimensioni del valore dell'impresa ma che a causa di un orientamento volto alla valorizzazione delle

performance in chiave strettamente capitalistica, le imprese hanno eccessivamente trascurato, condannando la collettività a dover sostenere il peso economico e sociale di grandi disagi. Per un considerevole periodo di tempo, infatti, le imprese hanno avuto come finalità prevalente, se non esclusiva, la massimizzazione dello “*share value*”: il valore delle proprie azioni. Questo indicatore riflette l’andamento finanziario di breve periodo e bisogna sottolineare che può non corrispondere necessariamente ad una crescita materiale ed effettiva del complesso aziendale. Conferire eccessivo significato all’andamento dei flussi di cassa relativi ad un arco temporale piuttosto ristretto, distoglie l’attenzione dalla realizzazione degli obiettivi di crescita di lungo periodo e conduce ad azioni che producono una crescita fittizia misurabile attraverso degli indicatori di performance di breve e accompagnata dalla distruzione di ricchezza complessiva, non solo per gli *shareholders* ma anche per tutti gli *stakeholders*. Infatti, alla massimizzazione di performance di breve periodo possono accompagnarsi pratiche talvolta lesive degli interessi della collettività, attuate con l’obiettivo di abbattere i costi di produzione aumentando i guadagni nell’immediato. Tra i molti esempi che possono essere citati a sostegno di questa affermazione troviamo i casi di sfruttamento del lavoro minorile nelle zone meno sviluppate del pianeta: America centrale e meridionale, Africa, Medioriente e Asia (UNICEF, 2017); l’impoverimento di grandi aree produttive a causa della delocalizzazione di stabilimenti verso zone dove il costo della manodopera risulta inferiore; l’ampio sfruttamento di risorse limitate e l’inquinamento atmosferico.

Gli effetti di un business mal condotto pesano *in primis* sulla collettività che è costretta a subire i disagi e i costi sociali da questo generati, fonte di arretratezza economica dei Paesi. Questo è stato maggiormente enfatizzato con l’avvento delle recenti crisi dei sistemi economici, per cui oltre al peso dei disagi provocati da quanto sopra descritto, gli Stati si sono visti gravare dei costi conseguenti ai numerosi fallimenti e situazioni di dissesto aziendale. Costi che si sono manifestati in termini di perdita di produzione, aumento della precarietà e sussidi per la disoccupazione. Tutto ciò crea dei costi aggiuntivi anche alle imprese, che non vengono considerati al momento della valutazione di convenienza degli investimenti poiché le imprese tendono ad essere troppo concentrate nella massimizzazione dei risultati a breve termine, quando invece le relative ripercussioni sulla crescita dell’impresa emergono in maniera significativa solo considerando un arco temporale sufficientemente lungo. L’impoverimento economico e culturale del territorio si riflette in una minore capacità dell’impresa di recuperare

risorse di qualità nell'ambiente circostante, nella perdita di opportunità di sfruttamento di innovazioni tecnologiche e quindi in una competitività inferiore. Altri costi possono essere di carattere monetario, si vedano a tal proposito le sanzioni pecuniarie inflitte dagli Stati nei casi di inquinamento atmosferico o della superficie terrestre.

Riassumendo, la creazione di valore è una questione strategica che vede nell'implementazione della strategia d'impresa le modalità di creazione del valore attraverso la traduzione dello scopo organizzativo in operazioni e obiettivi delle singole funzioni. Il processo strategico risente delle teorie del fare impresa diffuse tra le organizzazioni. Ne consegue che i problemi di redditività recentemente riscontrati possono essere ricondotti ad un pensiero capitalistico che, nell'identificare gli obiettivi strategici, ha condotto le imprese a focalizzarsi sulla sola massimizzazione degli interessi degli azionisti, portando a considerare in maniera eccessivamente significativa la performance di breve periodo e sottovalutando enormemente le ripercussioni che la scarsa considerazione dell'ambiente esterno all'impresa può avere sulla sua capacità di rimanere performante nel lungo periodo.

Se vogliono ritrovare la chiave per il successo, le imprese devono cambiare approccio nella configurazione delle proprie strategie: devono porsi il problema di creare "ricchezza di alta qualità", attraverso prodotti e processi che siano in grado di contribuire contemporaneamente al loro progresso economico e al progresso sociale del territorio in cui vivono, riportando l'attenzione al rispetto della dimensione qualitativa di valore e alle performance di lungo periodo, ridando il giusto peso alla rilevanza esterna dell'attività svolta.

1.2 "SHARED VALUE: la nuova "strategia salva imprese".

Sulla base di queste premesse è evidente la necessità di un cambiamento alla base del pensiero utilizzato nella formulazione delle strategie aziendali.

Questo nuovo pensiero deve tenere in considerazione le sfide che la velocità di cambiamento delle caratteristiche ambientali e che anni e anni di business poco responsabile pongono ora alle imprese sotto forma di ostacoli alla loro competitività. Una soluzione può essere identificata nel concetto di *shared value*, valore condiviso, che vede in queste nuove sfide

un'opportunità per riportare le imprese a crescere e ridare lustro al ruolo del business nella società.

“La creazione di valore condiviso si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera”. (Porter & Kramer, 2011).

Porter e Kramer, nell'elaborazione di questo concetto, si rifanno alla visione dell'impresa come istituto sociale elaborata dai padri dell'economia: in quanto attore della società, questa deve contribuire al suo progresso assieme agli altri istituti che ne fanno parte. In questo caso, tuttavia, il progresso materiale della società non viene posto come un dovere morale in capo all'impresa ma viene individuato come una necessità e soprattutto come una fonte di opportunità.

Con la loro teoria vogliono scardinare lo stereotipo che nel corso degli ultimi decenni è venuto a crearsi nel mondo economico: a causa delle pratiche poco etiche di conduzione del business sopra anticipate, si è diffusa l'idea che il progresso economico ricercato con l'attività d'impresa possa essere ottenuto solo a scapito del progresso sociale delle comunità e viceversa. Si è creata una profonda delegittimazione del *business* credendo che gli eventuali arricchimenti a favore degli azionisti non fossero frutto di una maggiore ricchezza disponibile, creata attraverso la produzione ma che in realtà fosse solo il frutto di un trasferimento di ricchezza a scapito degli altri player della società. Allo stesso modo le imprese sostengono che nel voler tutelare gli interessi della società in cui questa opera, oppure di coloro con cui interagiscono nei mercati attraverso la conduzione di un business etico e sostenibile, avrebbero dovuto sacrificare la massimizzazione della redditività interna, penalizzando gli azionisti.

Tuttavia le imprese, spinte dalle forti pressioni provenienti dall'ambiente esterno, stanno realizzando che è possibile andare oltre questo *trade-off* tra progresso sociale e progresso economico.

La spiegazione può essere molto semplice e riprende in parte la discussione sul cambiamento in atto nel contesto globale, cominciata all'inizio del presente capitolo. Prendendo in considerazione tutti i player presenti nel contesto competitivo di un'impresa possiamo

individuare una serie di figure che detengono delle aspettative nei confronti delle imprese e che possono manifestare bisogni e influenzare i mercati in maniera differente. (Figura 3)



Figura 3: I portatori d'interesse verso l'impresa.

Clienti² e fornitori possono intrattenere con l'impresa rapporti più o meno frequenti. Spesso accade che queste relazioni siano lunghe e durature, creando uno stretto legame tra i soggetti lungo la filiera. Le loro aspettative sono riconducibili alla necessità di trovare stabilità nel lungo periodo nelle relazioni, la quale può essere compromessa qualora un'impresa della filiera non rispetti i valori che la contraddistinguono oppure si trovi in una situazione di crisi finanziaria, tale da compromettere la solidità dei rapporti e causare danni reputazionali agli altri soggetti. Dei danni all'immagine dell'impresa risentono anche i consumatori finali³ dei prodotti, i quali sensibili rispetto a tematiche legate all'etica e alla sostenibilità, possono scegliere di orientarsi verso prodotti di imprese concorrenti, compromettendo ulteriormente la situazione di crisi in cui può versare l'impresa. Simili conseguenze si ottengono nel caso in cui questi denotino una scarsa affidabilità nei prodotti utilizzati e nei servizi forniti o nella mancanza di trasparenza nelle

² Clienti: imprese acquirenti i prodotti o servizi dell'impresa produttrice (*Clienti business to business*);

³ Consumatori finali: in questo elaborato vengono identificati come consumatori finali i soggetti, soprattutto persone fisiche, destinatari finali dei prodotti o servizi, quindi collocati al termine della filiera produttiva.

comunicazioni aziendali. Inoltre, nel caso di fallimento dell'impresa, i consumatori possono subire i disagi derivanti dall'impossibilità di recuperare elementi di sostituzione di alcune componenti, se si tratta di beni durevoli o della perdita di valore legata alla cattiva reputazione del marchio del prodotto, nel caso di beni di valore piuttosto elevato.

Il sistema politico e normativo possiede una duplice relazione con le imprese. *In primis* regola la vita dei soggetti e lo svolgimento delle attività economiche. Nel farlo coglie le necessità emergenti dalla collettività e si attiva per tutelarne gli interessi. Un cambiamento di orientamento riguardo alcune tematiche può costringere le imprese a dover sostenere costi aggiuntivi per adeguarsi alla normativa oppure può condannarle al pagamento di pesanti sanzioni. Un secondo aspetto riguarda i costi che invece questo è costretto a sostenere per rimediare alle cattive pratiche d'impresa e alle situazioni di dissesto del sistema economico. Per questo motivo rientra tra le sue necessità tutelare ed incentivare le pratiche migliori nella conduzione delle attività d'impresa così da contribuire alla costruzione di una rete produttiva sana e forte e prevenire situazioni di dissesto collettivo.

Infine troviamo il ruolo assunto dal mercato dei capitali, il quale esercita un'influenza rilevante soprattutto nei confronti delle imprese quotate. Il mercato si dimostra sensibile a qualsiasi tipo di accadimento, positivo o negativo, che possa avere delle ripercussioni sul profilo di rischio delle imprese rendendo più o meno oneroso il costo del capitale, e conseguentemente modificando il valore dell'impresa e la quotazione dei suoi titoli.

In definitiva, tutti questi soggetti convergono nel dare maggiore attenzione alla rilevanza esterna all'attività d'impresa. Considerati nel complesso possono esercitare pressioni rilevanti poiché sono tra loro interdipendenti, ad esempio: i dipendenti possono decidere di spostarsi verso altre aziende se ritengono di non essere adeguatamente remunerati o se incontrano altrove condizioni lavorative migliori; Così facendo spogliano l'azienda del loro patrimonio cognitivo e la privano delle abilità possedute e acquisite durante la loro permanenza. Il mercato dei capitali, poiché questo vi ha investito, vede depauperato il valore del proprio investimento dalla mobilità dei lavoratori chiave. Di conseguenza sceglierà di non investire in un'azienda che presta scarsa attenzione al benessere dei suoi dipendenti o senza una politica di incentivi in grado di migliorare il grado di coinvolgimento e le loro condizioni di vita e lavorative.

Alla luce di queste richieste convergenti, l'implementazione di pratiche che favoriscano l'aumento del progresso sociale non è da considerarsi un costo aggiuntivo che rende le imprese meno performanti ma, una necessità in grado di compromettere la competitività delle imprese se non adeguatamente considerata, fino a diventare una fonte di opportunità di crescita.

È necessario tuttavia prestare attenzione alla modalità con la quale vengono implementate queste iniziative volte a migliorare l'impatto sociale e ambientale delle attività produttive. Come evidenziato nell'articolo *Strategy and Society* (Porter & Kramer, *Strategy and Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, 2006), molte imprese spinte soprattutto dall'opinione pubblica, hanno attivato programmi di *corporate social responsibility* (CSR) l'ottenimento di risultati legati principalmente al miglioramento dell'immagine, grazie alla sensibilità mostrata rispetto determinati temi, ma con risultati quasi completamente spogli di impatti effettivamente rilevanti nella risoluzione di disagi e problematiche comuni e tanto meno rivelatesi opportunità di crescita per l'impresa. Questo perché gli investimenti in CSR hanno come obiettivo principale quello di "fare del bene" rispondendo a logiche puramente filantropiche e in maniera completamente disconnessa dagli obiettivi di massimizzazione delle performance aziendali. Non si cerca di andare oltre il *trade-off* presente tra il mondo del profitto economico e il progresso sociale conciliandoli, ma ci si focalizza soprattutto tra i punti di tensione presenti tra i due ambiti, cercando solamente di rispondere alle pressioni derivanti da soggetti esterni.

Quello che invece l'impresa deve tentare di fare è concentrarsi sui punti che possono conciliare entrambe le dimensioni attivando iniziative che siano innanzitutto inerenti con l'attività svolta e che quindi possano portare ad una doppia valenza: per l'impresa e per la società. Da qui deriva il concetto di valore condiviso. Lo scopo di queste iniziative d'impresa deve essere quello di "espandere la dotazione complessiva di valore" a disposizione sia della società che dell'impresa (Porter & Kramer, 2011) ed evitare i trasferimenti di ricchezza da un ambito all'altro.

La differenza tra i due approcci può essere evidenziata in maniera piuttosto chiara tramite l'analisi di due iniziative attivate nell'ambito dell'istruzione da parte di due grandi multinazionali, proposte nell'articolo *Strategy and Society* (Porter & Kramer, *Strategy and Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, 2006). La prima è stata attivata da General Electric, la quale ha stanziato una somma variabile tra i 250

mila e 1 milione di dollari, oltre alla donazione di vari beni, a sostegno delle scuole secondarie pubbliche situate nelle vicinanze dei suoi stabilimenti. Il programma è durato cinque anni durante i quali i dipendenti e i manager della compagnia hanno prestato assistenza nelle strutture e collaborato con i vari dirigenti scolastici per valutare al meglio le lacune presentate dalle varie realtà e offrire i servizi più adeguati al caso. Il progetto ha contribuito in maniera soddisfacente a migliorare le situazioni iniziali raddoppiando il numero dei diplomati. Tale iniziativa, che ha sicuramente apportato dei benefici alla comunità e all'immagine dell'impresa, non ha però contribuito a rinforzarne la strategia competitiva o a produrre effetti diretti sulle politiche di assunzione della società. Chiaramente gli sforzi compiuti possono essere inquadrati nell'ambito della CSR, visto che le necessità a cui GE si è posta l'obiettivo di rispondere sono state individuate tra i bisogni dell'ambiente esterno senza considerare le possibili ripercussioni per la strategia interna. Discorso differente può essere instaurato riguardo l'iniziativa promossa da Microsoft, "*Working Connection*", in collaborazione con la *American Association of Community Colleges*. Quando la società si è trovata ad affrontare le difficoltà derivanti dalla carenza di lavoratori qualificati nell'ambito dell'*information technology*, ha pensato di porvi rimedio agendo sulla formazione di questi specialisti. Microsoft, consapevole delle carenze presentate dai programmi di formazione e nella fase di preparazione e aggiornamento degli insegnanti, nonché della mancanza di attrezzature tecnologiche nelle aule adeguate all'apprendimento della materia, si è attivata per porre rimedio a queste lacune. Con l'obiettivo di garantire un miglioramento nella formazione professionale di questi specialisti, ha stanziato 50 milioni di dollari lungo i cinque anni di durata del progetto e ha donato ai college le attrezzature mancanti. Inoltre, alla pari di GE, i dipendenti resi disponibili sono stati inviati nei vari istituti per contribuire allo sviluppo dei programmi di studio e ai corsi di aggiornamento per i docenti. A differenza di quanto proposto da GE tuttavia, in questo caso i dipendenti hanno potuto utilizzare le proprie competenze personali specifiche per migliorare le performance dei colleges e Microsoft ha avuto dal progetto un impatto diretto e significativo sul miglioramento delle problematiche riscontrate nella fase di *recruitment* del personale. In questa maniera ha creato valore per sé stessa ma anche per la collettività.

Si presti attenzione al fatto che quest'ultima iniziativa è nata in risposta a un bisogno interno causato dalle lacune presenti nell'ambiente. Perché le iniziative sociali possano configurare opportunità di crescita condivisa, non è indispensabile che le necessità vengano enfatizzate o

sollevate da un gruppo di *stakeholders* esterni. È invece auspicabile che queste vengano individuate dall'impresa stessa attraverso un'analisi integrata del contesto economico, politico e sociale esterno in relazione con le strategie interne, da effettuarsi con gli stessi mezzi e con lo stesso grado di precisione utilizzato per condurre un'analisi del contesto competitivo economico ai fini dell'individuazione della strategia da adottare. Così facendo, si otterranno sicuramente dei risultati più significativi sia sul piano della competitività interna che sulla validità dei benefici portati all'esterno.

La condivisione degli obiettivi è un requisito necessario e avvantaggiante per entrambe le entità, che risultano comunque estremamente interconnesse: l'impresa, migliorando l'ambiente esterno, aumenta la propria competitività. Viene allargata la dotazione delle risorse complessivamente a disposizione della collettività, migliorando la qualità della vita. Questo si riflette: nella possibilità di identificare risorse migliori da utilizzare nel processo produttivo; nella possibilità di poter contare su infrastrutture e servizi all'avanguardia in grado di agevolare il processo di comunicazione e trasporto e quindi nell'aumento dell'attrattività nei confronti degli investitori esterni, innescando un circolo virtuoso di miglioramento continuo del contesto. Inoltre saper cogliere le giuste necessità provenienti dall'esterno rappresenta un'opportunità di innovazione in grado di apportare maggiore efficienza al processo produttivo interno e capace di condurre all'ideazione di nuovi prodotti e alla creazione di nuovi mercati, contribuendo a rafforzare la strategia competitiva e il posizionamento sul mercato. Un terzo aspetto non trascurabile, inoltre risiede sulla dimensione di valore creata attraverso l'implementazione dello *shared value*. Quello che l'impresa può raggiungere, infatti, è la realizzazione di una forma di ricchezza che concilia al suo interno la dimensione economica e non economica del valore. Quest'ultima, rispondendo a delle necessità, siano esse esplicite o latenti, provenienti dagli *stakeholders* mette in stretta relazione lo sviluppo della strategia interna con l'evoluzione dell'ambiente esterno riducendo al minimo la possibilità di creazione del *gap strategico*, fonte di inefficienze e perdita di redditività, e allungando l'orizzonte temporale in cui questa può creare profitto. Attingendo continuamente dai bisogni della società, infatti, l'impresa può contare su una fonte di innovazione inesauribile. Anche la collettività, dal canto suo, ha bisogno dell'apporto delle imprese per ottimizzare la risoluzione dei propri disagi. Queste possono rivelarsi di gran lunga più efficienti ed efficaci di altri enti di natura pubblica o "non profit", avendo a disposizione una dotazione di competenze e

conoscenze specifiche nella gestione efficiente di risorse scarse e nella loro configurazione in maniera adeguata alla risoluzione dei problemi.

Proprio in questi passaggi chiave risiedono alcuni dei motivi che possono portare al successo di questa nuova forma di pensiero strategico, presentando una soluzione ad alcune delle più grandi problematiche legate alla redditività delle imprese.

1.2.1 How to do shared value

Innanzitutto è necessario premettere che l'idea di creazione di valore condiviso debba essere abbinata alle funzioni apicali delle imprese, anche se materialmente il processo coinvolge trasversalmente tutta la struttura gerarchica.

Gli obiettivi sociali che un'impresa può perseguire devono essere identificati in maniera tale che risultino in linea con il suo *scopo organizzativo*. A differenza delle comuni politiche di CSR, volte a soddisfare indifferentemente alcuni dei bisogni più sentiti nel contesto in cui l'impresa opera, per poter approfittare dei vantaggi competitivi che il modello di creazione di valore condiviso può dare, è necessario che tra tutti i bisogni collettivi vengano selezionati quelli che risultano maggiormente coinvolti nell'attività svolta dall'impresa.

Il processo per l'implementazione dello *shared value*, quindi, deve essere configurato e predisposto dai vertici dell'organizzazione, alla pari delle altre questioni strategiche, e messe in stretta relazione con l'attività principale e l'identità distintiva dell'impresa.

La creazione di valore condiviso può essere considerata una "filosofia del fare impresa" verso la quale orientare l'intero processo strategico. Il concetto di valore condiviso, infatti, è qualcosa di ampio e generico che può essere declinato all'interno delle varie situazioni nella forma che vi risulta più adeguata. Di conseguenza non può essere definita un'elencazione esaustiva che permetta di identificare tutte le modalità attraverso le quali può essere creato, poiché potrebbero rispondere alle esigenze di un determinato contesto in un determinato momento, ma risultare poco efficaci in un momento diverso o in relazione a caratteristiche congetturali differenti.

Quello che può risultare utile è cercare di fissare dei punti cardine da rispettare e degli approcci che possano facilitare l'orientamento del modello di business dell'impresa verso la realizzazione di questo obiettivo.

Come prima cosa è importante evidenziare, secondo quanto ricordato nella letteratura (Porter & Kramer, 2006), che il processo e i mezzi utilizzati per la definizione di una normale strategia d'impresa restano validi e facilmente impiegabili anche in questo caso, quello che cambia è la modalità di concezione degli obiettivi e del processo strategico.

Il primo passo è condurre un'attenta analisi del contesto competitivo e della struttura aziendale così da poter identificare i tutti bisogni della collettività e dei soggetti influenzati dai processi dell'impresa. Successivamente è indispensabile che l'impresa isoli solo alcuni aspetti su cui focalizzare i propri sforzi, poiché i bisogni potrebbero essere molteplici e risulterebbe impossibile poterli soddisfare tutti in maniera efficiente. Per questo motivo le imprese dovrebbero prestare attenzione alle questioni di carattere sociale maggiormente correlate alla propria attività e più vicine al suo scopo organizzativo.

Una volta identificate le questioni rilevanti per l'impresa questa può cominciare a ridefinire la sua strategia su tre differenti livelli, come spiegano Porter e Kramer:

- Prodotto;
- Catena del valore;
- Network.

L'impatto più visibile di questa "corrente di pensiero" è sicuramente quello sull'output del processo produttivo: le caratteristiche di prodotti e servizi. Nel riconcepire i propri prodotti in funzione del miglioramento sociale posto alla base della nuova strategia, l'impresa può conseguire maggiore efficienza interna. È quanto è stato messo in atto da San Benedetto: reinventando il packaging del prodotto allo scopo di diventare più sostenibile, è riuscita a diminuirne il costo di produzione. Inoltre, grazie all'influenza che possiedono le imprese nell'orientamento dei gusti dei consumatori, potrebbero facilmente incentivare l'adozione di pratiche più attente, in linea con gli sforzi di sensibilizzazione di alcune tematiche da queste promosse.

Altri impatti sicuramente rilevanti nella creazione di valore condiviso, possono derivare dal miglioramento delle attività parte della catena del valore. La ridefinizione delle attività svolte internamente all'impresa in funzione degli impatti sociali che questa può avere sull'esterno, è un'attività che può essere molto utile anche in fase di analisi dell'interdipendenza esistente tra il business dell'impresa e il contesto che la circonda: individuando le conseguenze che le singole funzioni aziendali possono avere in merito ad alcune tematiche rilevanti, l'impresa può identificare quelle che possiedono una maggiore possibilità di creazione di *shared value*. In ogni caso, sia che questa attività venga svolta per definire gli obiettivi da porre alla base della strategia, sia che venga svolta per diminuire l'impatto delle attività rispetto ad una problematica già definita, agire in questo ambito implica l'identificazione delle esternalità negative prodotte dall'azienda, le quali possono creare limitazione all'attività d'impresa e che spesso si tramutano in costi economici aggiuntivi. Riconcepire i processi interni per abbattere questi costi apporta un aumento dell'efficienza nel processo produttivo e molte volte può innalzare anche la qualità dell'output stesso. Concentrarsi in tale attività implica, ad esempio, prendere in considerazione l'ammontare e la tipologia di risorse impiegate nella produzione e prestare attenzione al rapporto intrapreso con i propri collaboratori, ma anche compiere scelte in merito alla localizzazione degli stabilimenti, per favorire lo sviluppo economico di una determinata zona o per ottenere dei vantaggi derivanti da un posizionamento particolarmente strategico.

Come ultimo *step* l'impresa può concentrarsi a livello di network, e quindi nelle relazioni con altre imprese o con qualsiasi altra tipologia di organizzazione presente nel suo contesto competitivo. Come ricordato più volte nel corso dell'elaborato, l'impresa è costantemente in stretta relazione con gli altri player del sistema economico, i quali hanno la capacità di influenzarsi a vicenda attraverso le proprie scelte. Proprio per questo, l'azione dell'impresa può essere più efficace se viene condivisa anche da coloro con cui collabora e compete. In altre parole, per l'impresa è più semplice conseguire il suo obiettivo di creazione di valore condiviso se è in grado di sfruttare le sinergie derivanti dalla collaborazione con altre imprese, organizzazioni ed enti statali presenti nel territorio.

L'obiettivo deve essere la creazione e il rafforzamento delle relazioni interne al *cluster*: *“una concentrazione geografica di imprese collegate, fornitori, terzi e dall'infrastruttura logistica di un determinato settore”* (Porter & Kramer, 2011). Questo è lo strumento più innovativo ed

efficace che le imprese hanno a disposizione per creare valore condiviso, attraverso il quale possono rafforzare la portata delle proprie iniziative coinvolgendo gli sforzi dell'ambiente esterno. Queste possono arrivare ad instaurare un circolo virtuoso in grado di portare innovazione e crescita anche nelle strutture satelliti all'impresa, moltiplicando i benefici per la comunità.

Il grado di coinvolgimento può essere differente e variare a seconda delle organizzazioni interessate: possono essere definiti accordi per la collaborazione con ONG locali al fine di espandere tecniche di produzione delle materie prime che innalzino il livello qualitativo del prodotto, oppure può essere sovvenzionata la nascita e la crescita delle imprese locali al fine di creare un indotto per la realizzazione di componenti critiche dei propri prodotti nel rispetto di particolari standard. Tali accordi possono arrivare anche ad essere molto articolati e interessare la maggioranza delle parti coinvolte rispetto una determinata problematica, con lo scopo di arrivare alla creazione di "*collective impact*" (Kramer & Pfitzer, 2016): attraverso l'instaurazione di una collaborazione tra imprese, rappresentanti dei governi e delle ONG può essere sviluppato un programma con degli obiettivi a lungo termine che vedano coinvolte tutti questi soggetti verso il conseguimento di un obiettivo comune.

Dei tre approcci per la creazione di *shared value* sopra identificati, quest'ultimo può essere decisivo nel porre rimedio alle problematiche più diffuse e radicate nella collettività, le quali difficilmente vedono nascere le proprie cause esclusivamente in capo alle imprese e per questo necessitano di un cambiamento nell'orientamento delle azioni delle altre parti coinvolte.

Questi tre livelli su cui può essere ridefinita la strategia aziendale possono essere interpretati come delle azioni alternative, in grado di condurre a degli impatti e benefici limitati in proporzione a quanto intrapreso o, alternativamente, possono configurare tre stadi d'avanzamento riconducibili ad un unico processo innovativo al quale conseguiranno effetti radicalmente differenti, di efficacia notevolmente superiore al caso in cui si scelga di agire unicamente su uno dei tre livelli.

È quindi auspicabile che vengano intrapresi dei processi innovativi riconducibili alla seconda interpretazione, in grado di cambiare drasticamente il modello di business adottato dall'impresa e condurre ad una creazione di valore duratura e stabile nel tempo.

Capitolo 2:

IL CAPITALE UMANO: valorizzazione nell'impresa e nella società.

All'inizio del precedente capitolo sono state analizzate le difficoltà che le imprese riscontrano nella creazione di valore e, attraverso lo studio del processo strategico, è stato possibile individuare due principali fonti di limitazione alla crescita delle imprese. La prima, principalmente correlata alla rilevanza dell'ambiente esterno con le dimensioni di valore che l'impresa si pone l'obiettivo di creare, è stata affrontata proponendo come soluzione la creazione di *shared value*. La seconda è invece oggetto d'analisi del presente capitolo, il quale accoglie la sfida di identificare la risorsa in grado di conferire alla struttura competitiva dell'impresa le caratteristiche necessarie ad ottenere successo nei mercati e, soprattutto, a mantenerlo nel lungo periodo. Come avremo modo di approfondire in seguito, le due sfide risultano estremamente correlate sia in relazione alle potenzialità di crescita dell'impresa, sia in relazione alla definizione degli obiettivi da perseguire con la strategia.

Gli obiettivi strategici che l'impresa deve essere in grado di porsi e perseguire devono avere come fine la realizzazione di innovazione in funzione dei cambiamenti dell'ambiente esterno così da evitare la creazione del *gap strategico* e quindi la perdita di redditività. Partendo nuovamente da questa premessa, concentrando l'attenzione alla dimensione interna della strategia, è possibile arrivare all'identificazione della risorsa in grado di favorire tali dinamiche.

Nell'identificazione di tale risorsa è necessario prestabilire i requisiti che deve rispettare per garantire il funzionamento dell'impresa. Fondamentale deve essere la capacità di conferire flessibilità alla struttura così da garantire l'allineamento con i costanti cambiamenti richiesti dall'esterno. Oltre a questo, l'impresa deve essere in grado di ottenere un posizionamento nel mercato rispetto gli altri *competitors* concretizzandolo in una maggiore redditività interna. Perché una risorsa possa essere fonte di vantaggio competitivo è indispensabile che presenti certe caratteristiche che vengono individuate e riassunte nel "*modello di Barney*":

- *Valore*: a quella risorsa, o insieme di risorse, deve essere riconosciuto dall'esterno un valore economico;
- *Rarità*: deve essere qualcosa che può essere controllato o detenuto da poche persone;
- *Inimitabilità*: tale risorsa deve essere impossibile da replicare oppure può essere riprodotta nelle stesse circostanze e con le stesse modalità e tempi utilizzati da colui che per primo l'ha prodotta;
- *Compatibilità con l'organizzazione*: l'organizzazione interna deve essere compatibile con la risorsa e ne deve trarre il massimo vantaggio.

Da questo modello molti studiosi sono convenuti nell'affermare che la risorsa per antonomasia in grado di rispondere a tali caratteristiche sia la conoscenza. Attraverso la conoscenza l'impresa è in grado di combinare tutte le altre risorse e competenze in maniera differente e distintiva, creando differenti forme di valore. Questa risponde alle caratteristiche di inimitabilità e rarità, poiché viene a crearsi in maniera differente attraverso processi lunghi ed articolati in ogni struttura. In aggiunta diventa valorizzabile se considerata nella sua forma tangibile: il capitale umano. Come verrà in seguito approfondito, il capitale umano può essere debitamente configurato a seconda delle esigenze delle imprese, e se adeguatamente valorizzato può rappresentare il collegamento tra l'innovazione continua e il *fit* esterno dell'impresa.

Il capitale umano può essere definito come *“l'insieme delle capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall'individuo” in un determinato momento della sua vita* (Treccani, 2012). Tali abilità sono il frutto della commistione delle inclinazioni personali possedute fin dalla nascita da ogni soggetto e di quanto questo ha appreso attraverso il percorso di formazione scolastica, nonché dallo sviluppo dovuto alla propria carriera professionale. La formazione delle sue competenze viene fortemente influenzata dalle caratteristiche del contesto storico e culturale in cui egli vive. Ne discende che ogni persona sviluppa un bagaglio personale unico e non facilmente replicabile, in grado di essere valorizzato adeguatamente solo in determinati contesti.

Il tema della valorizzazione del capitale umano e delle relative problematiche costituisce un punto cruciale sia per quanto riguarda le questioni legate al progresso della società, sia analizzando le problematiche di creazione del valore nelle imprese. Questa duplice rilevanza

porta il tema a riscuotere sempre più notorietà tra quelli affrontati in ambito economico e politico. Sono sempre di più gli studi e i dibattiti sviluppati a riguardo, con lo scopo di capire in maniera più approfondita le caratteristiche del fenomeno e proporre delle soluzioni che possano avvantaggiare società ed imprese.

Le teorie riguardanti il capitale umano iniziarono a essere sviluppate attorno alla metà del secolo scorso. Un grande contributo all'argomento si deve a Gary Becker (premio Nobel per l'economia nel 1992), il quale fu in grado di formulare, raccogliendo parte degli studi già svolti in precedenza, una prima teoria completa considerata all'unanimità come il principale testo di riferimento in materia (Margiotta, 2010). Egli fece notare il legame esistente tra il benessere economico e il livello d'istruzione di un Paese, in particolare, affermò l'esistenza di una correlazione positiva tra le competenze e le abilità acquisite dagli individui, mediante l'istruzione e il loro livello di produttività, e quello della società a cui appartengono. In questa direzione iniziarono a svilupparsi la maggior parte degli studi e conseguentemente aumentarono gli sforzi per migliorare la produttività delle economie. Il capitale umano iniziò, dunque, a essere considerato una risorsa che può essere prodotta e incrementata attraverso l'istruzione.

Tale ragionamento può essere facilmente declinato all'interno dell'ambiente aziendale: i dipendenti sono i detentori del capitale umano dell'impresa e la formazione, che può essere impartita all'interno, allo scopo di migliorare lo svolgimento delle mansioni, è il mezzo in grado di accrescere questa risorsa. Ecco che il confine tra ambiente sociale e imprenditoriale risulta essere molto labile e, i due contesti sono in grado di influenzarsi a vicenda.

L'obiettivo dei seguenti paragrafi è, quindi, quello di evidenziare i cambiamenti avvenuti nel contesto economico attuale che hanno portato il capitale umano e le politiche a favore della sua valorizzazione, a rivestire un ruolo fondamentale all'interno della vita dell'impresa. In seguito, si prenderà in considerazione quanto questo tema possa essere importante anche dal punto di vista del progresso della società e si cercherà di stabilire in che misura le politiche attuate dalle imprese possano interagire con gli interessi della società e migliorarla.

2.1 LA NUOVA IMPRESA

L'economia aziendale è una scienza che studia le regole di governo e funzionamento delle organizzazioni all'interno delle quali è svolta un'attività di carattere economico. Questa attività viene posta in essere attraverso l'aggregazione di persone in stabili organizzazioni, le aziende. Ciò avviene poiché, solo attraverso il coordinamento del lavoro di più individui e delle diverse competenze possedute, i partecipanti possono raggiungere risultati altrimenti non perseguibili.

Il motivo d'agire degli individui e della loro aggregazione è, il soddisfacimento dei bisogni umani, che avviene attraverso la produzione di beni non liberamente disponibili in natura.

La realizzazione di quest'attività economica deve risultare conveniente per gli individui che partecipano all'organizzazione, e può essere considerata tale se il valore dei risultati conseguiti risulta essere superiore al valore dei fattori impiegati, quindi, se si verifica creazione di ricchezza. Ne consegue che questa ricchezza debba essere equamente distribuita tra coloro che hanno contribuito a realizzarla come compenso per l'attività svolta, incentivo a continuare a parteciparvi attivamente e come mezzo per il sostentamento proprio e della propria famiglia.

Da queste prime considerazioni, che si pongono alla base delle discipline aziendali, è interessante mettere in evidenza come l'individuo costituisca da sempre l'elemento centrale dell'attività economica, sia come singolo sia come gruppo. Infatti, è solo mediante la necessità degli individui di soddisfare i propri bisogni, siano essi personali o collettivi, che le persone sono spinte ad aggregarsi per svolgere un'attività in grado di produrre valore, sia esso sotto forma di beni, di servizi o mezzi necessari a produrli. Inoltre, è l'elemento umano, considerato nella particolare combinazione di diverse abilità, pensieri e competenze, che rende un'attività economica e il suo prodotto apprezzabile nel mercato, perché potenzialmente preferibile ad altri nella soddisfazione di un determinato bisogno e, quindi, in grado di ottenere un'elevata remunerazione nei mercati. Per questo motivo, si può affermare che sono le caratteristiche delle persone che ne fanno parte a conferire una particolare identità all'impresa⁴ e a determinarne il vantaggio competitivo, quindi a creare valore.

⁴Si definisce azienda qualsiasi organizzazione all'interno della quale si svolge un'attività economica, il cui fine può essere di varia natura, spesso non economica. Le imprese, invece, costituiscono una particolare categoria di aziende, con fini prettamente economici.

Una seconda tematica alquanto rilevante che emerge da quanto sopra descritto, riguarda la suddivisione del valore creato tra i partecipanti all'attività d'impresa. L'individuazione di una remunerazione che possa considerarsi adeguata per tutte le differenti categorie di soggetti, è uno dei problemi cui è dedicata maggiore attenzione all'interno delle discipline aziendali, le quali, da sempre, hanno cercato di individuare un criterio in base al quale suddividere il surplus di ricchezza creato, che possa soddisfare gli interessi di tutti i player dell'impresa.

Prendendo in considerazione la prima questione sollevata, è necessario analizzare il contesto storico, a partire dai primi anni del secolo scorso e la sua evoluzione fino ai giorni nostri, per capire come questa tematica abbia assunto rilevante importanza solo in epoca più recente, poiché a differenza di quanto emerge dall'analisi teorica, la valorizzazione della componente umana, non è sempre stata al centro della questione economica delle imprese. Inizialmente, la forza lavoro era considerata solamente come un fattore produttivo, complementare al capitale fisico (beni) a disposizione dell'impresa. Con il passare del tempo, grazie al cambiamento della concezione del modello d'impresa e il ruolo rivestito dal capitale umano al suo interno, è cambiato anche il criterio utilizzato per l'allocazione del valore creato, poiché sono cambiati gli interessi degli attori partecipanti all'attività d'impresa.

In generale, tutto può essere ricondotto alle differenze che si osservano tra il modello organizzativo tipico di quella che viene chiamata "impresa tradizionale"⁵, e quello che invece si è sviluppato in epoca più recente riguardo alla "nuova impresa".

La nascita dell'impresa tradizionale pone le sue radici all'inizio del XX secolo, con l'avvento della produzione di massa e l'organizzazione "scientifica" del lavoro secondo il modello "taylorista".

Come evidenziato nel libro "I nostri tempi moderni" (Cohen, 2001), con l'introduzione delle macchine nella fase di produzione, l'organizzazione del lavoro subì una rivoluzione radicale. Ai fini della realizzazione di prodotti su larga scala per permettere l'abbattimento dei costi di produzione, il processo produttivo fu configurato in maniera tale da favorire lo scorrere del lavoro lungo la catena di montaggio, seguendo i tempi e le esigenze dei macchinari e rendendo il lavoro umano una funzione di supporto a quella delle macchine. Le mansioni affidate agli

⁵La denominazione "impresa tradizionale" e "nuova impresa" sono adoperate richiamando quanto affermato nell'elaborato "In search of new foundation" (Zingales, 2000)

operai risultavano estremamente parcellizzate e spogliate di qualsiasi componente cognitiva. Non richiedendo particolari competenze alla forza lavoro, si permetteva alle fabbriche dell'epoca, di sopperire alla mancanza di manodopera con l'impiego, nei processi produttivi, della grande massa di popolazione non qualificata proveniente dalle campagne.

Tuttavia, se tale organizzazione permetteva all'impresa di avere importanti vantaggi competitivi dati dallo sfruttamento di economie di scala e di scopo, al contempo, doveva affrontare un grave problema legato alla perdita di produttività interna agli stessi stabilimenti. Tale inefficienza era causata da un considerevole numero di errori nei prodotti, dovuti al sabotaggio delle linee o alla semplice distrazione dei dipendenti, senza contare gli ingenti costi riconducibili all'assenteismo e all'elevato tasso di turnover.

Nel corso del tempo, con lo scopo di sopperire a queste evidenti problematiche dovute all'eccessiva "meccanizzazione" dei compiti umani, questo modello si sviluppò conferendo progressivamente sempre più flessibilità alle singole mansioni, aumentando il numero di compiti assegnati a uno stesso soggetto e favorendo l'interazione tra i lavoratori, anche lungo la scala gerarchica. Ciò non portò, però, a un cambiamento radicale nella progettazione delle strutture organizzative, nelle quali il capitale umano rivestiva comunque un ruolo piuttosto marginale rispetto a quanto svolto dalla componente meccanica, considerata la risorsa chiave dell'impresa. Anzi l'arricchimento della mansione lavorativa, contribuì solamente ad aumentare il grado di stress subito dai dipendenti, aggravando le problematiche sociali emergenti, legate allo sviluppo di malattie depressive e alla mancanza di soddisfazione personale.

Le caratteristiche che presentava l'impresa tradizionale, possono essere facilmente sintetizzate: una struttura prevalentemente *asset intensive*, una forte integrazione verticale e un elevato grado di controllo del vertice sui dipendenti.

Il motivo per cui il capitale di questa impresa fosse formato principalmente da asset fisici, è evidente, se si considera la tendenza ad automatizzare il più possibile i processi produttivi. Le prime imprese che adottarono tale configurazione organizzativa furono in grado di conseguire importanti guadagni. La strategia basata sul vantaggio di costo, consentì loro di soddisfare fin da subito una quota rilevante del mercato ed ottenere la leadership del settore. La concorrenza era quasi nulla e costretta a pagare il prezzo di un mercato dei capitali poco sviluppato che precludeva a queste l'accesso alle risorse necessarie all'acquisto di costosi macchinari. Cosa che

invece, le imprese ben posizionate nel mercato potevano facilmente permettersi grazie al reinvestimento delle risorse a loro disposizione. Questo rendeva il capitale fisico fonte di elevati rendimenti poiché, oltre a garantire lo sfruttamento dei vantaggi di costo, le imprese *asset-intensive* possedevano una struttura difficilmente replicabile, vista la difficoltà ad accedere a fonti di finanziamento e ad un'immagine aziendale ben affermata nel mercato, in grado di sviluppare un elevato grado di fidelizzazione dei clienti.

L'elevata integrazione a monte e a valle della filiera produttiva risultava necessaria per poter garantire all'impresa un mercato sicuro di approvvigionamento delle materie prime e ampi sbocchi commerciali per la vendita dei prodotti, considerato che, a causa della scarsa concorrenza provocata dalle barriere presenti all'ingresso, non esistevano mercati per i prodotti semilavorati, o se esistevano risultavano eccessivamente sotto sviluppati e poco efficienti.

La scarsa concorrenza e l'elevata integrazione verticale crearono un mercato del lavoro estremamente ridotto e non in grado di garantire mobilità ai dipendenti. Per questo motivo, il vertice, poteva esercitare un elevato controllo attraverso la struttura gerarchica. I dipendenti, non possedendo altri sbocchi professionali in grado di valorizzare le loro competenze ed abilità, si ritrovarono costretti alle dipendenze di una singola impresa, senza la possibilità di poter rivolgersi altrove con la speranza di migliorare la loro condizione lavorativa. La gerarchia aziendale aveva la funzione, inoltre, di favorire la suddivisione delle responsabilità tra i diversi livelli, permettendo a coloro che si collocavano in una posizione intermedia della piramide, di esercitare il controllo sul livello inferiore, ottenendo così una sorta di coinvolgimento nell'attività dell'impresa, attraverso la suddivisione del potere.

La maggior parte del valore prodotto dall'impresa era allocato al vertice dell'organizzazione, dove risiedevano il potere e il controllo.

Il successo di questo modello organizzativo era garantito da un contesto competitivo caratterizzato da scarsa concorrenza e quindi da uno scarso sviluppo dei mercati dei capitali e del lavoro.

Gli importanti cambiamenti susseguitesisi in un breve arco di tempo, precedentemente analizzati, hanno provocato un profondo mutamento del contesto competitivo, per cui questo

modello strategico si rivelò ben presto non più in grado di garantire gli elevati rendimenti ottenuti inizialmente dalle imprese. Ciò, come evidenziato nell'elaborato *"The governance of the new enterprise"* (Rajan & Zingales, 2000), ha contribuito a mettere in evidenza il ruolo che il capitale umano può rivestire, a scapito di quello fisico, all'interno delle imprese in ottica strategica.

Anche se risulta difficile ricostruire in quale ordine si siano susseguiti gli avvenimenti e quale di questi abbia contribuito a scatenare gli altri, la globalizzazione e la diminuzione del costo delle comunicazioni sono tra quelli i cui effetti hanno sicuramente influenzato in maniera preponderante il contesto in cui viviamo. Entrambi hanno contribuito ad aumentare la competitività all'interno dei vari settori produttivi. La prima ampliando la variabile geografica e la seconda facilitando la possibilità di rendere conoscibile il brand tra i consumatori. Nella stessa direzione va il contributo dato dallo sviluppo dei mercati finanziari. Questi, rendendo più facile l'ottenimento di ingenti somme di denaro, anche da parte di imprese più giovani e di ridotte dimensioni, hanno facilitato la replicabilità della struttura *asset intensive* delle imprese. Di conseguenza gran parte dei fattori determinanti il vantaggio competitivo delle imprese tradizionali, hanno iniziato a perdere criticità e quindi la possibilità di garantire elevati rendimenti, poiché facilmente replicabili.

Progressivamente, un numero sempre più alto di imprese si è specializzato nelle singole fasi della filiera produttiva, diventando molto performanti e in grado di sopravvivere in mercati prima oligopolistici, grazie alle esportazioni. Questo fenomeno ha avuto un duplice effetto, *in primis* il mercato del lavoro è diventato molto più mobile ed efficiente. Operai e figure manageriali poco soddisfatte del proprio impiego, poterono finalmente trovare in maniera molto più semplice un contesto alternativo che valorizzasse le proprie competenze. Inoltre le grandi imprese tradizionali, rendendosi conto di non poter essere altrettanto eccellenti in ogni singola fase della filiera produttiva rispetto a quelle specializzate, iniziarono a scindersi. Da qui la necessità di differenziarsi attraverso la ricerca della qualità del prodotto, nonché l'esigenza di innovarsi continuamente per poter rispondere ai bisogni del mercato in continuo mutamento. Fattori come l'innovazione e la qualità però possono essere ottenuti solo impiegando del capitale umano adeguatamente formato e coinvolto nell'attività d'impresa.

Ecco che nell'esatto momento in cui il mercato del lavoro inizia a favorire la mobilità delle risorse umane, svincolandole dallo stretto controllo dell'imprenditore, queste diventano una risorsa sempre più indispensabile nella determinazione del successo della "nuova impresa", costringendola a dover affrontare nuove tipologie di problematiche.

La "nuova impresa", per esser competitiva nel mercato, deve, quindi, possedere una struttura completamente differente: deve essere costruita attorno alla nuova risorsa critica, il capitale umano, così da poter sfruttare la capacità di innovare che questo può sviluppare e le opzioni di crescita che da esso derivano.

Il tratto distintivo di questa nuova struttura organizzativa risiede nell'implementazione di strategie tali da riuscire a spingere le risorse umane a liberare le loro potenzialità di creazione del valore. Ossia, fare in modo che queste riescano a contribuire con la propria soggettività, e non solo con la propria forza fisica, ai processi aziendali. In questa maniera il capitale umano diventa fonte di vantaggio competitivo per l'organizzazione, poiché difficilmente replicabile in altri ambienti. Parallelamente è necessario affrontare la questione riguardante la mobilità delle risorse umane, in altre parole fare in modo che queste, una volta diventate parte integrante dell'azienda decidano di restarvi ed evitare che scelgano di andarsene, spogliando l'impresa del loro contributo alla crescita. Soprattutto alla luce del fatto che, a differenza del capitale fisico, il capitale umano non può essere posseduto, mancando di quel vincolo formale e sostanziale, rappresentato dalla proprietà, in grado di "ancorare" una risorsa alla struttura. Altra problematica che deve essere affrontata, visto il cambiamento dei rispettivi apporti all'interno della struttura aziendale, riguarda la distribuzione della ricchezza generata dall'impresa, poiché questa dipende in maniera sempre più evidente dalla configurazione del capitale umano.

Queste tre problematiche possono trovare risposta in una soluzione comune, che vede come protagonista il miglioramento dell'ambiente e delle condizioni lavorative dei dipendenti, sia dal punto di vista del benessere, sia incentivando lo sviluppo cognitivo e l'espressione culturale degli individui.

La "produttività latente" (Cohen, 2001), di un individuo è ciò che differenzia il risultato derivante dalla mera esecuzione di una mansione da quanto ottenuto attraverso il coinvolgimento motivazionale della persona nello svolgimento di un compito, che si verifica quando viene messa in gioco la propria soggettività. Questo differenziale dipende solamente

dalla volontà del dipendente: solo se questo sarà adeguatamente motivato e gratificato, l'azienda potrà beneficiarne. Inoltre, è necessario che le risorse umane siano incentivate ad accrescere il loro capitale umano, rendendolo così sempre più specifico e valorizzabile in funzione del contesto in cui operano. Quest'obiettivo può essere perseguito solo attraverso adeguate politiche di valorizzazione e accrescimento del capitale umano che possano contribuire alla costruzione di quel "*rapporto di complementarità*"⁶ (Rajan & Zingales, 2000) necessario tra dipendenti ed impresa. Questa particolare sinergia, se esistente, costituisce un vincolo tra le due unità poiché entrambe vedono il proprio valore personale massimizzato nel contesto di appartenenza: per quanto riguarda i dipendenti, se le abilità sviluppate all'interno dell'organizzazione sono estremamente idiosincratice, queste possono essere difficilmente valorizzabili da imprese differenti e questo costituisce un incentivo per rimanere all'interno della struttura, soprattutto se l'attività svolta contribuisce al soddisfacimento del bisogno di espressione personale; allo stesso modo, l'impresa favorendo lo sviluppo di competenze specifiche e ottenendo il pieno coinvolgimento dei propri lavoratori, riesce a trasformare il capitale umano in un vantaggio competitivo difficilmente replicabile, consentendole di mantenere elevati livelli di redditività nel lungo periodo.

Nello sviluppo delle politiche a favore della valorizzazione del capitale umano, l'impresa viene spronata anche dal contesto competitivo, vista la crescente attenzione che gli stakeholders prestano alle tematiche relative a etica e sostenibilità. Rispettando quindi, gli interessi degli altri player del mercato l'impresa contribuisce ad apportare solidità alla propria struttura, evitando spiacevoli ripercussioni sulla propria immagine e reputazione.

Infine, per quanto riguarda la questione della divisione della ricchezza prodotta, gli investimenti in politiche di valorizzazione del benessere dei dipendenti che l'azienda attua, costituiscono un aumento della quota di denaro spettante ai dipendenti, in corrispondenza del loro maggior apporto alla creazione di valore. Questo inoltre, non penalizza gli azionisti, poiché, aumentando la redditività generale dell'impresa e quindi il valore complessivo dell'organizzazione, gli investimenti in benessere contribuiscono a creare valore anche per gli azionisti.

⁶ Il rapporto di complementarità, tra un'unità e l'impresa, esiste quando l'unità e l'impresa cooperando riescono a produrre più valore rispetto a quando operano singolarmente.

2.2 I NUOVI BISOGNI DELLA SOCIETA' E L'ALLOCAZIONE EFFICIENTE DEL TALENTO.

Richiamando nuovamente il focus della nostra analisi esposto nel primo capitolo, la creazione di *shared value*, è nostro compito approfondire in questa parte dell'elaborato se e come l'azienda, attraverso il miglioramento del benessere dei dipendenti, possa rispondere a bisogni specifici della collettività e creare valore condiviso.

Per adempiere quest'obiettivo è necessario innanzitutto comprendere quali siano le problematiche sociali oggi rilevanti a cui l'impresa può dare una risposta.

Una fotografia completa della situazione socioeconomica italiana ci viene presentata dai rapporti "Welfare Index PMI", un'iniziativa promossa da Generali Italia in collaborazione con diverse associazioni di categoria (Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato e Confprofessioni), volta a monitorare il livello di welfare delle piccole e medie imprese italiane e al contempo promuoverne la diffusione.

Il processo che ha portato alla configurazione della società nella maniera in cui la conosciamo oggi, e dei relativi bisogni, è stato caratterizzato da rilevanti cambiamenti demografici, dovuti in parte al progresso portato dalle scoperte in ambito medico e tecnologico e, in parte, dalle conseguenze delle più recenti crisi, nonché dai cambiamenti ravvisati nel mercato del lavoro.

I tratti distintivi che caratterizzano la società odierna, rilevanti ai fini del nostro elaborato, vengono di seguito riassunti.

Passaggio dalla famiglia patriarcale a nuclei familiari ristretti: in un arco di tempo piuttosto breve, che può essere fatto coincidere con gli ultimi cinquanta o sessant'anni, la famiglia multi-generazionale, che vedeva riunite al suo interno più generazioni e nuclei coniugali è progressivamente scomparsa, lasciando il posto a nuclei familiari ristretti composti da genitori e rispettivi figli o, nella forma "minima", anche da un solo individuo. Questo ha portato rilevanti squilibri all'interno della struttura sociale poiché, soprattutto nella tradizione italiana, la famiglia riveste da sempre una funzione primaria nella soddisfazione dei bisogni essenziali degli individui, soprattutto dal punto di vista culturale e assistenziale. Conseguentemente uno dei principali problemi sociali riguarda oggi la cura e l'assistenza degli anziani, che per almeno il 30% vivono soli e specularmente, l'accudimento e istruzione dei figli poiché nella maggior parte

delle realtà familiari entrambi i genitori lavorano durante il giorno e spesso non hanno la possibilità di essere coadiuvati nel tempo libero dalla figura dei nonni.

In tempi più recenti, inoltre, è notevolmente aumentato anche il numero delle famiglie diverse da quella tradizionale fondata sul matrimonio, le quali non trovano ancora piena tutela nella legge, necessitando di soluzioni nuove in grado di sopperire a questa mancanza.

La struttura familiare, oltre a dover affrontare autonomamente queste emergenti problematiche di carattere assistenziale a causa della *riduzione della presenza delle iniziative di welfare pubblico*, risulta ulteriormente indebolita a causa della *recente crisi economica*. Questa ha avuto pesanti ripercussioni nel tessuto sociale: il numero delle famiglie in condizioni di povertà relativa è aumentato negli anni seguenti alla crisi raggiungendo il picco massimo nel 2012, con un valore del suddetto indice pari al 12,7%. Ugualmente se prendiamo in considerazione le famiglie che versano in condizioni di povertà assoluta per le quali l'indice ha registrato il suo valore massimo nel 2013, con un tasso pari al 7,9% della popolazione italiana (ISTAT, 2016). In secondo luogo è stata pesantemente compromessa la capacità di risparmio delle famiglie, divenute incapaci di costruire una situazione patrimoniale stabile in ottica di lungo periodo. La diminuzione della propensione al risparmio, merita una considerazione particolare con riferimento al contesto italiano, poiché questa attività, costituisce da sempre una delle attività più importanti per le famiglie italiane in ottica di "welfare familiare". Negli anni novanta, le famiglie erano in grado di accantonare il 20% del loro reddito. Questo permetteva di far fronte a molte spese di carattere sanitario e assistenziale e costituivano una fonte di sicurezza economica per gli anni futuri. Con l'avvento della crisi, questa è diminuita fino al 7% e solo negli ultimi anni risulta essere in ripresa ma resta comunque a livelli molto bassi.

La situazione delle famiglie italiane può considerarsi ancor più complicata, se si tiene presente che i redditi di natura pensionistica contribuiscono in maniera rilevante alla capacità di spesa delle famiglie. Nel 2011 il 49,2% delle famiglie italiane era composto da almeno un pensionato, il quale contribuiva per più della metà alla formazione del reddito familiare. Tuttavia, considerando che a fronte dell'allungamento dell'età pensionabile e dell'elevato tasso di disoccupazione giovanile, i giovani avranno accesso a redditi pensionistici più tardi rispetto quanto accade ora, e potrebbero essere in grado di maturare meno di quanto ci si attende, c'è

il rischio che in futuro la situazione economica delle famiglie possa aggravarsi ulteriormente, venendo a mancare un adeguato sostentamento da parte dei redditi pensionistici.

Un'ulteriore caratteristica che contraddistingue la popolazione attuale è l'aumento dell'*invecchiamento*: grazie all'allungamento della speranza di vita portata dal progresso sanitario e a causa della diminuzione della natalità riscontrata negli ultimi anni, l'età media del popolo italiano sta raggiungendo valori sempre più elevati, sollevando ulteriori complicazioni nell'equilibrio del sistema di welfare pubblico.

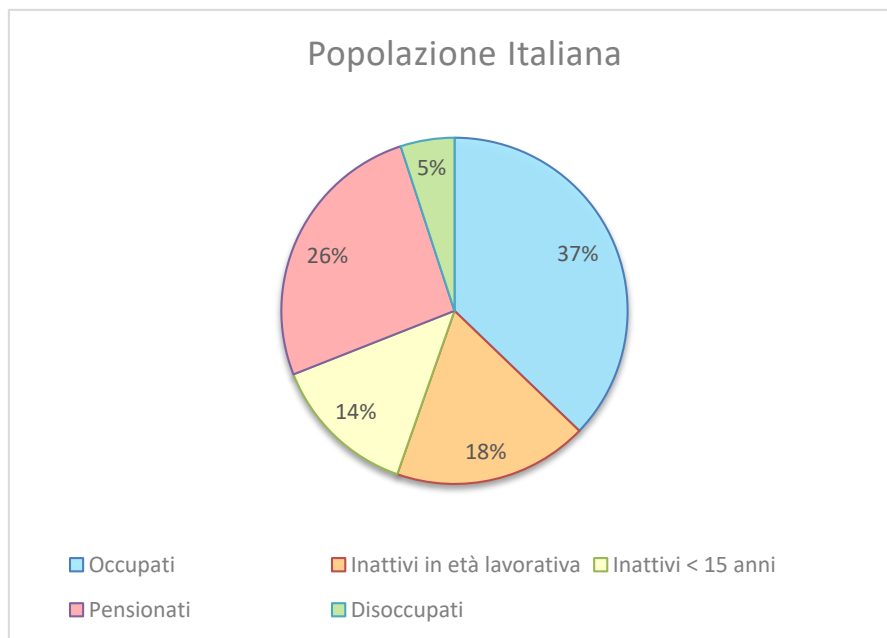


Figura 4: Composizione del mercato del lavoro italiano nel 2015 – Fonte: (Rapporto 2017, 2017)

I dati sopra esposti evidenziano la composizione della popolazione italiana nell'anno 2015. In questo momento si rileva la presenza di un pensionato ogni 1,4 lavoratori occupati, il rapporto è molto alto e sembra destinato ad aumentare. Tale andamento può essere notato anche attraverso l'analisi dell'indice di dipendenza degli anziani⁷ pari a 27,9% nel 2002 e aumentato fino a 34,3% nel 2016.

⁷ "Indice di dipendenza degli anziani: rapporto tra la popolazione in età non attiva (over 65) e la popolazione in età attiva (tra i 15 e i 65 anni)" (Rapporto 2017)

Il progressivo aumento dell'invecchiamento ha due importanti implicazioni, una per le politiche di welfare statali, come accennato in precedenza, e la seconda per le imprese. Complici la crisi e la diminuzione delle risorse pubbliche a causa del rallentamento della crescita economica, lo Stato è dovuto intervenire per dare stabilità al sistema pubblico e poter continuare a garantire la sua funzione previdenziale anche in futuro. È stato ristretto dunque il campo dei beneficiari dei sussidi previdenziali, aumentando l'età pensionabile. Questa manovra ha contribuito però, a ostacolare il ricambio generazionale all'interno delle imprese, dal quale dipende la capacità d'innovazione delle stesse e la competitività dell'intero sistema economico.

Altra causa di grandi problematiche alla società odierna sono i *cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro*: al cambiamento di preferenze nella domanda nei posti di lavoro non è corrisposto un adeguamento dei profili professionali da parte dell'offerta.

Dal lato delle imprese, la domanda è orientata alla valorizzazione di competenze di tipo comunicativo e alle capacità di coordinazione e gestione di un numero sempre maggiore di attività, per giunta, particolarmente ricercati sono i profili con attitudini creative e simili che permettano l'apporto di un elevato grado d'innovazione all'impresa. Alla richiesta di figure sempre più competenti, specializzate e formate, non è corrisposto dal lato dell'offerta un mutamento tale da favorire lo sviluppo di tutte queste capacità nelle generazioni più giovani. Anzi, la principale critica che le imprese muovono al sistema educativo è la trasmissione di competenze poco pratiche e slegate dalle capacità effettivamente richieste "sul campo" nonché la mancanza di entusiasmo e motivazione verso le attività svolte nel settore in cui si è scelto di specializzarsi. Come evidenziato nello studio condotto dalla Banca d'Italia (Cipollone, Montanaro, & Sestito, 2012), questo disallineamento tra domanda ed offerta può essere riconducibile, oltre alle lacune del sistema scolastico e universitario italiano, all'incapacità del mercato del lavoro di trovare i mezzi necessari a favorire un migliore "accostamento delle competenze prodotte nel sistema scolastico italiano a quelle davvero richieste nel mercato del lavoro". Per quanto riguarda poi, la mancanza di motivazione presente tra chi esce da scuola e università, è riconducibile soprattutto alla penalizzazione (soprattutto salariale) portata dalle nuove riforme a scapito di queste generazioni rispetto a quelle inserite da tempo nel mondo del lavoro.

Tutti questi cambiamenti intervenuti nel contesto sociale, partendo dai cambiamenti di carattere demografico e l'invecchiamento della popolazione, per finire con le difficoltà del mercato del lavoro, il peggioramento delle condizioni economiche delle famiglie e dello Stato e la conseguente inadeguatezza dei servizi sociali alle famiglie e imprese con le rispettive ripercussioni sul sistema di welfare pubblico e sui meccanismi di funzionamento della società, hanno contribuito all'emergere di due grandi problematiche fonte di inefficienze del nostro sistema economico:

- La disoccupazione giovanile;
- L'esclusione della figura femminile dal mondo del lavoro.

Come accennato in precedenza, il problema della disoccupazione giovanile costituisce un fattore penalizzante per l'innovazione delle imprese e, al contempo, porta con sé un elevato rischio sociale, giacché le attese di redditi da pensioni saranno inevitabilmente inferiori.

L'esclusione femminile dal mondo del lavoro è un problema che affonda le sue radici nella cultura sociale e d'impresa del nostro popolo. Da sempre, il nostro Paese affida alla donna il ruolo culturale di *"manager del care giving familiare"* (Treu, 2013). Solo recentemente, la donna sembra essere riuscita, almeno in parte, a riscattare la sua immagine di donna lavoratrice e persona indipendente. Il percorso nella lotta per i propri diritti e per l'uguaglianza tra i sessi, non è ancora ultimato e le discriminazioni di genere continuano ad essere tutt'ora abbastanza frequenti anche in ambito lavorativo. Le difficoltà riscontrate dalla donna rispetto al suo inserimento nel mondo del lavoro riguardano la conciliazione dell'attività lavorativa con gli impegni familiari, per i quali non esistono tuttora sufficienti facilitazioni o servizi in grado di agevolare lo svolgimento di entrambe le mansioni. Gli ostacoli identificati sono molti e derivano sia dal mondo lavorativo, come gli orari di lavoro poco flessibili, ma sono anche di carattere sociale e culturale, come le carenze di servizi per la facilitazione all'accudimento dei figli.

La disoccupazione giovanile e, soprattutto, quella femminile costituiscono un importante fattore che contribuisce all'arretratezza dello sviluppo economico del Paese. Volendo porre l'enfasi sulle conseguenze economiche della questione, un importante spunto riflessivo ci viene offerto da un articolo pubblicato nella rubrica "Alley Oop" del quotidiano "Il Sole 24 ore" (Rosati, 2017). Tralasciando tutti gli aspetti che il problema solleva da un punto di vista etico, la scrittrice affronta il tema della "sotto rappresentazione femminile" nelle posizioni apicali di imprese e cariche pubbliche, enfatizzandone la perdita economica derivante per un sistema

produttivo. Il talento, espressamente inteso come “abilità innata o intelligenza”, costituisce una risorsa scarsa di vitale importanza per la società odierna, questo può essere affermato anche alla luce delle considerazioni fatte nel cap. 2.1 riguardo il capitale umano delle imprese. L’assunto alla base del ragionamento esposto nell’articolo, consiste nel considerare un’uguale distribuzione di (risorse) intelligenza tra gli uomini e le donne. Poiché è interesse comune che le persone con maggiori abilità e competenze siano poste alla guida del Paese e delle società più influenti, è necessario che queste posizioni ripresentino la composizione della popolazione, presentando quindi la stessa percentuale di uomini e donne. Qualsiasi combinazione diversa da quella ottimale costituirebbe uno spreco di risorsa e quindi, il modello sociale, nella sua complessità, sarebbe inefficiente poiché produrrebbe meno ricchezza o, alternativamente, richiederebbe più risorse.

Tale ragionamento resta valido e facilmente replicabile anche per tutte le altre posizioni lavorative all’interno di società e imprese, per cui lo spreco di talento è da intendersi, non solo nell’intelligenza ma in tutte le abilità e attitudini personali di qualsiasi individuo che lo rendono particolarmente adatto allo svolgimento di una particolare mansione. Le stesse considerazioni possono essere fatte se guardiamo ai giovani, con la differenza che, lo spreco di risorse è duplice: attuale e per il futuro; non permettendo loro di applicare le competenze e le nozioni teoriche acquisite durante il loro percorso di studi, si impedisce l’arricchimento del loro capitale attraverso l’apprendimento, diminuendo la possibilità di sviluppare maggiori opportunità di crescita e progresso per il futuro.

A questo punto, dopo aver analizzato attentamente il panorama attuale, i bisogni emergenti e inespressi appartenenti alla nostra società, come la necessità d’impiego ottimale del talento, possono essere individuati in maniera abbastanza agevole.

Bisogna tuttavia precisare che la loro composizione è piuttosto articolata e frammentata all’interno del territorio. I fattori sopra esposti, infatti, assumono sfaccettature ed intensità differenti nel territorio italiano, rendendo più complicato il loro soddisfacimento.

Concentrandosi sull’aspetto più generale della questione, emerge che questi bisogni sono riconducibili alle aree rimaste insoddisfatte dalle iniziative di welfare pubblico ridimensionate a causa della mancanza di risorse, come possono essere le crescenti necessità di carattere assistenziale, sanitario e previdenziale, oppure perché nate da fenomeni piuttosto recenti ai

quali il nostro sistema di welfare non può rispondere o non è ancora in grado di farlo. Possono rientrare in quest'ambito i bisogni legati alla necessità di conciliazione lavoro-famiglia, di sostegno all'istruzione e all'educazione dei figli e di mobilità e riqualificazione delle risorse al momento non impiegate. Di recente manifestazione sono anche i bisogni legati alla cultura del benessere e della cura dell'individuo. Nella società odierna, contraddistinta da stress e frenesia nella quotidianità, acquisiscono sempre maggiore acconsenso nella collettività le iniziative che promuovono lo sviluppo armonico della persona attraverso uno stile di vita sano, dall'alimentazione all'attività fisica, la valorizzazione del tempo libero attraverso attività di carattere culturale e le iniziative di tipo benefico, finalizzate alla trasmissione di valori sociali condivisi.

Nella soddisfazione di tali bisogni le imprese possono assumere un ruolo primario considerato il loro collegamento diretto con il territorio e con i cittadini. Questo permette loro di conoscere in maniera approfondita la scala gerarchica dei bisogni della comunità in cui operano, derivandone i mezzi più adeguati al loro soddisfacimento e permettendo così l'identificazione di soluzioni più efficienti poiché dirette e di maggiore qualità, perché costruite su misura delle particolarità territoriali.

Declinando il tema in ottica di shared value, le imprese possono rendersi attivamente partecipi nel processo di miglioramento della società attraverso l'investimento in politiche che favoriscano il benessere dei primi cittadini con cui entrano in contatto, ossia i propri dipendenti. Il mezzo che permette loro il raggiungimento di quest'obiettivo sono le politiche di welfare aziendale. Implementandole in maniera adeguata si riesce ad ottenere un perfetto allineamento tra gli obiettivi dell'impresa e della collettività, diventando così l'un attore del progresso dell'altra. Attraverso la capacità di rispondere in maniera pronta ai bisogni della società, le imprese hanno l'opportunità di ristabilire il profondo legame di fiducia che deve legare le attività produttive con il territorio, progressivamente trascurato a causa della conduzione capitalista del *business* e del focus eccessivo sulla performance di breve termine delle aziende.

Un investimento attivo volto al miglioramento dei servizi in assistenza ai genitori nella cura e alla formazione dei figli, piuttosto che il potenziamento delle iniziative assistenziali, previdenziali e sanitarie offerte dallo stato, contribuiscono alla riduzione degli ostacoli al

progresso della società e alla riduzione degli sprechi di talento. Una società con uno stile di vita migliore, che acquisisce fiducia nel proprio futuro, è una società che promuove da sé il progresso e l'innovazione aumentando il livello potenziale del proprio capitale umano, quindi del talento a disposizione delle imprese. Le sinergie derivanti dalla condivisione degli obiettivi della collettività da parte dell'impresa apportano enormi benefici ad entrambi i sistemi: se l'impresa può contare su un contesto migliore, sarà per lei più facile avvalersi di risorse umane con un altissimo potenziale di redditività per l'attività svolta, garantendo così solidità nel lungo termine al sistema e incrementando la creazione di valore nel lungo periodo per gli azionisti. D'altro canto, l'interesse dell'impresa nella risoluzione delle problematiche della società rende possibile il soddisfacimento dei bisogni in maniera più efficiente rispetto a quanto sarebbe in grado di fare lo Stato con azioni generalizzate, creando così valore per la società, che può materializzarsi in un grado di soddisfazione comune maggiore, ma anche in redditi maggiori a disposizione dei cittadini.

2.3 LE POLITICHE DI WELFARE PER UN'ADEGUATA REMUNERAZIONE DELLE RISORSE UMANE.

“La struttura di un'impresa che vince ha il fondamento nella formazione e nel benessere dei propri dipendenti”⁸

Nella prima parte del presente capitolo si è reso evidente il ruolo primario svolto dai dipendenti nell'impresa sotto il profilo strategico e si è cercato di individuare il motivo per cui il capitale umano, proprio nell'epoca della digitalizzazione e dell'informatica, sia tornato a essere la risorsa protagonista del successo dell'impresa. Contemporaneamente sono state analizzate le problematiche riguardanti la divisione del valore prodotto all'intero della struttura aziendale e le regole secondo il quale questo debba essere ripartito.

⁸ Dichiarazione rilasciata da Alberto Baban, presidente di Confindustria Piccola Media Impresa, in occasione della presentazione del rapporto 2017 “Welfare Index PMI”.

Successivamente, ritornando nell'ottica della creazione di *shared value*, sono state analizzate le principali problematiche di carattere sociale a cui l'impresa può dare una risposta implementando tra i suoi obiettivi di governance la creazione di valore condiviso. Così facendo otterrebbe notevoli vantaggi in termini di miglioramento di performance economica, accompagnati da benefici reputazionali e, non da ultimo, da un maggiore acconsenso da parte degli stakeholders.

Il punto d'unione di queste due grandi tematiche analizzate sono i dipendenti e, in particolare, le politiche volte al miglioramento delle loro condizioni lavorative e di vita, quindi del *capitale umano*⁹, contemporaneamente alla riduzione degli sprechi di *talento* nella società.

Queste azioni intraprese dall'impresa rientrano tra le possibilità di creazione di *shared value* attraverso il *welfare aziendale*, ovvero: *“il complesso delle iniziative attuabili dall'impresa, in forma sia unilaterale sia negoziale, con lo scopo di migliorare il benessere e la sicurezza sociale dei lavoratori e delle loro famiglie”* (Rapporto 2017).

Dall'investimento in welfare aziendale da parte delle imprese derivano quindi benefici condivisi con Stato, dipendenti e società, in seguito riassunti.

Primo punto fondamentale è quanto va a vantaggio dei *dipendenti*. L'insieme di benefit offerti sotto forma di agevolazioni o servizi in risposta ai bisogni più sentiti contribuisce: ad aumentare il grado di coinvolgimento dei collaboratori nell'attività aziendale, portando con sé maggiori gratificazioni e soddisfazioni personali, alla creazione di un'atmosfera armoniosa all'interno dell'impresa tra dipendenti e tra questi ultimi e il vertice e a migliorare lo stile di vita del lavoratore e della propria famiglia, in particolare migliorando la capacità di spesa delle famiglie poiché può essere assimilato ad una componente aggiuntiva della retribuzione di carattere altamente qualitativo. In un momento in cui, per le imprese sarebbe impossibile provvedere ad un aumento salariale, considerata la mancanza di risorse e l'elevata incidenza del cuneo fiscale, grazie alle agevolazioni introdotte dalla normativa fiscale è possibile incrementare, in questa maniera, la retribuzione del dipendente e non solo da un punto di vista quantitativo, visto che il lavoratore percepisce (sotto forma di servizi e agevolazioni) una somma maggiore rispetto a

⁹ A questo punto dell'elaborato, il capitale umano e il talento possono essere fatti convergere verso un'unica definizione che ricomprende tutte le abilità, capacità e inclinazioni personali che un individuo possiede e acquisisce o accresce attraverso la formazione e l'apprendimento.

quella di cui avrebbe beneficiato se avesse ottenuto un premio in denaro, l'aumento è anche qualitativo, poiché rispondendo ai bisogni di primaria importanza per i dipendenti, l'incremento retributivo si traduce in un aumento diretto del benessere e dello stile di vita. Il tutto senza che ciò comporti un aumento proporzionale di imposte e contributi.

Anche i vantaggi per le *imprese* sono molteplici e, in parte, sono già stati elencati in precedenza; possono riguardare la dimensione interna o esterna all'impresa a seconda della categoria di stakeholders presi in considerazione. Il miglioramento del clima aziendale e l'aumento del coinvolgimento dei dipendenti gettano le basi per la costruzione del rapporto di complementarietà richiesto, affinché l'azienda possa beneficiare delle opportunità di crescita derivanti da un adeguato impiego e valorizzazione del capitale umano. Migliora, quindi, la produttività delle risorse umane che risultano motivate ad investire a favore della creazione di valore. Considerando invece il punto di vista degli stakeholders esterni, attraverso l'implementazione di politiche di welfare che possono migliorare le condizioni della collettività, l'impresa può avere importanti benefici derivanti dal miglioramento dell'ambiente, il quale, arricchito di un tessuto sociale più solido, può contribuire alla creazione di risorse critiche e sviluppare fonti costituenti un vantaggio competitivo per l'impresa. Quest'ultima può altresì essere avvantaggiata dal miglioramento della propria immagine e reputazione nel mercato e nei rapporti con i propri stakeholders. Questi elementi influiscono positivamente nella performance di lungo periodo, migliorandola e allungando l'orizzonte temporale a disposizione dell'impresa per il raggiungimento dei propri obiettivi.

A questo punto, si può affermare che le politiche di welfare contribuiscono alla crescita dell'impresa e all'aumento di valore anche per gli *azionisti*.

Questo può essere dimostrato anche dal punto di vista di un'analisi quantitativa, pur sempre in via teorica, considerando le implicazioni di quanto sopra descritto sugli elementi della formula di misurazione del valore di mercato di un'impresa attraverso il metodo finanziario del Discounted Cash Flow (DCF). Questo metodo, comunemente impiegato per la valorizzazione del complesso aziendale, assume che il valore dell'impresa possa venire a coincidere con la sommatoria dall'ammontare dei flussi di cassa futuri, in relazione alla capacità dell'impresa di realizzarli effettivamente.

$$VALORE = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t}$$

FCF (Free Cash Flow) sono i flussi di cassa. Possono essere determinati attraverso un approccio asset side oppure equity side;

k corrisponde al tasso di attualizzazione. Il tasso incorpora il rischio di realizzazione dei flussi di cassa.

t costituisce l'orizzonte temporale di riferimento.

Le politiche di welfare hanno ripercussioni in tutti gli elementi che compongono la formula sopra esposta.

I flussi di cassa, considerati al numeratore, possono comprimersi per effetto delle iniziative in welfare nel caso in cui i costi sostenuti per la loro realizzazione superino i benefici che sono in grado di apportare alla performance economica. Al contrario, se il valore prodotto dall'aumento di produttività dei dipendenti è tale da compensare e superare i costi sostenuti, i flussi di cassa subiranno una crescita nel corso del tempo.

A tal proposito, dal rapporto "WIP"¹⁰, emerge che la gran parte delle imprese molto attive in ambito di welfare ottengono un impatto positivo sui risultati aziendali che può essere notato, nel lungo periodo, come miglioramento diretto delle performance e del livello di produttività e invece, già nel breve termine, in un miglioramento della gestione delle risorse umane.

Non meno importante, comunque, è l'impatto negli altri due elementi della formula.

Per quanto concerne il tasso di attualizzazione, le implicazioni influiscono sulla componente di rischio insita nel tasso. Prestare attenzione alle questioni rilevanti per gli stakeholders, come quelle riguardanti l'etica e la sostenibilità, diminuisce il rischio di oscillazioni di performance legate alla reputazione aziendale. È minore, infatti, il rischio di incorrere in sanzioni o penalizzazioni derivanti dal cambiamento dell'assetto normativo oppure, dal punto di vista dei dipendenti, c'è minore possibilità che questi decidano di cambiare posto di lavoro, portando

¹⁰ Welfare Index PMI verrà abbreviata con la sigla WIP per favorire la velocità nell'esposizione.

con sé parte della clientela e delle abilità acquisite. Considerazioni analoghe possono essere fatte in merito all'orizzonte temporale in cui l'impresa è in grado di produrre flussi di cassa. Tanto inferiori saranno i rischi che contraddistinguono la sua attività produttiva e le scelte di governance, tanto più si allungherà l'orizzonte temporale e la capacità dell'impresa di continuare a produrre valore nel lungo periodo.

A questo punto dell'elaborato quindi possiamo dire per assodato che le politiche di welfare aziendale non costituiscono un costo imposto da un dovere morale di cui le imprese devono farsi carico, ma possono essere considerati degli investimenti che portano effettivamente alla creazione di valore per i propri azionisti e per tutti gli stakeholders, siano essi interni o esterni all'azienda.

Perché tutti possano rendersi pienamente consapevoli di questo e soprattutto perché le imprese possano *“liberare questa ondata di valore condiviso”* (Porter & Kramer, 2011) e risolvere in maniera efficace alcuni dei problemi della collettività, è necessario che la *“cultura del welfare”* (Rapporto 2017) venga diffusa in tutto il territorio fino a raggiungere le istituzioni e gli attori più piccoli, presenti nel contesto italiano. Le piccole e medie imprese impiegano da sole l'ottanta per cento della forza lavoro, è quindi evidente il ruolo tutt'altro che marginale che queste svolgono nell'economia e per questo non possono essere escluse da questo importante meccanismo. Per le imprese di più grandi dimensioni, farsi promotrici di questo meccanismo rientra tra le azioni volte a rafforzare le relazioni all'interno del *cluster*, uno dei pilastri per la creazione di valore condiviso, ed è estremamente importante visto che, a causa delle ridotte dimensioni, le PMI sono sottoposte a minori obblighi rispetto l'attivazione di canali di comunicazione e ciò si riflette nella mancanza anche della sola conoscenza dei mezzi e delle facilitazioni messe a loro disposizione che permetterebbero una semplificazione nell'implementazione di queste strategie.

Una notevole spinta alla diffusione di queste forme di investimento può arrivare, ed in parte grandi passi sono già stati compiuti, anche da parte dello Stato. Fondamentale è stato il contributo apportato dalla legge di stabilità 2016 (L. 208/2015), in seguito rafforzata nella portata dei provvedimenti dalla legge di stabilità 2017 (L. 232/2016). Queste hanno contribuito ad ampliare le fonti istitutive del welfare e hanno esteso il campo di copertura degli incentivi

fiscali a quasi la totalità degli strumenti di welfare, a beneficio sia del lavoratore che dell'impresa.

Evidente è la convenienza dell'investimento in welfare aziendale anche per le *istituzioni pubbliche*. L'iniziativa privata volta a promuovere e sostenere finalità d'interesse comune, come quelle di carattere previdenziale, assistenziale o culturale, trova riconoscimento nei principi costituzionali e viene incoraggiata attraverso l'introduzione del principio di sussidiarietà, sancito dall'art. 118 Cost. recentemente introdotto a recepimento dei principi comunitari.

“Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. [...]

[...]Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.”

Secondo tale principio, infatti, quando il soddisfacimento di determinati bisogni ampiamente condivisi tra la collettività possono essere soddisfatti dai cittadini stessi, anche in forma associativa o volontaristica, lo Stato deve agire in forma sussidiaria e sostituirsi a loro solo nel caso in cui emerga una impossibilità d'agire oppure possa fornire lo stesso servizio in maniera più efficiente. In conformità a tale principio, le imprese sono incoraggiate all'adozione di misure necessarie a integrare l'offerta pubblica di servizi di welfare, recentemente risultata più selettiva a causa della riduzione delle risorse a disposizione per il finanziamento della spesa pubblica. L'intervento dello Stato, inoltre, risulta più difficoltoso e meno efficace soprattutto a causa dell'evoluzione qualitativa dei bisogni da soddisfare che tendono a configurarsi in maniera sempre più personalizzata a seconda delle specificità delle situazioni territoriali. Le imprese sono identificate come l'organismo più idoneo nel fornire una risposta adeguatamente configurata alle richieste locali, considerata la conoscenza approfondita che possiedono del territorio e degli individui. L'intervento statale sarebbe maggiormente giustificato in quelle aree, quali sanità e previdenza, in cui non vi è la necessità di un elevato grado di specificità nella fornitura del servizio e, soprattutto negli ambiti in cui, con lo scopo di raggiungere un livello d'efficienza ottimale, è necessario il raggiungimento di una “massa critica” (Treu, 2013) di beneficiari.

Attraverso la configurazione di un modello di “fornitura del welfare” che veda nelle imprese un sostegno all’iniziativa pubblica nelle aree aventi caratteristiche più omogenee lungo il territorio e protagoniste in quelle più critiche, lo Stato potrebbe conseguire la realizzazione di un sistema di welfare solido nel tempo e sicuramente più efficiente di quello attuale in termini di risultati e coinvolgimento dei beneficiari. Inoltre se adeguatamente sostenute, le istituzioni potrebbero beneficiare di un fattore “moltiplicatore” di benefici attraverso l’iniziativa imprenditoriale: le imprese, infatti, incrementerebbero in maniera più che proporzionale agli incentivi ottenuti le somme investite negli investimenti in welfare, in forza dell’interesse primario che vede anch’esse coinvolte.

Ma quali sono gli “strumenti di welfare” che le imprese hanno a disposizione? Innanzitutto è utile precisare che dare un’elencazione eccessivamente precisa di quelle che sono le misure inquadrabili tra gli istituti di welfare di cui beneficiano le imprese sarebbe molto difficile e pressoché di poca utilità, poiché viene data ampia libertà all’iniziativa privata e soprattutto è necessario che ogni impresa identifichi la forma più adatta alla soddisfazione dei bisogni che si manifestano al suo interno.

Requisito essenziale, dunque, per ottenere un piano di welfare idoneo a produrre i risultati sperati è l’individuazione dei bisogni espressi ed inespressi dei collaboratori e l’identificazione dell’ordine gerarchico sottostante. Nel fare ciò le imprese possono avvalersi d’indagini socio-demografiche che tengano in considerazione: le caratteristiche del dipendente e del rispettivo nucleo familiare, l’ampiezza e l’adeguatezza dell’offerta pubblica presente nel territorio e quindi le peculiarità dell’ambiente che circonda e influenza la vita dei dipendenti. A tal fine, uno strumento molto importante è costituito dai “sistemi di ascolto” (Treu, 2013) quali interviste, focus group, etc. L’impiego di questi mezzi nell’indagine dei bisogni risulta fondamentale anche al fine di coinvolgere direttamente il personale nelle iniziative a loro dedicate, cosa necessaria per riuscire a trasmettere la volontà del vertice di coinvolgerli e renderli partecipi delle attività e delle decisioni dell’impresa. Inoltre, permette di enfatizzare l’attenzione che queste ultime pongono nei confronti dei dipendenti poiché dei risultati abbastanza evidenti potranno misurarsi in maniera graduale e dopo un discreto periodo di tempo.

Una volta individuati i bisogni a cui l’impresa desidera dare una risposta in maniera prioritaria, è possibile cominciare ad orientare la propria offerta individuando misure indirizzate alla

generalità della popolazione aziendale oppure iniziative alle quali i dipendenti possono scegliere di aderirvi in maniera facoltativa, anziché piani personalizzati destinati a soddisfare particolari esigenze di alcune categorie di dipendenti particolarmente rilevanti per l'impresa, come è possibile conseguire attraverso l'impiego dei *flexible benefit*¹¹.

Al fine di beneficiare delle agevolazioni fiscali sulle iniziative intraprese, non è più rilevante la volontarietà del datore di lavoro. Quindi, le imprese possono scegliere di integrarle attraverso contrattazione aziendale oppure decidere di aderire a quanto previsto dalla contrattazione collettiva.

L'offerta di welfare aziendale può essere suddivisa in macro aree, differenziando per categorie omogenee i bisogni che l'impresa intende soddisfare. Il criterio adottato per la suddivisione sotto riportata è quello utilizzato nell'indagine sul welfare aziendale delle piccole e medie imprese, riassunta nel Rapporto "Welfare Index PMI" 2017.

In questo rapporto sono individuate dodici aree di welfare aziendale:

- **Previdenza integrativa.** Rientrano in quest'area tutte le misure volte a integrare l'iniziativa pubblica in ambito previdenziale e sono riconducibili principalmente a:
 - Fondi pensione istituiti dalla contrattazione collettiva o fondi previdenziali aggiuntivi;
 - Assicurazioni previdenziali.
- **Sanità integrativa.** L'offerta in ambito di sanità integrativa risulta più vasta rispetto la precedente e talvolta viene estesa anche ai familiari dei lavoratori. Le iniziative principali sono:
 - Adesione a fondi di categoria o a fondi aperti;
 - Istituzione di fondi aziendali;
 - Polizze sanitarie;
 - Servizi di prevenzione, check-up e diagnosi;
 - Sportelli medici aziendali;
 - Agevolazioni per particolari cure mediche dei familiari.

¹¹ Flexible benefit: "schemi di retribuzione che servono ad integrare o a sostituire una quota della remunerazione accessoria del dipendente con servizi per il dipendente o per la sua famiglia che normalmente acquisterebbe all'esterno." (Treu, 2013).

- **Servizi di assistenza.** I bisogni di carattere assistenziale sono caratterizzati da un'ampia differenziazione, in quanto correlati alla differente composizione e alle diverse caratteristiche del nucleo familiare. Per questo le risposte possono essere altrettanto variegate:
 - Servizi di assistenza medica;
 - Assistenza agli anziani e alle persone non autosufficienti;
 - Servizi socio-sanitari;
 - Assistenza psicologica e riabilitazione;
 - Convenzioni per cure odontoiatriche;
 - Adesione a campagne di sensibilizzazione e prevenzione;
 - Vaccinazioni ed esami periodici.

- **Polizze assicurative.** Tralasciando l'investimento in polizze infortuni, molte delle quali sono previste in maniera obbligatoria, l'offerta può comprendere:
 - Polizze viaggi per i dipendenti soggetti a trasferte frequenti;
 - Polizze sulle abitazioni;
 - Qualsiasi altro tipo di polizza assicurativa considerata importante in base alle condizioni lavorative o familiari.

- **Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità.** Stando a quanto emerge dalle recenti ricerche in campo, l'equilibrio tra vita lavorativa e privata sarebbe il fattore più ricercato dagli italiani in un posto di lavoro. (Si veda a proposito l'art "Per i lavoratori italiani niente è così importante come il work-life balance" (Casadei, 2017). Assieme alle misure a sostegno delle pari opportunità e dei genitori, costituiscono l'ambito con impatto più diretto nella soddisfazione del lavoratore e quindi nell'attrazione e valorizzazione del talento, sia per l'importanza attribuita da parte dei lavoratori, sia perché rappresentano gli strumenti con le conseguenze più dirette e tangibili nella routine quotidiana.

Anche in questo ambito le misure adottabili possono essere molto differenti tra loro e facilmente adeguabili alle specificità dell'azienda, di seguito riportiamo alcuni esempi:

 - Flessibilità oraria in aggiunta a quella prevista contrattualmente;
 - Telelavoro;
 - Permessi retribuiti per maternità e paternità;
 - Convenzioni con asili nido o asili nido aziendali;

- Fattorino aziendale;
 - Babysitter e servizi per il dopo scuola
 - Convenzioni per il trasporto.
- **Sostegno economico ai lavoratori.** In quest'area rientrano tutte le facilitazioni economiche che possono essere concesse in relazione a particolari necessità o servizi e che incidono direttamente nel potere d'acquisto delle famiglie. Vi rientrano:
 - Ticket restaurant, buoni pasto, mense aziendali e convenzioni con ristoranti;
 - Prestiti agevolati;
 - Rimborso abbonamenti a mezzi pubblici, buoni benzina;
 - **Formazione per i dipendenti.** Rientra tra gli strumenti di welfare anche la formazione per i dipendenti in tutte le sue declinazioni in quanto costituisce il mezzo principale per contribuire alla qualificazione delle competenze personali, all'accrescimento del capitale umano aziendale e permette di rispondere a bisogni di crescita culturale delle persone. Le iniziative possono così differenziarsi:
 - Formazione professionale specialistica/avanzata;
 - Borse di studio;
 - Master e Business School per talenti;
 - Formazione linguistica;
 - Viaggi di studio all'estero.
 - **Sostegno all'istruzione di figli e familiari.** Ulteriore forma di sostegno ai genitori è costituita dall'estensione delle iniziative a sostegno della formazione di figli e familiari, incentivata anche dalla legge. A tal proposito possono essere erogate:
 - Borse di studio;
 - Rimborso tasse scolastiche e universitarie;
 - Rimborso spese per materiale scolastico;
 - Servizi di orientamento scolastico;
 - Possibilità di stage in azienda;
 - Borse di studio per viaggi all'estero.
 - **Cultura, ricreazione e tempo libero.** L'adozione di strumenti in risposta ai recenti trend culturali, che favoriscano l'accrescimento culturale e il benessere personale, nonché promuovano iniziative per il tempo libero, sono prova del fatto che l'ambiente esterno

possieda, per le imprese, un'influenza sempre maggiore. Tra questi possiamo individuare:

- Aree cultura e tempo libero;
 - Palestre e centri sportivi;
 - Percorsi fitness aziendali;
 - Squadre sportive aziendali;
 - Viaggi e soggiorni organizzati;
- **Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale.** Particolarmente rilevanti a fronte dei recenti flussi migratori sono le iniziative volte all'integrazione di lavoratori extracomunitari. Alla stessa maniera si vuole favorire sempre più la partecipazione di soggetti disabili all'interno della vita aziendale per promuovere il progresso sociale. Utili a tali fini possiamo ritrovare:
 - Iniziative per disabili, ex detenuti e altri soggetti deboli;
 - Formazione linguistica per stranieri;
 - Assistenza per pratiche burocratiche;
 - Mediazione culturale.
 - **Sicurezza e prevenzione degli incidenti.** Molte aziende risultano attive in quest'area già da tempo in virtù degli aspetti normativi che hanno reso obbligatorio l'aumento delle misure a tutela della sicurezza nel luogo di lavoro. Nella stessa direzione si muove anche l'iniziativa aziendale, offrendo:
 - Attività formative ed educative in aggiunta a quelle obbligatorie;
 - Codici di comportamento;
 - Certificazioni volontarie;
 - Interventi nelle infrastrutture con lo scopo di renderle più ergonomiche.
 - **Welfare allargato al territorio e alla comunità.** Le finalità perseguibili dall'azienda attraverso le misure appartenenti a quest'area sono rilevanti al fine del coinvolgimento degli stakeholders, della diffusione della cultura aziendale e del rafforzamento dei valori etici. Le iniziative possono essere anche in questo ambito molteplici e rispecchiano valori e caratteristiche dell'identità aziendale. Possiamo citare:
 - Contributi a sostegno di iniziative sportive e di volontariato;
 - Promozioni di eventi culturali e ricreativi;

- Mantenimento del verde pubblico;
- Realizzazione di infrastrutture;
- Sovvenzioni per attività di restauro;
- Iniziative volte a diffondere ideali intrinseci nella cultura aziendale.

2.4 MISURARE IL VALORE CONDIVISO: applicazione alle politiche di welfare aziendale

Nell'implementazione delle strategie un ruolo importante è assunto dalla misurazione dei risultati al fine di poter determinare la redditività delle iniziative e decidere verso quali orientare gli sforzi finanziari dell'impresa.

Parlando di shared value questo passaggio risulta particolarmente ostico, sia a causa della natura prevalentemente qualitativa dei risultati da monitorare, sia vista la loro tendenza a manifestarsi in maniera graduale e soprattutto nel lungo periodo, quando invece le decisioni riguardanti l'impiego di mezzi finanziari dell'impresa devono essere prese in un preciso momento, spesso differente e anteriore al manifestarsi dei relativi flussi monetari.

La finanza aziendale ha sviluppato dei modelli in grado di quantificare e stimare i rendimenti ottenibili a remunerazione di un preciso investimento, così da poter supportare in maniera efficiente le decisioni riguardanti l'impiego di risorse finanziarie. Tali modelli si basano sulla stima di flussi monetari futuri, quantificabili in maniera sufficientemente attendibile e ponderati in relazione al tempo in cui si manifestano e sulla base di un tasso di rendimento che tenga conto dei rischi a cui questi sono esposti. Nell'applicazione di tali modelli a supporto alle decisioni riguardanti la creazione di shared value, si potrebbero tuttavia ottenere valori contenenti un elevato grado di soggettività nelle stime e non completamente esaustivi nella considerazione dei risultati, con la conseguenza di mancare di significatività informativa per il supporto alle decisioni.

Per poter confermare l'effettiva validità degli investimenti, senza dover ricorrere all'utilizzo di parametri e strumenti differenti, è consigliabile che il processo di quantificazione dei risultati venga integrato da un'attenta analisi degli aspetti di carattere qualitativo che si accompagnano

agli investimenti, soprattutto senza trascurare i vantaggi indiretti che possono derivare dal valore creato anche esternamente ai confini aziendali.

Le prospettive da considerare per la valutazione di convenienza in tali decisioni, quindi, sono principalmente tre: la prima riguardante i benefici afferenti la sfera di risultati economici che gli investimenti sono in grado di generare all'interno all'impresa; la seconda focalizzata sempre nell'analisi della dimensione interna al complesso aziendale, valutandone però la convenienza sotto un punto di vista qualitativo; infine, la terza prospettiva rilevante, è quella che prende in considerazione l'efficacia di queste politiche nei confronti della comunità e quanto queste evidenze esterne possano aumentare la significatività dell'investimento per l'impresa stessa. Infatti, oltre che rappresentare uno degli obiettivi alla base dell'implementazione delle strategie di *shared value*, gran parte degli efficientamenti di cui può godere l'impresa derivano dal miglioramento del contesto competitivo e dalla maggiore facilità con la quale l'impresa può mantenere elevata la coerenza strategica verso l'esterno, facendo diventare essenziale la verifica della convenienza degli investimenti anche sotto questo punto di vista.

Questo schema di valutazione basato su più livelli permette di adeguare i modelli di misurazione del valore degli investimenti comunemente impiegati in finanza aziendale per ottenere uno strumento in grado di dare un supporto maggiore alle decisioni, quando si tratti di investimenti finalizzati alla creazione di valore condiviso.

È necessario tuttavia affrontare alcune considerazioni: come può risultare evidente, la presenza dell'analisi qualitativa e dell'analisi degli effetti indiretti fanno emergere la necessità di procedere a delle valutazioni precise e puntuali per ogni tipologia di investimento presa in considerazione; come è emerso affrontando il tema riguardante le modalità di definizione delle strategie, a causa delle molteplici modalità attraverso le quali può essere raggiunta la creazione di valore condiviso, non è possibile definire a priori le caratteristiche critiche da prendere in considerazione nel processo di valutazione e nemmeno prestabilire quali siano gli effetti che devono essere prodotti perché un determinato investimento possa essere considerato efficiente. Ne consegue che ogni entità dovrà procedere in maniera autonoma nella definizione delle variabili chiave rilevanti da valutare e monitorare in funzione degli obiettivi strategici prefissati durante l'analisi qualitativa. Inoltre, durante la loro definizione e lo sviluppo dell'analisi, è necessario che l'impresa presti attenzione al grado di dettaglio da utilizzare: così

come delle considerazioni poco accurate possono trascurare delle evidenze considerate importanti ai fini delle decisioni da assumere, anche un grado di dettaglio eccessivo non giova all'intero processo, in quanto richiederebbe l'impiego di tempi più lunghi e di più risorse per condurre la valutazione, facendo salire il costo complessivo associato all'investimento.

È comunque bene precisare che prescindere completamente dalla misurazione qualitativa dei risultati legati a questo tipo di investimenti, rappresenterebbe per l'impresa l'ottenimento di una misura di performance incompleta che potrebbe indurla a sottostimare questo tipo di iniziative tra quelle meno redditizie e quindi arrivare ad assumere decisioni in controtendenza con gli obiettivi di massimizzazione della sostenibilità e del benessere sociale, presupposti per la creazione di valore condiviso.

Inoltre, la necessità di procedere alla formulazione di tecniche di misurazione basate su dei parametri *ad hoc*, o comunque estremamente personalizzabili e disomogenee tra le imprese, rende più complicato sia il processo di comunicazione dei risultati ai propri stakeholders sia l'analisi e la comparazione tra imprese differenti o tra diverse alternative d'investimento.

Ad oggi la questione assume rilevanza soprattutto in riferimento alla comunicazione dei risultati verso l'esterno, vista la capacità delle informazioni in uscita di condizionare le scelte degli attori esterni e dei mercati, specie se si tratta di imprese quotate. La tendenza comune adottata dalle imprese di maggiori dimensioni è comunque quella di integrare l'informativa data in merito alla performance finanziaria con quella riguardante gli impegni etici e di sostenibilità assunti dall'impresa. Questo con l'intento di conferire maggiore trasparenza riguardo le politiche adottate e completare il quadro informativo dato dai soli dati di tipo economico-finanziario, anche in risposta all'importanza conferita a questo tipo di iniziative dai portatori di interessi esterni all'impresa.

Per adempiere a tali necessità vi è l'inclusione del bilancio integrato (o *integrated reporting*) o del bilancio di sostenibilità tra i documenti di comunicazione periodica dell'andamento economico, ancorché questo non sia imposto da alcuna fonte legislativa¹². Lo scopo del bilancio

¹² L'assenza di obblighi di natura giuridica è in parte già stata superata. La Direttiva 2014/95/UE recentemente recepita con il D.Lgs. 235/2016, impone dal corrente anno alle imprese con oltre 500 addetti e alternativamente un totale dello stato patrimoniale superiore ai 20.000.000 € o un totale dei ricavi netti superiore ai 40.000.000 €, l'integrazione delle informazioni fornite con il bilancio con le informazioni afferenti alle aree di gestione non economica, quali le politiche attivate riguardo la tutela e la salvaguardia dell'ambiente, al rispetto dei diritti

integrato è quindi quello di migliorare e integrare, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, il flusso di informazioni comunicate all'esterno attraverso il bilancio consolidato. In particolare mette in evidenza la configurazione della strategia, del modello di business adottato, della governance d'impresa e delle prospettive future, in relazione ai capitali che l'impresa ha a disposizione e di come questa sia in grado di incrementarli creando valore nel breve, medio e lungo periodo.

La notevole diffusione di questo strumento e la presenza al suo interno di una parte preponderante di informazioni qualitative, fanno emergere in maniera decisa la necessità di individuazione di alcuni parametri e linee guida che possano aiutare le imprese nella conduzione delle loro analisi e soprattutto conferire maggiore oggettività e omogeneità ai dati e alle informazioni pubblicate. In particolare, per quanto riguarda le comunicazioni inerenti la performance sociale dell'impresa, sono stati sviluppati dei parametri che possano coadiuvare l'impresa in questa fase; uno di quelli maggiormente implementati sono le linee guida proposte dal "*GRI (Global Reporting Initiative)*": uno dei primi enti a definire questo genere di parametri impiegati nella comunicazione dei risultati ottenuti dagli investimenti orientati alla creazione di shared value.

Nonostante si compiano progressi giornalieri nel tema delle misurazioni e delle rendicontazioni dei risultati riconducibili alla creazione di valore condiviso, non è ancora possibile affermare con certezza l'esistenza di un modello o dei parametri precisi efficaci nella misurazione e nel monitoraggio dei relativi risultati. Al momento quindi, l'unica soluzione per sopperire a questa mancanza è ricorrere all'adattamento dei modelli classici utilizzati per la valutazione degli investimenti con le integrazioni, considerazioni e svantaggi sopra evidenziati.

umani e a favore dell'occupazione femminile, nonché nella lotta contro la corruzione attiva e passiva. A tale proposito non viene fatto riferimento ad un preciso modello da adottare, per cui si propende verso l'adozione dell'*integrated reporting* come uno delle forme più adeguate a rispondere a quanto richiesto dalle linee guida della nuova disciplina.

2.4.1 Misurazioni di “shared value” da “welfare aziendale”

Nel corso dell’elaborato è stato possibile affermare in via teorica come sia possibile creare valore condiviso attraverso gli investimenti in welfare aziendale.

Molte sono le imprese, soprattutto di grandi dimensioni, che accortesi del potenziale di crescita sviluppabile attraverso queste iniziative, hanno deciso di implementarle tra i propri obiettivi strategici. Alcune di queste sono: Ferrero, Nestlé, Ferrari, Pirelli, Ikea, Luxottica, Eni, Cisco, Generali, Tim, Barilla, Tetrapak, Google, Loccioni...

Ma come stimare il valore prodotto da questi investimenti?

Il metodo comunemente impiegato nella valutazione degli investimenti è il VAN (*Valore Attuale Netto*), il quale indica il maggior valore derivante da un determinato progetto nell’ipotesi in cui questo venga finanziato solo con mezzi propri dell’azienda, ossia a prescindere dalle influenze derivanti dalle scelte finanziarie dell’impresa. Tale calcolo implica l’identificazione dei flussi di cassa netti ed incrementali derivanti dal progetto, attualizzati ad un adeguato tasso di rischio.

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t}$$

Dove:

C_0 indica il costo iniziale sostenuto per il progetto;

t corrisponde all’orizzonte temporale di riferimento che coincide con la vita utile dell’investimento (n);

FCF_t rappresenta il flusso di cassa generato ogni anno dall’investimento, netto di imposte;

K tasso di attualizzazione dei flussi di cassa.

Nel caso della valutazione di investimenti in welfare il calcolo di flussi di cassa potrebbe risultare alquanto ostico. Mentre i costi da sostenere sono noti o stimabili con sufficiente certezza fin da subito, il valore creato a favore dell’organizzazione, sia esso sotto forma di ricavi conseguibili o di costi risparmiabili, difficilmente risulta riconducibile ad una singola iniziativa. Piuttosto deve

essere afferito all'insieme dei progetti attivati, poiché solo attraverso un'adeguata configurazione dell'offerta di welfare, in linea con i bisogni aziendali, si possono ottenere dei benefici manifestabili nella riduzione dei costi legati ad assenteismo e turnover e nell'aumento dei ricavi derivanti da una maggiore produttività; l'unico valore stimabile con precisione in maniera puntuale per ogni investimento è il risparmio fiscale conseguibile secondo l'assetto normativo attuale, il quale però non può costituire un elemento decisivo nell'assunzione di tali decisioni poiché può venir meno al variare dell'orientamento del legislatore, quindi anche in tempi piuttosto brevi.

In assenza di modelli creati *ad hoc* attraverso i quali sia possibile quantificare i benefici arrecati alla popolazione aziendale da ciascun investimento, risulta molto difficile quantificare a priori un valore derivante dal singolo progetto, che permetta di discriminare la convenienza. Come supporto a tali decisioni può venire in aiuto l'analisi qualitativa: poiché tali politiche contribuiscono a creare un valore maggiore quanto più riescono a rispondere alle esigenze dei collaboratori; Attraverso indagini interne su questionari, punti d'ascolto e interviste è possibile individuare le necessità presenti e ordinarle in funzione della rilevanza attribuita.

Una volta identificati gli investimenti prioritari per l'impresa, quello che si può stimare è il valore che possono creare per il complesso aziendale. La stima di tale valore può essere effettuata impiegando il metodo di valutazione *Discounted Cash Flow (DCF)*, al quale è già stato fatto riferimento nel paragrafo 2.3. Tale metodo risulta essere quello comunemente impiegato nelle valutazioni d'azienda e evidenzia la capacità del capitale dell'impresa di generare performance positive future, quindi flussi di cassa a remunerazione del capitale. La formula utilizzata non è altro che una rivisitazione del *VAN*, utilizzata per la valutazione degli investimenti; a differenza di quest'ultima tuttavia, con il metodo del *DCF* si assume che l'impresa possa vivere per un periodo indefinito nel tempo, quindi anche la formula dovrà coprire un orizzonte temporale infinito e non limitarsi alla durata dell'investimento.

Si riporta in seguito la formula del *DCF*:

$$W (\text{Valore}) = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t}$$

Tale formula può essere agevolmente adattata per poter rendere espliciti gli effetti delle politiche di welfare.

Prima di procedere è necessario rendere noto che, con l'obiettivo di rendere più agevole l'uso di tale approccio ed enfatizzare gli effetti di queste politiche, verrà assunta l'ipotesi di assenza di indebitamento: l'impresa finanzia quindi i propri progetti solo attraverso il capitale proprio. Tale assunzione permette di escludere dalla valutazione eventuali benefici fiscali di cui l'impresa può godere nel caso in cui ricorresse a fonti di finanziamento esterno e permette di attualizzare i flussi ad un tasso che tenga in considerazione il rischio proprio dell'attività d'impresa.

- STIMA DEI FLUSSI DI CASSA

Come già evidenziato in precedenza, gli investimenti in welfare impattano direttamente sull'ammontare dei flussi di cassa dell'impresa.

Per rendere esplicito nella formula l'effetto di tali scelte verrà adottato un approccio "disaggregato" così da isolare i flussi di cassa normalmente conseguiti dal valore creato in ognuna delle aree in cui il welfare crea dei benefici:

AREA D'INTERESSE	INDICATORE ASSOCIATO	MANIFESTAZIONE
A. Assenteismo	α	Minori costi
B. Turnover	β	Minori costi
C. Stress lavoro-correlato	σ	Minori costi
D. Engagement	ϵ	Maggiore produttività
E. Imposte	τ	Minori costi

Le prime aree in cui le imprese possono notare un effettivo miglioramento riguardano i costi legati all'*assenteismo* e al *turnover* del personale.

A. È ormai comprovato dagli innumerevoli studi e ricerche in materia che il fenomeno dell'*assenteismo* generi in capo alle imprese, come anche al settore pubblico, ingenti costi diretti, difficoltà nella gestione del personale e dell'attività lavorativa. Stime presentate da Confindustria (Confindustria, 2015) relative a "Indagine Confindustria sul lavoro nel 2013" affermano come, in quell'anno, si siano rilevate 19 giornate di assenza medie corrispondenti ad un costo per la Pubblica amministrazione di circa 3,7 miliardi. Valori analoghi, seppur inferiori, sono stati rilevati dalle aziende associate a Confindustria con un organico superiore ai 100 dipendenti: nel 2013 sono state rilevate in media 13 giornate di assenza, corrispondenti ad un tasso medio di *assenteismo* paria al 7,2%.

Tali valori vengono elaborati considerando le assenze giustificate da permessi retribuiti di qualsiasi genere. Tuttavia, volendo analizzare nello specifico il dato registrato dalle imprese così da poter evidenziare quali sono le cause di *assenteismo* maggiormente diffuse e conseguentemente poter elaborare delle considerazioni costruttive, emerge che le assenze per malattia professionale spiegano la maggior parte delle ore di assenza dal lavoro nel caso degli uomini, assenti il 5,3% delle giornate lavorative, mentre sono i permessi per congedi parentali a spingere maggiormente le donne alla richiesta di permesso di assenza dal luogo di lavoro (il cui rispettivo tasso ammonta al 9,5% delle giornate di lavoro).

Da considerare poi, vi sono anche le giornate di assenza corrispondenti a permessi non retribuiti, non rilevati però nell'indagine di Confindustria, ma sicuramente più significativi in quanto possono essere sintomatici di una forma di *assenteismo* patologico, conseguenza di insoddisfazione e problematiche nell'attività lavorativa.

Parlando di *assenteismo* è importante infatti definire cosa s'intende e distinguere tra "assenteismo fisiologico" e "assenteismo sintomatico", come suggerito nella relazione sul "Barometro Europeo sull'Assenteismo, il Coinvolgimento e la Motivazione dei dipendenti" (Gruppo Ayming, 2016). Dalla letteratura presente in materia emerge che non esiste una definizione univoca di *assenteismo*, in quanto il fenomeno può rappresentare qualsiasi incapacità lavorativa del dipendente a prescindere dalla motivazione, oppure può essere considerato tale solo al verificarsi di assenze ingiustificate o da abuso di permessi giustificati.

In ogni caso, molto più importante che tentare di darne una definizione precisa è riuscire a scindere le due tipologie di assenteismo: l'assenteismo di tipo "fisiologico" rappresenta le assenze riconducibili a dei motivi giustificati, quali la malattia, i congedi parentali o matrimoniali e quant'altro; su questa tipologia di assenze l'impresa può agire solo in modo parziale, ad esempio agevolando la gestione dei carichi di famiglia. Quella invece più problematica è la forma di assenteismo "sintomatico", il quale si manifesta in maniera sistematica, senza giustificazioni appropriate e che comunque lascia sottendere ad una manifestazione di disagio, scarsa motivazione o ad un abuso di concessioni da parte dell'impresa.

I costi legati all'assenza dal luogo di lavoro sono riconducibili a:

- Costo della prestazione non erogata;
- Costo della prestazione del sostituto (se presente) oppure disagi manifestati da coloro tra i quali viene spartita la mansione;
- Peggioramento nella qualità del lavoro (possibili ritardi sulle consegne, insoddisfazione del cliente, etc.) e interruzione della routine;

Attivando iniziative volte a prevenire il fenomeno dell'assenteismo, i benefici ottenuti dall'impresa si manifestano nei minori costi sostenuti, che identificheremo nella formula con il simbolo α .

Nello stesso rapporto citato in precedenza (Gruppo Ayming, 2016), si stima che alla riduzione di un punto percentuale del tasso di assenteismo, le imprese possano risparmiare costi variabili tra lo 0,3% e l'1,87% del totale delle retribuzioni. È comunque possibile arrivare ad una stima abbastanza approssimativa dell'ammontare di costo risparmiabile da una riduzione dell'assenteismo partendo dal costo del lavoro sostenuto giornalmente dall'impresa.

Volendo procedere ad una propria stima di α , si consiglia di seguire il seguente approccio, che tende a mantenere distinto l'indicatore riferito alle donne da quanto si verifica per la componente maschile, sia con lo scopo enfatizzare la differenza tra i due valori che assumono valenze differenti, sia poiché rispondono a iniziative diverse che possono portare a dei risultati divergenti tra le due popolazioni. Quindi:

$$\alpha = \alpha_d + \alpha_u$$

nella quale ricordiamo che α_d rappresenta il maggiore flusso di cassa derivante dal risparmio di costi dovuto alla diminuzione dell'assenteismo femminile e, di conseguenza, α_u quello derivante dalla riduzione dell'assenteismo maschile. Questi due indicatori possono essere stimati come segue:

$$\alpha_d = \% \text{ diminuzione di assenze} * gma_d * cdl_d * n^\circ \text{ di donne}$$

Dove:

gma_d rappresenta i giorni medi di assenza registrati in un anno per le donne;

cdl_d costo del lavoro medio giornaliero sostenuto dall'impresa come remunerazione delle collaboratrici donne.

$$\alpha_u = \% \text{ diminuzione di assenze} * gma_u * cdl_u * n^\circ \text{ di uomini}$$

Dove:

gma_u rappresenta i giorni medi di assenza registrati in un anno per gli uomini;

cdl_u costo del lavoro medio giornaliero sostenuto dall'impresa come remunerazione dei collaboratori uomini.

In entrambe le formule il costo del lavoro può essere considerato nella sua componente certa, quindi considerando il costo effettivamente sostenuto in media dall'impresa per ogni collaboratore oppure, nel caso in cui l'impresa fosse capace di stimare con sufficiente certezza l'ammontare di costo riferibile agli ulteriori disagi legati all'assenteismo (incidenza del peggioramento della componente qualitativa del lavoro), quali stress, peggioramento della qualità del lavoro e interruzione della routine, potrebbe considerare un *costo totale del lavoro da assenteismo (ctdl)*, comprensivo anche di questa componente intangibile, modificando il *cdl* come segue:

$$ctdl = cdl * (1 + \% \text{ incidenza componente qualitativa})$$

Inoltre, nel tentativo di essere il più precisi possibile, è possibile monitorare la diminuzione delle assenze in maniera separata per donne e uomini così da sostituire nella formula il dato medio con il dato puntuale.

B. Ragionamento analogo può essere fatto per il *turnover*. Quando si parla di turnover aziendale ci si riferisce al ciclo di sostituzione del personale interno all'azienda. Anche in questo caso è necessario distinguere quello fisiologico, riconducibile ai pensionamenti e al termine di contratti a tempo determinato non rinnovati, da quello patologico, riconducibile invece a licenziamenti volontari da parte dei dipendenti. In questo caso potrebbe essere consigliabile approfondire le cause che hanno condotto i collaboratori a presentare le dimissioni in quanto possono essere sintomo, anche in questo caso, di malcontento anche diffuso rispetto la gestione del lavoro e il contenuto delle mansioni, insoddisfazione personale o attriti interni.

I costi interni derivanti da un alto tasso di turnover sono riconducibili a:

- Costi legati alle procedure e al tempo impiegato per la selezione di nuove figure;
- Minore produttività nel periodo di inserimento del neo-assunto;
- Costi di formazione;
- Disagi interni e possibilità di diffusione del malcontento;
- Depauperamento del capitale umano accumulato;
- Probabile insoddisfazione e perdita di clientela nel caso di licenziamento di figure chiave all'interno dell'impresa.

La prevenzione di questo fenomeno attraverso iniziative volte ad aumentare il benessere e il coinvolgimento interno, nonché a soddisfare le necessità di realizzazione personale, generano benefici legati al risparmio di questi costi. Tale risparmio, ai fini dell'inclusione nel modello di quantificazione del valore, verrà identificato con il simbolo β .

Cercare di quantificare i benefici correlati alla riduzione di turnover può risultare complicato poiché caratterizzato da miglioramenti di carattere qualitativo e di ammontare variabile a seconda della mansione ricoperta dal collaboratore. In via approssimativa è possibile procedere alla stima dei costi legati al processo di selezione in maniera abbastanza agevole, in seguito si può stimare la durata del periodo "di inserimento" del collaboratore e la perdita di produttività media registrabile durante questo intervallo, in relazione alle varie funzioni presenti in azienda. Per quanto riguarda i costi di formazione possono essere considerati quelli legati allo sforzo necessario per fornire al candidato il livello delle competenze

richieste dalla mansione che questo deve ricoprire. Queste ultime due categorie variano in maniera abbastanza rilevante a seconda dell'attività svolta dall'azienda.

Al fine dello sviluppo della formula per la stima di tali benefici, si fa riferimento soltanto ai costi di ricerca e selezione del personale e ai costi di formazione, in quanto risultano le componenti che possono essere stimate con maggiore attendibilità. Come per l'assenteismo, anche in questo caso è consigliabile separare le componenti di "risparmio di costo da turnover" in funzione della tipologia di mansione per la quale vengono calcolate; si ottiene quindi una componente β_c che rappresenta il maggiore flusso di denaro derivante dal risparmio di costi, dovuto alla diminuzione di turnover patologico nelle *mansioni critiche*¹³ per l'impresa, mentre si deve calcolare una seconda componente β_o in riferimento alle mansioni ritenute ordinarie per l'impresa. Quindi:

$$\beta = \beta_c + \beta_o$$

$$\beta_c = (\% \text{ dimiuzione turnover patologico}_c * \text{assunti da turnover patologico}_c) \\ * (\text{c}ds \text{ pro capite}_c + \text{c}df \text{ pro capite}_c)$$

$$\text{c}ds \text{ pro capite}_c = \text{c}ds \text{ pro capite orario} * \text{tempo di selezione pro capite}_c$$

$$\text{c}df \text{ pro capite}_c = \text{c}df \text{ pro capite orario} * \text{ore di formazione pro capite}_c^{14}$$

Dove:

c}ds pro capite orario rappresenta il costo orario necessario alla funzione HR per la selezione di un candidato.

Tempo di selezione pro capite}_c è la stima del tempo medio necessario ad individuare un determinato candidato per una mansione critica.

¹³ Per *mansioni critiche* è da intendersi tutte quelle mansioni che svolgono un ruolo strategico all'interno del complesso aziendale e che quindi, nel caso di licenziamento, possono portare a maggiori disagi riguardanti il depauperamento del capitale umano aziendale e uno sforzo maggiore nella sostituzione di quella determinata figura, sia in termini di caratteristiche richieste dal candidato, sia per tempi e metodi di formazione necessaria a dotare il neo-assunto dei mezzi e abilità richieste in quello specifico ruolo. β_c può essere ulteriormente scomposto in funzione del grado di gerarchia a cui appartiene la mansione (dirigente, responsabile, quadro, operaio) per un'analisi più accurata.

¹⁴ *Cdf pro capite* può altresì essere stimato in maniera puntuale qualora questo sia conosciuto con certezza dall'impresa.

Cdf pro capite orario rappresenta il costo orario medio di formazione del personale;

Ore di formazione pro capite_c corrispondono alla stima delle ore necessarie alla formazione di un candidato ad una mansione critica.

In maniera analoga possiamo quindi derivare anche la seconda componente di β , per la quale cambia solamente la mansione a cui vengono riferiti i vari parametri:

$$\beta_o = (\% \text{ dimiuzione turnover patologico}_o * \text{assunti da turnover patologico}_o) \\ * (\text{cfs pro capite}_o + \text{cdf pro capite}_o)$$

$$\text{cfs pro capite}_o = \text{cfs pro capite orario} * \text{tempo di selezione pro capite}_o$$

$$\text{cdf pro capite}_o = \text{cdf pro capite orario} * \text{ore di formazione pro capite}_o$$

C. Situazioni di lavoro non ottimali legate ad eccessivi carichi lavorativi per periodi di tempo prolungato o alla mancanza di sicurezza nei locali, alla presenza di scadenze serrate o ad un eccessivo controllo sul dipendente favoriscono lo sviluppo dello *stress lavoro-correlato*, di cui un elevato tasso di assenteismo e turnover costituiscono dei segnali importanti. Tale argomento ha attirato l'attenzione delle istituzioni europee e nazionali che hanno provveduto ad inserire questa tipologia di disagio tra i rischi dell'attività lavorativa che devono essere adeguatamente valutati e prevenuti dal datore di lavoro (Gottardi, 2008). La disciplina in materia è contenuta nell'Accordo interconfederale siglato il 9 giugno 2008 redatto a recepimento dell'Accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato. È il testo stesso che ci permette di dare una definizione del concetto di stress, enunciata all'art.3:

“una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentano in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro.” [...]

“lo stress non è una malattia ma una situazione di prolungata tensione che può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute”.

Agire nella tutela della salute e sicurezza dei propri lavoratori è un obbligo al quale il datore di lavoro non può sottrarsi, ma non solo da un punto di vista normativo. Prevenire la

formazione di tale fenomeno costituisce una forma di prevenzione al verificarsi di infortuni e malattie e contribuisce alla costruzione del clima di benessere aziendale con inevitabili ricadute positive sulla produzione. Convenzionalmente chiameremo la maggiore produttività dovuta alla minore presenza di stress negli ambienti di lavoro con il simbolo σ .

Si può ragionevolmente assumere che tale maggiore produttività si manifesti in maniera proporzionale alla diminuzione degli infortuni e delle assenze da malattie correlate allo stress, nelle sue forme più gravi, ma anche nella riduzione delle distrazioni ed inefficienze causate dallo stress stesso. Tuttavia, per quanto riguarda la diminuzione delle assenze derivanti da infortuni e malattia il beneficio è già ricompreso tra gli effetti dell'assenteismo. Il valore assunto da σ è quindi funzione delle minori inefficienze o distrazioni derivanti dallo stress, quindi di una maggiore produttività durante l'orario di lavoro, stimabili come una percentuale indicativamente significativa del costo del lavoro giornaliero.

$$\sigma = \% \text{ diminuzione distrazioni} * \% \text{ improduttività} * cdl * \text{tot. dipendenti}$$

Dove:

cdl rappresenta costo del lavoro giornaliero, utilizzato anche per la stima dei benefici da assenteismo;

- D. Le iniziative volte alla prevenzione di questi fenomeni contribuiscono alla creazione di un obiettivo superiore probabilmente molto più importante dei precedenti, l'*employee engagement* (il coinvolgimento dei dipendenti). Tale concetto richiama quanto espresso nel capitolo 2.1 parlando di *produttività latente*. Una definizione di *engagement* in grado di rendere in maniera chiara e precisa il significato del concetto viene ripresa in un articolo di "Novà", una rubrica de "Il sole 24 ore", definendolo come:

"coinvolgimento emotivo ed intellettuale dei dipendenti nei confronti della loro organizzazione e nei suoi successi. Gli Engaged employees sperimentano uno scopo convincente e un significato nel loro lavoro, che li spinge ad impegnarsi per l'ottenimento degli obiettivi aziendali. [...] E' la differenza tra andare a lavorare per fare un lavoro adeguatamente retribuito e andare a lavorare per dare davvero il meglio di sé, mostrando creatività e di propria iniziativa." (Minghetti, 2012).

Quando i dipendenti sono coinvolti e motivati svolgono la propria mansione con un approccio propositivo, guardando agli obiettivi aziendali come fossero i propri. Ciò crea un clima di cooperazione e fiducia in grado di aumentare l'efficienza, diminuire le perdite legate ad errori o superficialità nello svolgimento della mansione e favorisce lo sviluppo di idee utili al processo di innovazione dell'impresa. I benefici legati all'engagement aumentano l'ammontare dei flussi di cassa, sia per effetto delle minori inefficienze produttive, che della maggiore produttività, senza trascurare la possibilità di sviluppare idee capaci di trasformarsi in progetti profittevoli. Tale componente verrà indicata nella formula con il simbolo ϵ . Alcune ricerche in materia si sono spinte nel tentativo di quantificare questi benefici: uno studio realizzato sulle imprese inglesi da "Hay Group", una società di consulenza americana, stima che un basso livello di *engagement* sia in grado di produrre costi per un ammontare complessivo di 350 milioni di sterline, mentre un secondo rapporto di ricerca pubblicato da "Aon Hewitt", condotto sui bilanci di imprese con sede in tutto il mondo, evidenzia come le imprese che riescono a realizzare un elevato livello di coinvolgimento tra i dipendenti, riescano a garantire un ritorno per gli azionisti del 58% in più. (D'Ascenzo, 2017).

Nel tentativo di procedere ad una stima estremamente prudentiale di quelli che sono i benefici apportati dall'engagement in azienda, è possibile ricondurre il ragionamento attorno al collegamento esistente tra l'engagement e la possibilità del verificarsi di errori: come precedentemente sottolineato, il coinvolgimento crea una diminuzione delle inefficienze produttive derivanti dagli errori nello svolgimento della mansione e aumentando, di conseguenza, la qualità di quanto realizzato. Qualora il valore degli errori sia quantificabile e monitorabile dall'impresa, l'incremento della qualità produttiva, e quindi della produttività del personale stesso, può essere commisurato proporzionalmente alla diminuzione degli errori verificatasi all'interno del sistema aziendale; in altre parole si può arrivare ad assumere che i benefici derivanti dall'aumento di engagement (ϵ) comportino un aumento dei flussi di cassa, per effetto della maggiore produttività, quindi dei maggiori ricavi, in misura uguale alla diminuzione degli errori registrata in azienda rispetto al fatturato.

Quindi:

$$\varepsilon = \left(fatturato (\text{€}) * g_f^{15} \right) * \frac{FCF}{fatturato (\text{€})}$$

la quale corrisponde a:

$$\varepsilon = \left(fatturato (\text{€}) * \frac{\% \text{ diminuzione errori} * \text{errori} (\text{€})}{fatturato (\text{€})} \right) * \frac{FCF}{fatturato (\text{€})}$$

dalla quale, semplificando, si ottiene:

$$\varepsilon = \frac{\% \text{ diminuzione errori} * \text{errori} (\text{€})}{fatturato (\text{€})} * FCF$$

E. Infine, grazie all'evoluzione della normativa fiscale, investire in welfare produce un risparmio di imposte (che indicheremo nella formula con il simbolo \uparrow) sia per il datore di lavoro sia per il dipendente. Infatti, i costi sostenuti sotto forma di contributi previdenziali e sanitari integrativi e eventuali somme erogate sono deducibili interamente dalle imposte societarie (IRES o IRPEF), mentre i costi sostenuti per la realizzazione di opere e servizi, sempre rientranti nella categoria degli investimenti in welfare, se attivati volontariamente dall'impresa sono deducibili con un tetto massimo del cinque per mille del costo del lavoro, mentre se previsti a seguito di accordi e regolamenti senza alcun tetto massimo.

Ne consegue che per la stima del parametro \uparrow ogni impresa debba procedere alla stima puntuale dell'ammontare dei benefici ottenuti in funzione della normativa vigente e della tipologia di investimenti attivati.

¹⁵ g_f corrisponde al tasso di crescita del fatturato per effetto della riduzione degli errori, quindi della maggiore produttività, dato dalla diminuzione di errori rispetto al fatturato stesso, quindi: $\frac{\% \text{ diminuzione errori} * \text{errori} (\text{€})}{fatturato (\text{€})}$.

Recapitolando quanto fin qui analizzato i benefici derivanti dalle iniziative di welfare possono essere tutti riassunti in termini di miglioramento nella produttività dei dipendenti: assenteismo, turnover e stress lavoro-correlato possono essere considerati alla stregua di inefficienze produttive che, in quanto tali, producono dei costi; grado di coinvolgimento e motivazione quindi possono essere identificati come la variabile in grado di aumentare la produttività interna, prima eliminando le inefficienze e successivamente ottimizzando i risultati, come esemplificato dal grafico sottostante.

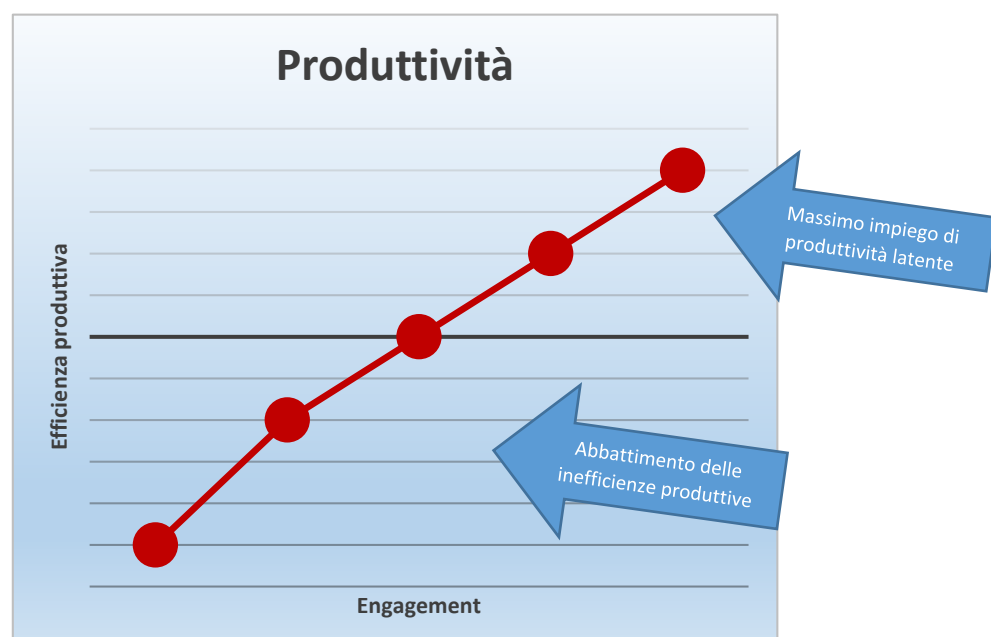


Figura 5 - Andamento della produttività rispetto il grado di engagement

Nella quantificazione dei flussi di cassa della formula dovranno quindi essere ricomprese le stime derivanti dalla quantificazione di tali benefici al netto dei costi di funzionamento delle iniziative attivate (**y**). Ad esemplificazione di tali costi possiamo elencare i costi di funzionamento degli asili aziendali (spese energetiche, spese per il personale, spese per la manutenzione ordinaria, etc.), delle palestre e le altre strutture realizzate con lo stesso scopo comune; possono rientrarvi altresì le spese per gli altri servizi forniti alla popolazione aziendale come il premio per la copertura di polizze assicurative particolari, rimborsi kilomatrici, etc.

- APPLICAZIONE ALLA FORMULA DEL “DCF”

Ai fini dell’individuazione del flusso di cassa addizionale derivante dagli investimenti in welfare (WFCF) dovranno essere considerati tutti i fattori riferiti alle aree di miglioramento sopra esposti calcolati, in mancanza di stime puntuali come suggerito (e riassunto nella tabella sottostante al fine di facilitare la comprensione della formula).

$\alpha \rightarrow$	$\alpha_d + \alpha_u$	$\alpha_d = (\% \text{ diminuzione di assenze} * gma_d * cdl_d * n^\circ \text{ di donne}) +$ $\alpha_u = (\% \text{ diminuzione di assenze} * gma_u * cdl_u * n^\circ \text{ di donne})$	+
$\beta \rightarrow$	$\beta_c + \beta_o$	$\beta_c = [(\% \text{ dimiuz. turnover patol.}_c * \text{assunti da turnover patol.}_c) *$ $(\text{cds pro capite}_c + \text{cdf pro capite}_c)] +$ $\beta_o = [(\% \text{ dimiuz. turnover patol.}_o * \text{assunti da turnover patol.}_o) *$ $(\text{cds pro capite}_o + \text{cdf pro capite}_o)]$	+
$\sigma \rightarrow$	$\sigma_i + \sigma_m$	$\sigma = \% \text{ diminuzione distrazioni} * \% \text{ improduttività} * \text{cdl} * \text{totale dipendenti}$	+
$\varepsilon \rightarrow$		$\varepsilon \left(\frac{\% \text{ diminuzione errori} + \text{errori (€)}}{\text{fatturato (€)}} * FCF \right)$	+
$\dagger \rightarrow$	Necessita di una stima puntuale		-
$\gamma \rightarrow$	Necessita di una stima puntuale		=
WFCF	Flusso di cassa addizionale da investimenti in welfare (<i>Welfare Free Cash Flow</i>)		

Tabella 1 – Componenti WFCF

Il flusso così ottenuto rappresenta il maggiore flusso di cassa lordo di imposte; al fine dell’applicazione nella formula risulta necessario sottrarre la componente tributaria così da individuare il flusso di cassa netto, definibile come segue:

$$WFCF_{Netto_t} = WFCF_t - \Delta Tax$$

La componente fiscale a cui si fa riferimento (ΔTax) è riconducibile alle maggiori imposte calcolate sull’eventuale incremento di EBIT riconducibile alla maggior ricchezza creata dalle politiche di welfare:

$$\Delta Tax = \Delta EBIT * \tau_c^{16}$$

$$\Delta EBIT = WFCF + \Delta CCNO^{17} - Ammortamenti(C_0)$$

Inoltre, essendo il WFCF una componente dei flussi di cassa dell'impresa, questo può essere attualizzato allo stesso tasso di sconto di questi ultimi. Considerata la configurazione data alla formula, per la quale si è voluto evidenziare separatamente il valore prodotto dalle politiche a favore dei dipendenti, è consigliabile ricomprendere gli effetti derivanti dalle scelte di finanziamento dell'impresa nel tasso di sconto, utilizzando quindi un tasso che vada a riflettere il rischio sia operativo che finanziario dell'impresa, insiti nei suoi flussi di cassa.

Al valore così ottenuto è necessario sottrarre la componente di costi riconducibili all'investimento iniziale nei vari progetti (C_0): tali costi rappresentano le spese fisse sostenute dall'impresa all'inizio del periodo per l'acquisto o la realizzazione dei beni e servizi destinati a favore dei collaboratori dell'impresa.

Considerante tutte le componenti di costo e ricavo finora esposte, la formula del valore in presenza di investimenti in welfare assume la seguente forma:

$$W_w = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t + WFCFN_t}{(1+k)^t}$$

L'ammontare risultante rappresenta il valore del complesso aziendale, importo che in ipotesi di assenza di indebitamento è interamente destinato alla remunerazione degli azionisti.

Il risultato potrà essere tanto attendibile quanto più accurato e oggettivo è il processo d'analisi che conduce alla derivazione delle stime impiegate per la quantificazione dei valori utilizzati nella formula. Sicuramente, vista la tipologia di valutazioni da condurre, deve essere sempre considerata la presenza di una parte di soggettività nei risultati ottenuti per cui risulta necessario darvi un'interpretazione in funzione del contesto in cui vengono presentati.

¹⁶ τ_c è l'aliquota fiscale in vigore nello Stato di appartenenza, applicata ai redditi d'impresa.

¹⁷ $\Delta CCNO$ corrisponde alla variazione di capitale circolante netto operativo, sempre riconducibile agli investimenti in Welfare. Nella pratica, tale variazione può assumere valori di importanza trascurabile.

Infatti, vi sono casi di aziende dove l'impiego di strategie volte a migliorare il benessere del personale sono indispensabili per sopperire a degli svantaggi, ad esempio nella localizzazione geografica o nella tipologia di attività condotta, in grado di compromettere fortemente la conduzione dell'intera attività produttiva. In tal caso il valore numerico assume un'importanza esemplificativa della strategia adottata, in grado di apportare all'impresa benefici sicuramente superiori di quanto evidenziato numericamente.

Un esempio tra tutti è Luxottica: l'azienda nasce ad Agordo, paesino situato tra le montagne bellunesi, dalle aspirazioni di Leonardo Del Vecchio nel 1961. La localizzazione geografica piuttosto sfavorevole sia dal punto di vista delle infrastrutture presenti sul territorio sia per le condizioni di vita, sicuramente differenti rispetto a quelle di una grande città, sommate alla lungimiranza dell'imprenditore, hanno portato l'impresa ad investire in iniziative volte a favorire il benessere e il coinvolgimento dei dipendenti creando un sistema di *welfare aziendale* "modello di riferimento nel panorama industriale italiano"¹⁸, indispensabile per poter trattenere i talenti all'interno della propria realtà organizzativa. Ecco che, il valore apportato all'impresa da tali iniziative risulta sicuramente superiore dell'eventuale convenienza economica messa in evidenza dalle stime numeriche.

¹⁸ Citazione dal sito: <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/innovazione-360?p=innovazione/welfare>

Capitolo 3:

GENERALI ITALIA S.p.A.: costo o investimento a lungo termine?

Nel tentativo di applicare quanto finora considerato secondo un primo approccio teorico, si è scelto di adottare come *case study* alla base dell'elaborato l'esperienza di Generali Italia S.p.A. La scelta di questa impresa non è stata casuale, si è voluto prestare attenzione ad una delle aziende d'eccellenza in Italia in fatto di attenzione al benessere delle proprie persone, considerando inoltre che è la prima impresa ad assumere un ruolo attivo nel voler promuovere e diffondere questa cultura strategica all'interno del territorio italiano.

“Le nostre persone sempre al centro della strategia”

(Relazione annuale integrata e bilancio consolidato di gruppo 2016, 2017)

L'obiettivo imprenditoriale per eccellenza è creare valore, per farlo e per far crescere la propria realtà, l'impresa deve investire in risorse chiave in grado di creare un vantaggio competitivo. Per la “nuova impresa”, così come l'abbiamo definita nel corso del precedente capitolo, la risorsa cruciale è la conoscenza, il capitale umano. Tale risorsa può rivelarsi tanto più critica e quindi fonte di elevati rendimenti, quanto più le persone sono incentivate a impiegarla nei processi e a combinarla con le altre risorse presenti nel complesso aziendale. Ne consegue che il futuro dell'impresa dipende necessariamente dagli investimenti che questa attiva con l'obiettivo di creare e rafforzare il rapporto di complementarietà tra impresa e collaboratori, nonché al fine di aumentare la dotazione complessiva di questa risorsa e migliorarla o affinarla in funzione della propria attività. Tali investimenti vengono reputati tanto più significativi quanto più sono in linea con le esigenze e i bisogni manifestati dalla popolazione aziendale. È solo così, creando valore per le proprie persone, che l'impresa riesce a massimizzare i rendimenti derivanti da questa risorsa e a creare valore per l'intero sistema.

Non è un caso che Generali¹⁹, in qualità di impresa assicuratrice, abbia da sempre ben chiaro che mettere il benessere delle persone al centro della propria strategia sia davvero quello che può fare la differenza. Dalle loro persone dipende la qualità dei servizi offerti e la cura e l'attenzione dedicata ai propri clienti, dipende inoltre la capacità di innovarsi e stare al passo con quello che richiede il mercato. Investire in loro significa creare valore a lungo termine, per l'impresa, per le persone e per il territorio.

“Crediamo nelle persone che hanno scelto di lavorare con noi in tutto il mondo. Siamo convinti che il loro talento, la loro diversità e la loro capacità inclusiva ci permettano di essere un Gruppo più innovativo e capace di cambiare la vita dei nostri clienti”

(Rapporto di sostenibilità 2016, 2017)

3.1 GENERALI ITALIA S.P.A.: Un quadro d'insieme.

Generali Italia S.p.a.²⁰ è un'impresa assicuratrice del gruppo Assicurazioni Generali S.p.a., specializzata nell'esercizio di assicurazioni e riassicurazioni nei rami vita e danni, soprattutto nel mercato italiano. Sita a Mogliano Veneto, nasce nel 2013 dalla fusione di alcune realtà assicurative italiane già presenti nel Gruppo Generali: Toro Assicurazioni, Ina Assitalia e le attività sul territorio italiano di Assicurazioni Generali. L'aggregazione ha l'obiettivo semplificare l'organizzazione e i processi interni del Gruppo, al fine di garantire le migliori performance e soluzioni al mercato. A partire dal 1 luglio 2013 la società diventa operativa sotto il *brand* del “Leone alato”, che contraddistingue da sempre l'attività di Generali, specializzandosi nel business assicurativo nei settori: Retail, PMI e Corporate. (Relazione sulla Solvibilità e Condizione Finanziaria 2016); (Relazione annuale integrata e Bilancio d'esercizio di Generali Italia 2016).

¹⁹ Con il termine “Generali” s'intende fare riferimento alla realtà aziendale d'insieme, a prescindere da quelli che sono i confini societari e di gruppo, facendo piuttosto riferimento alla strategia e ai caratteri che distinguono l'operare delle singole imprese dal resto del mercato.

²⁰ D'ora in poi Generali Italia

Dal punto di vista organizzativo Generali Italia S.p.A. si colloca all'interno della divisione italiana, denominata "Generali Country Italia", assieme alle altre controllate italiane del Gruppo: Alleanza Assicurazioni S.p.A.; D.A.S. S.p.A.²¹; Genertel e Genertellife.

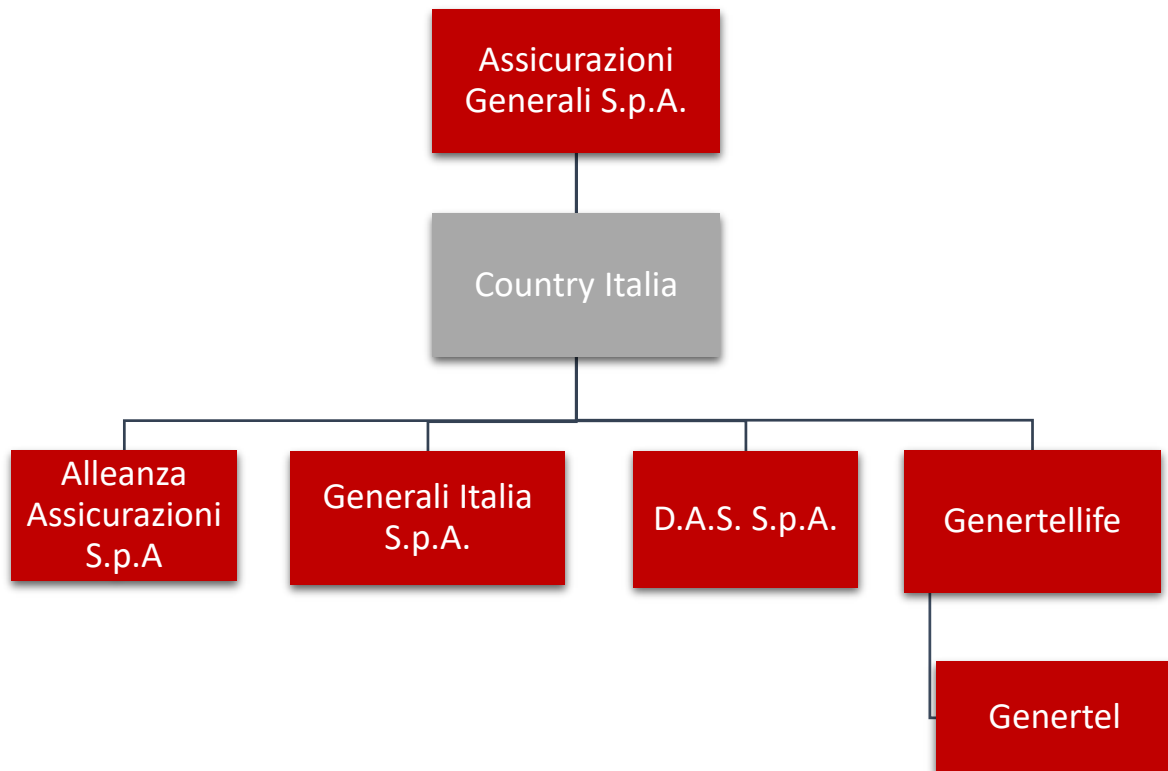


Figura 6 - Struttura organizzativa divisione Generali Country Italia

Analizzando l'evoluzione della quota di mercato, il Gruppo, presente in 60 Paesi al mondo con circa 74 mila dipendenti si conferma da tempo il *leader* del mercato assicurativo italiano. La quota di mercato controllata negli ultimi anni risulta mediamente stabile attorno al 16%, per la quale Generali Italia contribuisce alla raccolta di più del 50% dei premi, attestandosi a sua volta tra le prime tre imprese italiane operanti nel settore assicurativo, sia nel "ramo vita" che nel "ramo danni"²².

²¹ Abbreviazione della ragione sociale "D.A.S. Difesa Automobilistica Sinistri S.p.A."

²² Dati elaborati dalle pubblicazioni ANIA "Premi del lavoro diretto italiano"

	2013*	2014	2015	2016
Mercato Assicurativo				
Ramo Vita	€ 87.924.095	€ 113.686.871	€ 118.748.798	€ 106.673.131
Ramo Danni	€ 38.068.059	€ 37.269.398	€ 36.704.189	€ 36.339.834
<i>totale</i>	€ 125.992.154	€ 150.956.269	€ 155.452.987	€ 143.012.965
Gruppo Generali				
Ramo Vita	€ 13.409.972	€ 17.490.481	€ 19.494.346	€ 18.016.339
Ramo Danni	€ 7.034.579	€ 6.406.777	€ 6.072.794	€ 5.889.049
<i>totale</i>	€ 20.444.551	€ 23.897.258	€ 25.567.140	€ 23.905.338
<i>quota di mercato</i>	16,23%	15,80%	16,45%	16,21%
Generali Italia				
Ramo Vita	€ 6.999.612	€ 7.447.814	€ 6.498.324	€ 7.844.205
Ramo Danni	€ 5.707.162	€ 5.502.691	€ 5.286.347	€ 5.069.544
<i>totale</i>	€ 12.706.774	€ 12.950.505	€ 12.994.855	€ 12.913.749
<i>quota di mercato</i>	10,09%	8,58%	8,36%	9,03%

Tabella 2 – Dimensioni del mercato assicurativo e raccolta premi Assicurazioni Generali e Generali Italia
Fonte: (ANIA, 2014); (ANIA, 2015); (ANIA, 2016); (ANIA, 2017).

Dal 2016 Generali Italia, in linea con le politiche del Gruppo e come secondo *step* nella strategia per lo sviluppo dell'impresa, ha cominciato un processo di semplificazione dei processi con l'obiettivo aumentare l'efficienza interna della società. Tali attività sembrano aver dato un pronto risultato visto l'espansione della quota di mercato conseguita e l'aumento della raccolta premi nel segmento vita, in controtendenza con i risultati di Gruppo e con l'andamento di mercato.

Anche dal punto di vista dell'andamento patrimoniale ed economico-finanziario l'impresa italiana consegue delle performance complessivamente positive per quanto riguarda la gestione tecnica, quindi il *core business* aziendale, come evidenziano i dati sotto riportati.

L'utile d'esercizio registra tuttavia un leggero decremento causato dai risultati negativi provenienti dalla gestione "non tecnica", principalmente dovuti alla perdita di valore di titoli immobilizzati.

UTILE NETTO	RISULTATO TECNICO VITA	RISULTATO TECNICO DANNI	RISULTATO FINANZIARIO NON TECNICO
-23.2%	+18.4%	-6.4%	-49.8%
€ 587,7 milioni	€ 427.4 milioni	€ 497.1 milioni	€ 307.5 milioni

INDICE SOLVENCY II	Rating AM BEST	Rating FITCH
214.3%	A (Excellent)	A -

Come dimostra il valore dell'indice "Solvency II"²³, l'impresa possiede una struttura patrimoniale decisamente solida, in grado di garantire la copertura dei rischi assunti nel mercato.

3.2 LA DIMENSIONE INTERNA DEL WELFARE DI GENERALI ITALIA S.p.A.

La politica di welfare aziendale di Generali Italia S.p.A. si colloca all'interno della visione strategica del Gruppo, seguendone obiettivi ed orientamento e completandone l'offerta. Per questo motivo nel corso dell'elaborato sarà necessario completare il quadro d'analisi con ricorrenti richiami a quanto previsto e attuato a livello di gruppo.

La cultura del welfare, l'attenzione al benessere delle proprie persone e allo sviluppo del proprio territorio sono parte integrante della storia di Generali: nata nel 1831 come Assicurazioni Generali Austro-Italiche a Trieste, già vent'anni dopo la società si fa carico della bonifica di alcune terre veneziane, nelle quali vengono istituite una tenuta agricola, le case per

²³ Solvency II è l'ultima normativa europea emanata in ambito assicurativo a garanzia della solidità del mercato finanziario e assicurativo. L'obiettivo è quello di spingere le imprese assicurative a dotarsi di un capitale ampiamente capace di garantire la copertura dei rischi che queste assumono sul mercato. A tale proposito viene disposto, tra le varie misure introdotte dalla disciplina, il calcolo dell'indice SCR (*Security Capital Requirement*): una misura del livello di patrimonializzazione dell'impresa a fronte dei rischi assunti. Inoltre, una delle importanti novità, riguarda proprio la valutazione di tali rischi, tra i quali vengono ricompresi tutti i rischi a cui tale attività imprenditoriale è esposta che presentino una probabilità di realizzarsi superiore allo 0,5%, escludendo così solo eventuali casi limite. (IVASS, 2016)

i braccianti e tutti i servizi necessari alla popolazione di allora: ufficio del telegrafo, scuole e asili d'infanzia.

Tale tenuta è stata convertita, in epoca più recente, alla produzione elettrica da biomasse, dimostrando sensibilità anche nei confronti delle tematiche di sostenibilità ambientale. Nel 1951, assieme ai propri dipendenti, partecipa alla ricostruzione del Polesine, sia dal punto di vista finanziario, sia garantendo un sostegno immediato in termini di accoglienza, ospita infatti nella propria tenuta agricola 100 bambini rimasti sfollati a causa della grave alluvione.

Oggi i grandi temi della sostenibilità, dell'attenzione alle persone e al territorio sono al centro della strategia di Generali e costituiscono parte integrante degli obiettivi strategici per la creazione di valore nel lungo periodo.

Ponendo l'attenzione a quello che riguarda il benessere delle persone, la *Generali Italia People Strategy* (Relazione annuale integrata e Bilancio d'esercizio di Generali Italia 2016), si basa su tre "pilastri":

- "Promuovere l'*engagement* e l'*empowerment*"

La volontà di coinvolgimento e crescita dei propri collaboratori comincia dall'attività di misurazione di questi due fattori, importantissimi per migliorare la performance del personale. Per questo motivo Generali Italia promuove la "*Global Engagement Survey*": un'intervista ai dipendenti con domande mirate alla comprensione dei bisogni presenti in azienda, all'adesione alle iniziative e al grado di soddisfazione rispetto l'offerta attivata.

Al fine poi di promuovere *empowerment* ed *engagement*, anche in base a quanto è possibile comprendere dai risultati della *survey*, Generali Italia ha deciso di puntare alla costruzione di una cultura basata su diversi *focus*:

- valorizzazione delle performance e la facilità di comunicazione verticale lungo la scala gerarchica;
- valorizzazione delle diversità e incentivo a favorire l'inclusione;
- miglioramento del benessere delle persone per contare su migliori prestazioni in ambito personale e professionale;

- puntare sulla crescita dei giovani talenti identificando un *pool* di persone da formare in funzione delle competenze richieste internamente valorizzandone i profili e le attitudini personali.

- “Rafforzare le competenze di leader e talenti”

Investire nella formazione delle proprie persone risulta fondamentale per poter creare una “nuova cultura manageriale” e “nuovi stili di vita” che consentano il raggiungimento degli obiettivi strategici volti a perseguire l’eccellenza nei processi interni. Per questo motivo Generali punta, accanto all’aggiornamento continuo di conoscenze e competenze, alla promozione di nuovi approcci al metodo di lavoro e a favorire i processi di innovazione interni grazie all’introduzione di laboratori focalizzati alla sperimentazione di tecniche di progettazione e creazione in ambienti destrutturati e creativi (Hackathon).

- “Costruire un’organizzazione agile e investire in nuove competenze”

L’obiettivo è quello di rimodellare competenze e processi creando la consapevolezza del ruolo che il cliente detiene nella catena di creazione del valore e degli elementi che favoriscono e rendono unica la “*customer experience*” di Generali Italia.

Riprendendo lo schema utilizzato nel capitolo 2.3 al fine di identificare le principali iniziative di welfare a disposizione delle imprese in funzione dei vari bisogni che queste vanno a soddisfare, si espongono le principali iniziative con fonte extracontrattuale²⁴ di welfare integrativo attivate da Generali Italia.

²⁴ L’offerta di welfare di Generali Italia può essere infatti suddivisa in funzione della fonte che dispone e prevede le differenti iniziative. Da un lato si possono individuare le iniziative di stampo contrattuale: tali iniziative vengono previste dai contratti collettivi nazionali dei dipendenti o dai contratti aziendali. In secondo luogo si possono individuare invece le principali iniziative che Generali Italia attiva volontariamente a favore delle proprie persone, senza alcun vincolo di stampo contrattuale. Nel corso dell’elaborato si è scelto di porre il focus su quest’ultima categoria di investimenti poiché possono essere considerati come i più rilevanti in relazione all’offerta complessiva e ai fini del conseguimento dei risultati strategici della *People Strategy*.



Figura 7 - Le 12 aree del welfare di Generali - Fonte: materiale confidenziale di Generali Italia

PREVIDENZA INTEGRATIVA

- **Trattamento previdenziale TFR** adesione al fondo pensione del Gruppo Generali con un contributo particolarmente significativo rispetto alla media del mercato lavorativo e del settore assicurativo. Il contributo dipendente è flessibile (previsto per i dipendenti con almeno 6 mesi di anzianità aziendale).

SANITA' INTEGRATIVA

- **Garanzie sanitarie:** contribuzione integralmente versata dall'Azienda, per un ampio spettro di casistiche (interventi chirurgici, parti, prestazioni odontoiatriche, visite mediche specialistiche e accertamenti diagnostici, terapie oncologiche, protesi, lenti correttive); servizi di assistenza alla persona in caso di sinistri (consulti medici specialistici, trasferimenti in ambulanza, assistenza medica domiciliare, aiuto domiciliare per bambini e anziani). Garanzie sanitarie ad adesione estendibili anche a coniugi e familiari a carico del dipendente.

SERVIZI DI ASSISTENZA

- **Centri infermieristici polifunzionali:** nelle sedi di Trieste, Mogliano Veneto, Milano, Torino e Roma, offrono a tutti i dipendenti servizio di primo soccorso, assistenza sanitaria infermieristica, spazi dedicati alle visite specialistiche.
- **Percorsi di Prevenzione:** campagne di informazione e prevenzione per alcune gravi patologie (tumore al seno, malattie cardiovascolari), con l'opportunità di effettuare direttamente nei centri polifunzionali in sede visite diagnostiche.
- **Fisioterapia:** In collaborazione con un centro medico esterno, il servizio offre la possibilità di effettuare visite fisiatriche e cicli di fisioterapia direttamente presso il centro polifunzionale di Mogliano Veneto.
- **My Energy Journey:** programma di wellness medico sportivo di Generali Italia che punta a migliorare il benessere e le prestazioni dei dipendenti.
- **Percorso Running:** allenamenti di running o fitwalking guidati da trainer qualificati da effettuare insieme ai colleghi.

POLIZZE ASSICURATIVE

- **Indennizzo per caso morte/invalidità permanente totale:** indennizzo a tutti i dipendenti con almeno 6 mesi di anzianità di servizio.
- **Copertura dread disease:** copertura per malattie gravi con anticipo fino al 20% del capitale caso morte/invalidità permanente.
- **Garanzia per gli infortuni extraprofessionali,** disponibile su misura del nucleo familiare con una spesa molto limitata grazie al concorso aziendale al costo della copertura.
- **Polizze di risparmio facoltative:** offerte alle condizioni della miglior clientela con quote libere di risparmio, con il massimo della flessibilità in ingresso e uscita.
- **Coperture assicurative:** Polizze RC Auto/Auto Rischi Diversi e Polizze Danni rischi auto. Garanzie estendibili in varia misura anche alla rete familiare del dipendente. Premi pagabili con ritenute su dodici mensilità senza alcun aggravio per il dipendente.

CONCILIAZIONE VITA-LAVORO; SOSTEGNO AI GENITORI; PARI OPPORTUNITA'

- **Smart Working:** nuovo modo di lavorare per un'organizzazione più agile, produttiva e flessibile che contribuisca a migliorare il work-life balance delle persone.
- **Integrazione completa del congedo di maternità (da CCNL):** nei mesi di maternità obbligatoria, l'Azienda integra con un ulteriore 20% il contributo INPS dell'80% della retribuzione mensile della lavoratrice.
- **Asili aziendali:** nelle sedi di Trieste, Mogliano Veneto e Roma, asili nido aziendali gestiti da personale qualificato.
- **Asili convenzionati:** 3 asili nido convenzionati a Milano, 2 asili nido convenzionati a Torino, situati nei pressi delle sedi aziendali; i costi di iscrizione sono coperti dall'azienda, che garantisce anche un ulteriore sconto sulle rette mensili.
- **Part-time:** i dipendenti con particolari ragioni personali o familiari, quali la necessità di assistere parenti stretti ammalati o disabili, oppure figli minori di 16 anni, possono fare richiesta di un passaggio al rapporto di lavoro a tempo parziale.
- **Parcheggi Premaman:** nelle sedi di Mogliano Veneto, Milano, Roma e Torino parcheggi riservati alle colleghe in gravidanza.
- **Navetta Aziendale:** presso la sede di Mogliano Veneto, servizio di bus aziendale che effettua il servizio di andata/ritorno dalla sede alla zona di Venezia/Venezia Mestre/Treviso.
- **Lavanderia:** servizio di lavanderia con consegna e ritiro presso la sede di Mogliano Veneto.
- **Cambio gomme**

SOSTEGNO ECONOMICO AI DIPENDENTI E ALLE FAMIGLIE

- **Piano Case:** prestiti erogati dall'Azienda per acquisto di prima casa o ristrutturazione.
- **Mensa Aziendale (a Mogliano e Trieste) e Ticket Restaurant (da CCNL).**
- **Convenzioni con società di trasporto pubblico:** per i dipendenti di Milano abbonamenti annuali ATM a prezzi convenzionati, portale dedicato TRENORD per rinnovo facilitato degli abbonamenti con consegna presso la sede aziendale; per i dipendenti di Torino abbonamenti a GTT a prezzi convenzionati. Costi trattenuti direttamente sul cedolino.

- **Temporary Shop:** presso le sedi aziendali esposizione e vendita di prodotti di diverse categorie merceologiche a prezzi convenzionati per i dipendenti.

FORMAZIONE AI DIPENDENTI

- **Formazione professionale:** formazione dedicata all'istruzione, aggiornamento e sviluppo del bagaglio professionale dei dipendenti.

- **Permessi retribuiti per lavoratori studenti:** concessi per agevolare l'acquisizione da parte dei lavoratori di titoli studio e la qualificazione e riqualificazione professionale (scuole medie inferiori, superiori, corsi di laurea, corsi professionali post laurea).

- **English Club:** un'opportunità per perfezionare la conoscenza dell'inglese conversando con colleghi e tutor madre lingua durante appuntamenti a margine dell'orario di lavoro.

- **Storytelling Club:** un corso di scrittura creativa per imparare tecniche di narrazione ed editing anche sui nuovi media, in collaborazione con la Scuola Holden di Torino.

- **Videomaker Club:** un corso di narrazione audiovisuale attraverso la videocamera dello smartphone.

- **Performance Telling Club:** un corso per apprendere le tecniche di narrazione e di improvvisazione di un racconto e conoscere le strutture narrative che sono alla base della costruzione di un "pitch", un breve discorso di 5 minuti.

SOSTEGNO ALL'ISTRUZIONE DI FIGLI E FAMILIARI

- **Talent Days:** workshop per i figli dei dipendenti dedicati alle tecniche di ricerca attiva di lavoro.

- **Borse di Studio:** erogate in base ai meriti scolastici ai figli dei dipendenti frequentanti scuole superiori e università.

- **Una tantum welfare:** contributo offerto dall'Azienda a titolo di rimborso delle spese per l'educazione dei figli (nidi, scuole, università e master, corsi linguistici, campus, testi scolastici).

CULTURA, RICERCA E TEMPO LIBERO

- **Valore Cultura:** biglietti e visite guidate per i dipendenti, mostre d'arte ed eventi culturali.

SOSTEGNO AI SOGGETTI DEBOLI E INTEGRAZIONE SOCIALE

- Iniziative per disabili
- Iniziative per altri soggetti deboli
- Formazione linguistica
- Sostegni per abitazione

SICUREZZA E PREVENZIONE DEGLI INCIDENTI

- Attività informative/ educative
- Codici di comportamento
- Certificazioni volontarie

WELFARE ALLARGATO AL TERRITORIO E ALLA COMUNITA'

- contributi al volontariato
- eventi culturali e ricreativi
- centri culturali, sostegno a case, scuole e trasporti
- contributi alla riqualificazione urbana

3.2.1 Analisi quantitativa

“Il nostro approccio in termini di People Strategy ed Engagement fa di Generali una delle aziende con maggior livello di engagement. L'obiettivo principale è migliorare la produttività innovando il nostro modo di lavorare con iniziative che coinvolgono i dipendenti.”

(intervista a Giovanni Luca Perin - Appendice 1)

Dopo aver adeguatamente esposto e analizzato gli obiettivi della strategia per le risorse umane di Generali Italia e averne elencato dettagliatamente i contenuti, si vuole analizzare dal punto

di vista quantitativo il valore creato per l'azienda da tali investimenti, adoperando a tale presupposto la formula del valore appositamente riadattata, descritta al Capitolo 2.4.1.

Per facilitare la comprensione dell'analisi si riporta in seguito la "Tabella 1" riassuntiva della struttura della formula:

$\alpha \rightarrow$	$\alpha_d + \alpha_u$	$\alpha_d = (\% \text{ diminuzione di assenze} * gma_d * cdl_d * n^\circ \text{ di donne}) +$ $\alpha_u = (\% \text{ diminuzione di assenze} * gma_u * cdl_u * n^\circ \text{ di donne})$	+
$\beta \rightarrow$	$\beta_c + \beta_o$	$\beta_c = [(\% \text{ dimiuz. turnover patol.}_c * \text{assunti da turnover patol.}_c) *$ $(c ds \text{ pro capite}_c + cdf \text{ pro capite}_c)] +$ $\beta_o = [(\% \text{ dimiuz. turnover patol.}_o * \text{assunti da turnover patol.}_o) *$ $(c ds \text{ pro capite}_o + cdf \text{ pro capite}_o)]$	+
$\sigma \rightarrow$	$\sigma_i + \sigma_m$	$\sigma = \% \text{ diminuzione distrazioni} * \% \text{ improduttività} * cdl *$ totale dipendenti	+
$\varepsilon \rightarrow$		$\varepsilon \left(\frac{\% \text{ diminuzione errori} + \text{errori (€)}}{\text{fatturato (€)}} * FCF \right)$	+
$\dagger \rightarrow$	Necessita di una stima puntuale		-
$\gamma \rightarrow$	Necessita di una stima puntuale		=
WFCF	Flusso di cassa addizionale da investimenti in welfare (<i>Welfare Free Cash Flow</i>)		

Tabella 3 - Componenti WFCF

In assenza di evidenze sull'impatto che queste iniziative hanno effettivamente prodotto, viene di seguito proposta un'applicazione a fini esemplificativi dell'impatto che le politiche di welfare dell'azienda potrebbero potenzialmente generare nel caso in cui portassero un miglioramento pari al 2% in tutte le aree critiche della gestione del personale, precedentemente analizzate. È necessario specificare, inoltre, che nello sviluppo della formula è sorta la necessità di ricorrere alla stima di alcuni valori poiché non disponibili dai documenti forniti da Generali Italia; per correttezza tali valori vengono contraddistinti da un asterisco (*) accanto al nome del dato.²⁵

²⁵ Le stime e i calcoli che seguono sono svolti in totale autonomia con il fine unico di ottenere un'idea di grandezza dell'impatto che le politiche di welfare aziendale possono produrre sulle performance economico-finanziarie dell'impresa.

Prima di procedere alla stima delle singole componenti della formula si riportano in seguito alcune tabelle riepilogative dei dati forniti da Generali Italia riguardo i propri dipendenti, impiegati in seguito in varie aree della formula.

Dipendenti GENERALI ITALIA	2016
Manager (Dirigenti)	129
Impiegati (funzionari + impiegati)	3.997
Produttori	2.291
Altri ²⁶ (portieri + call center - distaccati a altre compagnie + distaccati da altre compagnie)	-355
TOTALE	6026
<i>di cui uomini</i>	<i>3392</i>
<i>di cui donne</i>	<i>2670</i>
Retribuzione media annua (lorda) personale amministrativo	58.057,00 €
Costo medio annuo per dipendente	83.825,00 €

Tabella 4 - Dipendenti Generali Italia nel 2016

Fonte: (Relazione annuale integrata e bilancio consolidato di gruppo 2016, 2017)

- STIMA DI α :

$$\alpha_d = \% \text{ diminuzione di assenze} * gma_d * cdl_d * n^\circ \text{ di donne}$$

$$\alpha_u = \% \text{ diminuzione di assenze} * gma_u * cdl_u * n^\circ \text{ di uomini}$$

²⁶ La voce "Altri" ricomprende la somma algebrica di: portieri + addetti call center + dipendenti distaccati da altre compagnie – dipendenti distaccati ad altre compagnie. I dipendenti distaccati da altre compagnie risultano comunque beneficiari delle politiche di welfare di Generali Italia, per questo motivo vengono ricompresi, al contrario coloro che risultano distaccati ad altre compagnie non sono stati ricompresi nelle stime in quanto non beneficiano o beneficiano in misura ridotta delle iniziative di welfare disposte da Generali Italia.

	Dipendenti	Cdl giornaliero	Gma	% diminuzione assenze
uomini	3.392	332,64 €	13	2%
donne	2.670	332,64 €	24	2%
totale	6.062	-		

Tabella 5 - Stima parametro α

$$\alpha_d = 2\% * 24 * 332,64 * 2670 = 426.311,42$$

$$\alpha_u = 2\% * 13 * 332,64 * 3392 = 293.361,87$$

Quindi: $\alpha = 426.311,42 + 293.361,87 = \mathbf{719.673,29}$

Nello specifico, i dati utilizzati nella formula sono stati stimati come segue: il costo del lavoro giornaliero è stato ricavato dividendo il costo medio annuo per dipendente per il numero di giornate lavorative nel 2016, stimate pari a 250. Tale costo è stato mantenuto invariato sia per gli uomini che per le donne in quanto rientra tra le politiche di Generali Italia il rispetto della parità salariale tra i generi; Per quanto riguarda i giorni medi di assenza, questi sono stati calcolati facendo riferimento al tasso di assenteismo medio nazionale registrato nell'indagine Confindustria (Confindustria, 2015).

- STIMA DI β :

$$\beta_c = (\% \text{diminuzione turnover patologico}_c * \text{assunti da turnover patologico}_c) \\ * (c_{ds} \text{ pro capite }_c + c_{df} \text{ pro capite }_c)$$

$$\beta_o = (\% \text{diminuzione turnover patologico}_o * \text{assunti da turnover patologico}_o) \\ * (c_{ds} \text{ pro capite }_o + c_{df} \text{ pro capite }_o)$$

Sulla base della specificità dei compiti svolti e dell'attenzione dal punto di vista formativo che Generali Italia presta a tale mansione, è stata identificata come mansione critica per l'impresa il **produttore**: in qualità di intermediario assicurativo, ha l'onere di rappresentare la compagnia e la propria offerta di prodotti presso la clientela. Proprio questo particolare aspetto rende la sua posizione maggiormente critica, in termini di contributo alla costruzione della solidità dell'impresa e dell'immagine del gruppo, rispetto le restanti mansioni comunque fondamentali e indispensabili nel funzionamento dei processi interni.

	assunti causa turnover	Costo di selezione*	Costo di formazione*	% diminuzione Turnover
mansioni critiche	210	13.353,11 €	5.402,20 €	2%
mansioni ordinarie	493	12.191,97 €	1.800,73 €	2%
totale	703	25.545,08 €	7.202,93 €	-

Tabella 6 - Stima fattore β

$$\beta_c = (2\% * 210) * (13.353,11 + 5.402,20) = 78.772,29 \text{ €}$$

$$\beta_o = (2\% * 493) * (12.191,97 + 1.800,73) = 137.968,04 \text{ €}$$

$$\beta = 78.772,29 + 137.968,04 = \mathbf{216.740,33 \text{ €}}$$

I dati riportati nella tabella, in mancanza della possibilità di evincere in maniera precisa tali valori dai documenti messi a disposizione dall'impresa, sono stati stimati secondo quanto viene in seguito riportato.

– NUMERO DEGLI ASSUNTI CAUSA TURNOVER:

Occupazione Gruppo Generali	2016	% su totale dipendenti
Numero totale di assunzioni	10.269	13,93%
Numero totale di cessazioni	11.921	16,17%
<i>di cui over 55</i>	<i>2.013</i>	<i>2,73%</i>
Numero totale turnover (%)	16,20%	-

Tabella 7 - Occupazione Gruppo Generali - Fonte: (Rapporto di sostenibilità 2016, 2017)

Sulla base del numero di assunzioni e cessazioni registrate nel Gruppo Generali, riportati nella "Tabella 6", sono stati riprodotti in proporzione gli stessi indicatori per Generali Italia (Tabella 7):

Occupazione stimata Generali Italia S.p.A.	2016
Numero totale di assunzioni *	839
Numero totale di cessazioni *	974
<i>di cui over 55</i>	<i>165</i>
Numero totale turnover (%)	16,20%

Tabella 8 - Stima occupazione Generali Italia S.p.A.

A partire dai dati ottenuti nella Tabella 7, l'obiettivo è isolare il numero dei soli assunti "causa turnover", di conseguenza è necessario stimare le sole cessazioni volontarie. Partendo dalle cessazioni della popolazione *over 55* è ragionevole pensare che tale dato sia riconducibile quasi

totalmente ai pensionamenti e quindi completamente trascurabile al fine della stima in corso. Tuttavia considerando un margine d'errore plausibile, si è scelto di considerare il 10% di tale valore, pari a 16 persone.

Per quanto riguarda le restanti cessazioni, la strategia seguita nella gestione delle risorse umane e le notizie derivanti da fonti attendibili di divulgazione, ci portano a considerare che non vi siano stati alcun tipo di licenziamenti collettivi nel 2016, nonostante l'impresa sia in fase di riprogettazione della propria struttura e dei propri processi. Ne consegue che le restanti 809 cessazioni siano riconducibili al decorrere del termine contrattuale di assunzioni a tempo determinato o a dimissioni volontarie. Essendo l'incidenza dei contratti a tempo determinato molto ridotta rispetto il totale dei contratti in essere, si è deciso considerare l'85% di tali cessazioni come conseguenza di dimissioni volontarie.

Riassumendo numericamente tale ragionamento si evince che le cessazioni da turnover "patologico", e conseguentemente le rispettive assunzioni, possono essere stimate pari a:

165 dipendenti "over 55" → rilevanti al 10% = 16 cessazioni.

809 dipendenti → rilevanti all'85% = 687 cessazioni.

Cessazioni volontarie = 703 → assunzioni da turnover patologico.

In fine è necessario definire quante delle 703 assunzioni possono essere ricondotte alla mansione critica, che ricordiamo essere rappresentata dai produttori, e quante invece afferiscono alle mansioni ordinarie.

I produttori costituiscono il 38%²⁷ dei dipendenti di Generali Italia. Tuttavia, essendo appunto una mansione di particolare importanza per il complesso aziendale, è plausibile assumere che, in funzione di particolari strategie di *talent retention*, le cessazioni possano non essere ripartite in maniera perfettamente proporzionale alla composizione della popolazione aziendale, ma possano essere stimate in funzione di un tasso più basso, in questo caso pari al 30% delle cessazioni/assunzioni prima calcolate.

²⁷ Facendo riferimento ai dati esposti alla Tabella 1, i dipendenti totali risultano essere 6026, mentre i produttori 2291, quindi $(6026/2291)*100=38\%$.

Quindi:

cessazioni/assunzioni riconducibili alle mansioni critiche: $703 \cdot 30\% = 210$

cessazioni/assunzioni riconducibili alle mansioni ordinarie: $703 - 210 = 493$

– COSTI DI FORMAZIONE:

Formazione Gruppo Generali	2016	% sulla media
Dirigenti (ore)	33	-12,60%
Funzionari (ore)	30	-20,38%
Impiegati (ore)	28	-24,40%
Produttori (ore)	61	62,20%
Media pro capite (ore)	37	
% di persone formate	91,10%	
investimento (mln)	61,20 €	

Tabella 9 - Formazione Gruppo Generali – Fonte: (Rapporto di sostenibilità 2016, 2017)

Anche in questo caso, come nella stima delle assunzioni causa turnover, si calcolano le ore di formazione dedicate ad ogni funzione da Generali Italia, conoscendo solamente la media pro capite, la percentuale di persone formate e l'investimento in milioni di euro.

Inoltre viene costruita un'ipotesi alla base della ripartizione delle ore di formazione tra dipendenti già presenti dell'organico al 1/1/2016 e coloro che vengono assunti nel corso del 2016: si assume infatti che, al fine di dotare il candidato di tutte le competenze necessarie alla conoscenza dell'impresa e allo svolgimento ottimale dei compiti richiesti, gli venga impartita una formazione aggiuntiva nel complesso pari a:

- Per le mansioni critiche: quattro volte la formazione del personale assunto;
- Per le mansioni ordinarie: tre volte la formazione del personale assunto;

Sulla base di tale ipotesi è possibile giungere alla seguente ripartizione della formazione all'interno di Generali Italia:

Formazione 2016 Generali Italia	Media
Dirigenti (ore) *	15
Funzionari (ore) *	14
Impiegati (ore) *	13
Produttori (ore) *	28
Media pro capite (ore)	17
% di persone formate	85,00%
investimento (mln)	4,90 €

Tabella 10 - Formazione Generali Italia 2016 –

Fonte: (Relazione annuale integrata e Bilancio d'esercizio di Generali Italia 2016, 2017)

Stima Formazione Generali Italia 2016	Formazione Neoassunti	Formazione Standard	Media (ponderata)
Produttori	96	24	28
Mansioni ordinarie	32	11	14

Tabella 11 - Stima della ripartizione della formazione

Dai dati esposti alla “Tabella 9” possiamo poi calcolare il costo pro capite di formazione:

$$\frac{\text{investimento (4.900.000€)}}{(6.026 \text{ dipendenti} * 85\% \text{ di persone formate})} = 956,63€$$

$$\frac{\text{investimento pro capite (956,63)}}{\text{ore medie di formazione (17)}} = 56,27 \text{ €/ora}$$

Quindi il costo di formazione può essere complessivamente stimato come segue:

	costo pro capite orario	ore di formazione	c. di formaz. Totale
mansioni critiche	56,27 €	96,00	5.402,20 €
mansioni ordinarie	56,27 €	32,00	1.800,73 €

Tabella 12 - Costi di Formazione

– COSTO DI SELEZIONE:

Al fine di valorizzare i costi di selezione nel caso in esame, la formula proposta al capitolo 2.4.1 è stata riadattata a causa delle difficoltà incontrate nella stima dei valori sopra richiesti.

Nel tentativo di stimare i costi del processo di selezione dei candidati, sempre in mancanza di dati puntuali, si è voluto ipotizzare che questi potessero al più coincidere con quanto richiesto da una società di *recruiting*.

Sulla base di quanto indicato da una ricerca eseguita nel settore (Sales Line S.r.l., 2017), tali società possono richiedere un compenso di ammontare pari al 20% della RAL (Retribuzione Annuale Lorda) del candidato assunto; inoltre, per particolari procedure di *assessment* può essere richiesto un premio aggiuntivo percentuale di ammontare variabile tra il 5% e il 15% del totale. La retribuzione annua lorda viene indicata da Generali Italia e risulta dalla “Tabella 3”.

Tali considerazioni permettono di stimare come segue il costo di selezione dei candidati:

	Compenso	Costo Assessment	Costo di selezione Totale
mansioni critiche	11.611,40 €	1.741,71 €	13.353,11 €
mansioni ordinarie	11.611,40 €	580,57 €	12.191,97 €

Tabella 13 - Costo di selezione

- STIMA DI σ

$$\sigma = \% \text{ diminuzione distrazioni} * \% \text{ improduttività} * \text{cdl} * \text{tot. dipendenti}$$

% improduttività	5%
costo del lavoro giornaliero	332,64 €
n° dipendenti	6026
% diminuzione distrazioni	2%

Tabella 14 - Stima fattore σ

La percentuale di improduttività derivante dalle “distrazioni” durante l’orario di lavoro o delle inefficienze dovute all’insorgere di stress correlato all’attività lavorativa è stata ipotizzata sulla base di quanto proposto da uno studio condotto su un campione di imprese americane (InsideMarketing, 2014) e riadattato al contesto d’interesse dell’elaborato. La diminuzione di produttività così valorizzata corrisponde in media alla perdita di circa 25 - 30 minuti al giorno.

$$\sigma = 2\% * 5\% * 332,64 * 6026 = \mathbf{2.004,48}$$

- STIMA DI ε

$$\varepsilon = \frac{\% \text{ diminuzione errori} * \text{errori} (\text{€})}{\text{fatturato} (\text{€})} * \text{FCF}$$

Errori*	651.160 €
Fatturato (premi)	13.023.200,00 €
FCFO	3.754.178,00 €
% diminuzione errori	2%

Tabella 15 - Stima fattore ϵ

Fonte: (Relazione annuale integrata e Bilancio d'esercizio di Generali Italia 2016, 2017)

$$\epsilon = \frac{2\% * 651.160,00 (\text{€})}{13.023.200,00 (\text{€})} * 3.754.178,00 \text{ €} = \mathbf{3.754,18}$$

Si può concludere che la diminuzione di un punto percentuale degli errori, o in generale delle inefficienze produttive, e di conseguenza un pari aumento della produttività, comporta un aumento del flusso di cassa operativo pari a 0,05%.

Il valore degli errori è stato stimato come percentuale sul fatturato, in particolare si è voluto considerare un ammontare pari al 5% che corrisponde ad un maggior costo di 0,43 € giornalieri per ogni dipendente.

- STIMA DI \dagger

La normativa attuale in ambito di welfare aziendale stabilisce la possibilità per il datore di lavoro di portare interamente a deduzione del reddito d'impresa le spese sostenute a titolo di Welfare, a patto che queste risultino sostenute in adempimento a contratti, accordi o regolamenti aziendali. Mentre per i primi due strumenti è richiesta l'adesione e quindi l'accordo con le forze sindacali, nel caso del regolamento aziendale è il legislatore a stabilire che, per poter essere considerato tale ed idoneo ai fini di deducibilità, è necessario che possieda carattere "negoziale". Poiché però il regolamento è un atto unilaterale espressione della volontà del datore di lavoro, è l'Agenzia delle Entrate a specificare che tale requisito si presume quando sia possibile evincere che tale atto risulta fonte di diritti a favore dei dipendenti e di corrispondenti obblighi da parte del datore di lavoro, a cui questo non può sottrarsi o modificare nel breve termine.

In funzione della presenza di tale regolamento, Generali Italia può beneficiare sicuramente di un vantaggio di detassazione, la cui stima non risulta tuttavia praticabile in questa sede, in mancanza di dati riguardanti il costo di investimenti e le spese per i servizi sostenuti dalla società.

In conclusione alla simulazione effettuata, la quale trova fondamento: in parte sui dati forniti da Generali Italia – ove indicato – ai quali è stata applicata una percentuale di miglioramento ai fini dell’ottenimento di una misura indicativa ed esemplificativa degli effetti che le politiche di welfare aziendale possono produrre sull’andamento delle performance aziendali, e in parte sulla base di indagini di settore e medie nazionali adeguatamente riadattati allo studio del caso in esame, è possibile riassumere i valori conseguiti nella seguente tabella, esplicitiva quindi del flusso di cassa addizionale derivante dagli investimenti in welfare aziendale, qualora avessero l’impatto inizialmente ipotizzato sulla gestione del personale.

$\alpha \rightarrow$	$\alpha_d + \alpha_u$	α_d (% diminuzione di assenze * gma_d * cdl_d * n° di donne) + α_u (% diminuzione di assenze * gma_u * cdl_u * n° di donne)	$\alpha_d = 2\% * 24 * 332,64 * 2670 +$ $\alpha_u = 2\% * 13 * 332,64 * 3392 =$ 719.673,29	+
$\beta \rightarrow$	$\beta_c + \beta_o$	$\beta_c = [(\% \text{ dimiuz. turnover patol.}_c * \text{assunti da turnover patol.}_c) * (c\text{ds pro capite}_c + c\text{df pro capite}_c)] +$ $\beta_o = [(\% \text{ dimiuz. turnover patol.}_o * \text{assunti da turnover patol.}_o) * (c\text{ds pro capite}_o + c\text{df pro capite}_o)]$	$\beta_c = (2\% * 210) * (13.353,11 + 5.402,20) +$ $\beta_o = (2\% * 493) * (12.191,97 + 1.800,73) =$ 216.740,33	+
$\sigma \rightarrow$	$\sigma_i + \sigma_m$	$\sigma = \% \text{ diminuzione distrazioni} * \% \text{ improduttività} * cdl * \text{totale dipendenti}$	$\sigma = 2\% * 5\% * 332,64 * 6026 =$ 2.004,48	+
$\epsilon \rightarrow$		$\epsilon \left(\frac{\% \text{ diminuzione errori} * \text{errori (€)}}{\text{fatturato (€)}} * FCF \right)$	$\epsilon = \frac{2\% * 651.160,00 (\text{€})}{13.023.200,00 (\text{€})} * 3.754.178,00 \text{ €}$ = 3.754,18	+
$\dagger \rightarrow$	Necessita di una stima puntuale		Impossibile da stimare	-
$\gamma \rightarrow$	Necessita di una stima puntuale		Impossibile da stimare	=
WFCF	Flusso di cassa addizionale da investimenti in welfare (Welfare Free Cash Flow)		943.370,70 €	

Tabella 16 - Stima WFCF Generali Italia

Con l’intento di dare una corretta interpretazione del risultato ottenuto, è necessario specificare che l’ammontare di *WFCF*, evidenziato nella parte inferiore della presente tabella, costituisce un flusso di cassa addizionale lordo di imposte e costi di funzionamento. Per poter essere utilizzato nella formula del valore riportata alla fine del precedente capitolo, o per poter essere messo in relazione al flusso di cassa prodotto dalla gestione operativa dell’impresa, necessita quindi di essere depurato dalla componente fiscale, in quanto flusso imponibile, e dei

costi di funzionamento degli investimenti (parametro γ della formula), non compresi nella presente applicazione in quanto non stimabili nell'ammontare a causa della mancanza di sufficienti informazioni a riguardo.

3.2.2 Analisi qualitativa

“Riteniamo che l'adozione di politiche di welfare in favore dei propri dipendenti aumenti infatti la capacità dell'azienda di attrarre talenti e fidelizzare le risorse contribuendo, nel lungo periodo, ad aumentare la produttività”

(intervista al Giovanni Luca Perin - Appendice 1)

Le evidenze ottenute nel corso della precedente analisi mettono in luce solo un aspetto dei tanti benefici di cui l'impresa può godere attraverso l'attuazione di un adeguato piano di welfare a favore dei dipendenti.

Al fine di permettere una valutazione completa di tali investimenti, è necessario implementare i risultati ottenuti dall'analisi quantitativa con uno studio che prenda in considerazione gli ulteriori vantaggi, rilevabili solo da un punto di vista qualitativo. Questi ultimi possono assumere una notevole rilevanza in sede di valutazione di questa tipologia di investimenti poiché permettono di prendere in considerazione alcuni effetti prodotti dalle politiche di welfare nell'impresa, la cui quantificazione risulta molto complicata, se non impossibile dal punto di vista numerico, ma non per questo meno fondamentali in relazione all'attuazione delle strategie di crescita dell'impresa.

Questi ulteriori benefici possono essere ricondotti a tre principali aspetti critici:

- Attrazione di talenti;
- Fidelizzazione e soddisfazione della clientela;
- Capacità di innovazione.

La creazione di un contesto lavorativo volto ad accrescere il benessere personale e le possibilità di espressione e crescita delle proprie potenzialità e in grado di ricompensare in maniera

adeguata le capacità messe in gioco dalle proprie persone, non solo dal punto di vista monetario, conferisce all'impresa la capacità di attrarre i migliori talenti e quindi aumentare dal punto di vista qualitativo la dotazione interna di capitale umano. Riuscire ad attrarre, ma anche a mantenere i talenti, permette l'aumento del potenziale di crescita dell'impresa e l'evoluzione dei processi interni con importanti ricadute sul perfezionamento dei prodotti e dei servizi offerti alla clientela. L'incremento nella qualità dei rapporti con la clientela, sia dal punto di vista del prodotto o servizio venduto, ma anche in tutte le altre fasi che precedono e seguono la fase di vendita, quali l'offerta iniziale o l'assistenza al cliente, si traduce in una maggiore fidelizzazione dei clienti. In particolare, fedeltà del cliente rispetto la compagnia assicurativa risulta fondamentale nel garantire la capacità di manifestare e mantenere costanti i rendimenti del portafoglio premi attuale, grazie al rinnovo dei contratti in essere, con importanti ricadute anche in funzione dell'espansione della quota di mercato. Assieme alla fidelizzazione del cliente, infatti, è possibile riscontrare un miglioramento della percezione dell'immagine della società verso l'esterno e con questa una maggiore attrattività della clientela potenziale.

Infine, oltre ad aumentare il potenziale di rendimento del capitale umano attraendo i migliori talenti, l'impresa promuove lo sviluppo e il perfezionamento continuo delle risorse già presenti in azienda, grazie alle numerose iniziative di formazione e di miglioramento delle performance personali.

Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, risulta particolarmente fondamentale il ruolo svolto dal progetto "*Hackathon*": una "maratona di idee" della durata di due giorni, durante la quale i dipendenti di Generali Italia, suddivisi in team, hanno l'occasione di sfidarsi nello sviluppo di nuove iniziative legate a delle tematiche di rilevanza strategica per l'impresa. La promozione di questo progetto e simili iniziative contribuisce a velocizzare il processo di innovazione dell'impresa stessa e soprattutto permette ai dipendenti di diventare parte di tale meccanismo, fondamentale nella crescita di Generali. Non meno importante, aumenta inoltre la predisposizione al cambiamento delle persone, requisito fondamentale per riuscire ad ottenere una struttura dinamica in grado di cogliere ed assecondare gli impulsi all'evoluzione della realtà aziendale, derivanti sia dall'ambiente esterno, sia dall'ambiente interno alla stessa.

3.3 LA DIMENSIONE ESTERNA DEL WELFARE DI GENERALI ITALIA S.p.A.

Nel corso dell'elaborato, parlando della creazione di *shared value*, è stato ricordato più volte il requisito fondamentale posto alla base di questa filosofia aziendale: la creazione di valore comune ed in maniera simultanea per l'ambiente interno e per l'ambiente esterno all'impresa. Tale requisito, declinato nell'ottica della tematica affrontata nell'elaborato -il benessere del personale- viene conseguito attraverso le politiche di welfare, le quali, attraverso la soddisfazione di bisogni personali dei collaboratori dell'impresa, arricchiscono il loro benessere assieme alle loro competenze. Tale beneficio corrisponde ad altrettanti vantaggi per l'impresa, principalmente in termini di incremento di produttività e competitività. Si crea quindi questo "circolo virtuoso" in grado di migliorare contemporaneamente impresa e ambiente circostante e di allinearne gli obiettivi a lungo termine dell'impresa con le necessità del contesto esterno.

Una volta assunta coscienza dell'esistenza e delle potenzialità di questo circuito, grazie alla propria esperienza interna, Generali Italia ha deciso di farsi promotore di questo meccanismo verso le realtà presenti nel territorio italiano, espandendo la "dimensione esterna" del proprio operato. La condivisione della propria conoscenza con le realtà più piccole e più numerose del nostro territorio rende possibile la diffusione di questa filosofia aziendale, così che le imprese possano adottarla per beneficiare esse stesse dei vantaggi che ne derivano; con l'ulteriore espansione di benefici che arriva a crearsi per tutta l'economia del paese se, ipoteticamente, le politiche di welfare venissero adottate su larga scala dalla maggioranza delle aziende presenti sul territorio.

Al fine di perseguire questo obiettivo, viene promosso per la prima volta nel 2016 il progetto "Welfare Index PMI"²⁸, sviluppato in collaborazione con "Confindustria", "Confagricoltura", "Confartigianato" e "Confprofessioni"²⁹ e patrocinato dal Consiglio dei Ministri. Tali collaborazioni, assieme al coinvolgimento del maggior numero di imprese nei diversi settori e di tutti li stakeholder interessati, risultano fondamentali per poter diffondere in maniera più veloce e più efficace la "cultura del welfare" nel territorio italiano. (Generali Italia S.p.A., Rapporto 2016).

²⁸ D'ora in avanti verrà indicato come Welfare Index

²⁹ Confartigianato e Confprofessioni hanno cominciato la collaborazione nel corso del secondo anno del progetto, quindi con l'edizione 2017.

“Lo scopo primario di Welfare Index PMI è quello di divulgare cultura e conoscenza del welfare aziendale, il rapporto ci dice che gettiamo i semi di un circolo virtuoso. [...] Bisogna fare sistema per ottenere maggiori risultati, nel nostro, cerchiamo di trasferire la nostra cultura di welfare aziendale, quella praticata da anni sui nostri dipendenti e in continua evoluzione, alle pmi”

(intervista a Giovanni Luca Perin - Appendice 1)

Il progetto consiste dapprima nello sviluppo di una fase di ricerca volta a “fotografare” lo stato delle iniziative di welfare promosse dalle PMI italiane³⁰ e focalizzata inoltre alla comprensione delle problematiche legate all’attuazione di tali investimenti. In seguito, sulla base dei risultati ottenuti durante la prima fase di ricerca, punta allo sviluppo di un indice in grado di rappresentare un parametro condiviso per la valutazione della singola impresa, in grado di analizzare e monitorare i progressi ottenuti nel corso del tempo, permettendo inoltre il confronto della propria realtà con quella delle altre imprese operanti nello stesso settore.

Tale indice viene costruito in maniera tale da considerare la quantità e la qualità dell’offerta nelle “aree di welfare”³¹, inizialmente 10 e ampliate a 12 nella seconda edizione.

Infine, per poter incentivare le imprese all’implementazione dei piani di welfare vengono disposti alcuni riconoscimenti per le *best practice* – le imprese migliori, in grado di contraddistinguersi per originalità e conformazione dell’offerta di welfare – di ogni settore produttivo, coinvolto nella ricerca, affinché possano essere emulate nelle iniziative da parte delle imprese meno attive.

Con la seconda edizione, inoltre, è stato sviluppato il *rating Welfare Index PMI*: una classificazione che raggruppa le imprese in 5 classi, alle quali viene attribuito un valore crescente da 1W, alle imprese con un sistema di welfare ancora in fase di perfezionamento, fino a 5W, valore assegnato ai “*Welfare Champion*”, ossia le imprese con un sistema avanzato,

³⁰ Le pmi – micro, piccole e medie imprese – vengono definite come di seguito dalla L.124/39 pubblicata il 20 marzo 2003 nella Gazzetta Ufficiale europea; “La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.”

³¹ Le 12 aree del welfare aziendale utilizzate per la configurazione dell’indice coincidono con la classificazione utilizzata nel corso dell’elaborato per l’esposizione delle aree d’azione delle imprese l’esemplificazione delle politiche di Generali Italia.

capace di creare innovazione sociale e coinvolgimento sistematico dei dipendenti. (Generali Italia S.p.A., Rapporto 2017).

L'elaborazione del rating permette alle imprese di rendere esplicito verso l'ambiente esterno il proprio livello di welfare, con la possibilità di produrre importanti effetti sul valore riconosciuto dagli *stakeholders* all'impresa, qualora diventasse un parametro largamente impiegato e quindi riconoscibile come segno distintivo per la singola entità.

Dopo questa breve digressione utile per conoscere il contenuto del progetto e, di conseguenza, i benefici che ad esso possono essere ricollegati, torniamo ora all'analisi del valore condiviso che Generali Italia crea attraverso *Welfare Index*.

La convenienza di tale progetto, che per Generali Italia può rappresentare a tutti gli effetti un investimento, come avremo occasione di confermare nel corso dell'analisi, può essere valutata sotto due differenti prospettive.

La prima è già stata in parte considerata e prende come riferimento il valore creato esternamente all'impresa. Come abbiamo già evidenziato, il progetto può portare alla creazione di notevole valore per una molteplicità di *stakeholders*. In primis troviamo le PMI del territorio italiano: nell'ipotesi in cui si verifichi effettivamente l'implementazione delle politiche di welfare aziendale su larga scala, le PMI possono ottenere i miglioramenti nelle performance e nella competitività che abbiamo già avuto modo di constatare essersi realizzati per Generali. Il miglioramento delle performance delle PMI italiane, che ricordiamo impiegare circa l'80% della popolazione, possono tradursi in benefici per l'economia dell'intero Paese, sia in termini di valore creato e qualità dei prodotti e servizi offerti, quindi competitività rispetto le altre economie, sia in termini di occupazione; se le imprese sono in grado di crescere e creare valore, sono anche in grado di impiegare un maggior numero di persone o comunque di evitare e prevenire situazioni di forte crisi e disoccupazione. A questo punto, pare evidente quindi che gli altri *stakeholders* direttamente in grado di beneficiare del valore prodotto esternamente da questa iniziativa siano lo Stato e i lavoratori. Lo Stato, oltre che nei termini di miglioramento dell'economia appena spiegati, può beneficiare dei risultati della ricerca per conoscere e monitorare la situazione del welfare aziendale e strutturare in conseguenza gli incentivi per le imprese o la normativa dei propri servizi. Dal punto di vista dei lavoratori ritroviamo invece i

vantaggi precedentemente esposti nell'analisi delle politiche interne di Generali Italia, tra cui l'aumento di benessere e competenze personali e un migliore mercato del lavoro.

La seconda prospettiva di analisi prende in considerazione i vantaggi di cui può beneficiare Generali Italia. Anche in questo caso si tratta di capire se tale progetto rappresenti effettivamente un investimento a Valore Attuale Netto positivo per l'impresa, quindi se i benefici ottenuti siano in grado di superare i costi sostenuti.

Nel tentativo di procedere a tale valutazione, in mancanza di dati ufficiali e informazioni precise che permettano di procedere alla realizzazione di alcune stime, si procederà a descrivere le fonti di costo e ricavo del progetto, ottenendo quindi una valutazione solamente in via teorica della qualità dell'investimento.

- I COSTI DEL PROGETTO

I costi sostenuti possono essere idealmente suddivisi in due macro categorie: i costi di ricerca e sviluppo da un lato e i costi di promozione del progetto dall'altro.

Per quanto riguarda la ricerca e lo sviluppo del progetto è stata prevista la creazione di un Comitato Guida, composto dai rappresentanti delle varie imprese e associazioni che hanno deciso di collaborare alla realizzazione di *Welfare Index*, coadiuvati nelle attività pratiche di coinvolgimento delle imprese, ricerche di mercato e sviluppo dell'indice da alcune società di consulenza, esperte del settore dei servizi dedicati al welfare.

Prestando attenzione a questo primo aspetto quindi, si può ipotizzare che i costi per Generali Italia siano rappresentati da: quanto corrisposto alle società di consulenza per i servizi svolti; la remunerazione del team composto dal personale delle varie aree di Generali Italia coinvolte nello sviluppo del progetto e, infine, l'impegno economico corrispondente alla rappresentazione e all'apporto professionale dei manager, rappresentanti la Società nel Comitato Guida.

La seconda componente di costi riguarda la promozione del progetto, la quale è avvenuta principalmente attraverso la presentazione dei risultati delle due edizioni, tenutesi a Roma rispettivamente l'8 marzo 2016 e il 28 marzo 2017, in occasione delle quali sono stati conferiti i premi alle migliori imprese e si è potuto approfittare della portata mediatica dell'evento per

promuovere l'operato delle imprese, i risultati della ricerca e la cultura del welfare in tutto il territorio.

Alla luce di queste considerazioni, tra le voci di spesa riconducibili all'organizzazione dell'evento possiamo ragionevolmente ipotizzare: i costi per l'affitto della sala presso la quale si è svolta la cerimonia di presentazione del progetto, presso l'Università "LUISS" di Roma, i costi di vigilanza, le spese per il buffet avvenuto a conclusione della mattinata e le somme pagate alla società che ha curato la realizzazione dell'evento dal punto di vista organizzativo e strutturale, la stessa che si è occupata della stampa del materiale informativo distribuito ai partecipanti. Vengono aggiunti inoltre gli importi pagati al personale di Generali Italia, presente durante l'organizzazione e lo svolgimento dell'evento e quanto corrisposto ai presentatori e moderatori dei dibattiti.

- I BENEFICI DEL PROGETTO

I benefici che Generali Italia può trarre direttamente da questo progetto possono essere riscontrati principalmente in termini di possibilità di espansione della propria clientela, soprattutto per quanto riguarda le polizze assicurative tradizionalmente ricomprese tra i principali strumenti di welfare utilizzati dalle imprese.

La promozione dell'indice può infatti facilmente essere paragonata, in termini di effetti sul *business* dell'azienda, ad un investimento in marketing e promozione dell'impresa nei confronti delle PMI coinvolte nel progetto, alla quale si accompagna inoltre il miglioramento dell'immagine aziendale nei confronti del resto della collettività, in relazione alla funzione sociale assunta dal progetto.

Inoltre, la fase di ricerca permette all'impresa di conoscere in maniera approfondita i bisogni delle PMI, informazioni potenzialmente utili al perfezionamento e ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti.

Alla luce di tali considerazioni può risultare significativa la crescita della quota di mercato riscontrata da Generali Italia nel 2016, anno di lancio del progetto, rispetto l'anno 2015, osservabile alla Tabella 2. Volendo inoltre analizzare in maniera dettagliata le aree in cui è stata registrata la crescita di volume dei premi, si può notare come queste siano particolarmente legate alla gestione del welfare aziendale e come questo sia avvenuto spesso in contrasto con

quanto osservato a livello nazionale (Tabella 17). L'andamento della raccolta premi in relazione alle varie polizze lascia trasparire come il *business* legato al benessere dei dipendenti possa essere considerato un settore in forte espansione con elevate potenzialità di redditività. Sotto questo punto di vista, le ottime *performance* conseguite da Generali Italia possono sicuramente essere ricollegate ad un'efficace strategia aziendale, orientata a cogliere i benefici derivanti dall'espansione di questo nuovo *business*, attraverso gli sforzi compiuti nell'ambito delle politiche di welfare, tra i quali, anche l'attivazione del progetto *Welfare Index*, ha potuto apportare un contributo positivo. È comunque necessario sottolineare come quest'ultima iniziativa, per quanto teoricamente possa essere considerata più o meno incisiva rispetto i risultati osservati, sia destinata a far rilevare il proprio contributo alla gestione in maniera potenzialmente preponderante in un orizzonte temporale di medio o lungo termine, durante il quale gli effetti sopra elencati hanno la possibilità di manifestarsi in maniera più influente.

Dettaglio polizze con premi in crescita	Valore 2016	Valore 2015	Variazione 2016/2015	Variazione 2016/2015 QUOTE NAZIONALI
RAMO VITA				
Vita	€ 6.724.069,00	€ 6.498.324,00	+ 7,6%	- 5,2%
Malattia	€ 9.959,00	€ 8.955,00	+ 11,2%	+ 6,9%
RAMO DANNI				
Malattia	€ 459.699,00	€ 459.007,00	+ 0,2%	+ 8,3%
Assistenza	€ 55.922,00	€ 50.888,00	+ 9,9%	+ 6,8%

Tabella 17 - Polizze con premi in crescita rispetto al 2015 – Fonte: (ANIA, 2017)

Un'ulteriore vantaggio che potrebbe essere conseguito da Generali Italia, anche se considerabile di importanza sicuramente più marginale rispetto al miglioramento delle performance d'impresa a fronte di quanto sopra descritto, deriva in maniera indiretta dal miglioramento della redditività delle imprese clienti e dell'andamento del mercato. A fronte di una congiuntura economica in miglioramento e di strutture aziendali in grado di registrare crescite quantitativamente e qualitativamente più solide, può essere riscontrato un aumento nella redditività delle polizze con premio indicizzato a determinati valori di bilancio, al quale possono conseguire ripercussioni sull'ammontare di premi corrisposto dalle singole polizze.

I benefici sopra considerati, che in via teorica Generali Italia potrebbe ottenere dall'iniziativa *Welfare Index*, potrebbero risultare addirittura superiori alla luce degli ulteriori sviluppi portati dall'annuncio avvenuto pochi giorni fa attraverso la stampa locale. Tale annuncio riguarda l'espansione del business di Generali Italia nell'ambito dei servizi di welfare attraverso la costituzione di un'entità giuridicamente indipendente: la notizia parla infatti della creazione di fino a 100 posti di lavoro, dedicati principalmente ai giovani, in una nuova società avente come oggetto dell'attività la fornitura di servizi di welfare. (La Nuova di Venezia e Mestre , 2017)

Attraverso la creazione di questo nuovo ramo del Gruppo, Generali Italia potrebbe ampliare ulteriormente il proprio business tradizionale legato all'erogazione di classici servizi assicurativi ma anche espandere la propria attività attraverso l'offerta di una varietà maggiore di servizi; potrebbero, ad esempio, rientrarvi i servizi di consulenza volti alla realizzazione di un piano di welfare personalizzato in funzione delle necessità e peculiarità di ogni cliente.

In conclusione, nonostante l'impossibilità di arrivare ad una stima coerente di quelli che sono i costi sostenuti per l'investimento nel progetto *Welfare Index PMI*, si può ragionevolmente sostenere che i benefici che ne derivano, soprattutto considerando un orizzonte temporale di medio/lungo termine, possano avere una manifestazione tale da far considerare l'investimento conveniente per la Società, tanto più a fronte dell'espansione dell'attività recentemente programmata e in forza della collaborazione attivata per lo sviluppo del progetto, in corrispondenza della quale si può ipotizzare una contribuzione, sia essa totale o parziale, alle spese sostenute da parte dei vari soggetti.

Può essere confermata inoltre l'idoneità del progetto alla creazione di valore condiviso per impresa, dipendenti e comunità, sia apportando miglioramenti alle performance e alla struttura di Generali Italia che rafforzando il legame con il proprio territorio e le proprie persone, per le quali possono derivare altrettanti vantaggi in termini di benessere e valore, rispettando così quella che è la funzione sociale che ogni impresa dovrebbe essere in grado di svolgere all'interno del sistema economico.

Conclusioni

La prospettiva d'analisi impiegata nel presente elaborato permette di ricomprendere le politiche di *welfare* aziendale tra le possibili soluzioni strategicamente rilevanti per la crescita e l'innovazione delle imprese.

Sulla base della teoria della creazione di *shared value* elaborata da Porter e Kramer è risultato di centrale importanza considerare il ruolo giocato dalle risorse umane nella creazione del vantaggio competitivo e nel mantenimento degli obiettivi di redditività di lungo periodo. Nel corso dell'elaborato si è potuto quindi evidenziare come, a tale proposito, le risorse umane possano essere considerate per le imprese di oggi la risorsa critica per eccellenza, in grado di costituire fonte di vantaggi competitivi ed elevati rendimenti e al contempo rappresentare l'elemento cruciale per riuscire a mantenere l'impresa all'interno del circuito della *corporate finance*, grazie alla capacità di innovazione e dinamismo che sono in grado di conferire alla struttura aziendale.

Considerate le molteplici particolarità di tale risorsa, tra cui l'impossibilità di detenzione e la presenza di soggettività nella possibilità di manifestare i benefici per l'impresa, è emersa la necessità per le imprese di effettuare investimenti volti a remunerare e valorizzare adeguatamente il proprio capitale umano. Sotto questo punto di vista le politiche di *welfare* aziendale contribuiscono alla creazione di rapporti sinergici tra impresa e dipendenti, i quali vanno ad incidere in maniera positiva su benefici e valore creato per entrambe le parti, mitigando altresì le questioni più critiche caratterizzanti il loro rapporto.

Partendo da queste premesse, elaborate sulla base gli strumenti forniti dalla disciplina, si è potuta fornire quindi una risposta concreta alle domande sollevate nell'introduzione all'elaborato, le quali hanno condotto allo sviluppo dell'analisi svolta.

Con l'ausilio dell'analisi empirica è stato possibile dimostrare in maniera scientifica, nonostante le innumerevoli difficoltà riscontrate nel corso del reperimento dei dati, l'effettiva presenza di un valore sinergico tra obiettivi economici ed obiettivi sociali dell'impresa.

Infatti, attraverso l'elaborazione della formula di misurazione del valore e la rispettiva applicazione al caso pratico è stato possibile arrivare ad una quantificazione tangibile del maggior valore che l'impresa è in grado di creare quando ricomprenda tra i propri obiettivi anche la massimizzazione degli interessi dei propri dipendenti, confermando di conseguenza la natura delle politiche volte al miglioramento del benessere dei dipendenti tra gli investimenti idonei alla creazione di valore per l'impresa. È necessario sottolineare tuttavia come l'impatto che tali iniziative creano all'interno di Generali Italia possa manifestarsi con rilevanza notevolmente differente, seppur comunque positiva, in relazione alle differenti attività imprenditoriali nonché in funzione delle caratteristiche dell'impresa e del settore di appartenenza.

Le evidenze ottenute permettono comunque di evidenziare la possibilità di conciliare le esigenze di comportamenti etici e sostenibili con le necessità di massimizzazione degli interessi personalmente perseguibili attraverso l'attività d'impresa; Si può quindi arrivare a concludere che a prescindere dai motivi che spingono veramente il singolo verso una decisione, siano essi motivi puramente moralistici o puramente egoistici, la massimizzazione del benessere personale avviene sempre e comunque in maniera superiore qualora l'esito delle proprie decisioni risponda anche alla soddisfazione dei bisogni altrui, concordando con quanto i padri dell'economia aziendale sostenevano rispetto la natura degli obiettivi e degli interessi che possono essere perseguiti attraverso l'attività d'impresa:

“nelle aziende si compongono gli interessi dei singoli e per il bene comune si moderano gli egoismi particolari”.

(Zappa, 1956).

Appendici

Appendice 1: “Intervista a Giovanni Luca Perin – Direttore delle Risorse umane e Organizzazione di Generali Italia”.



Risposta Domande Tesiste -**Giovanni Luca Perin, direttore Risorse Umane e Organizzazione di Generali Italia.**

Ufficio Stampa Generali Italia
Settembre 2017

- 1. C'è un disegno strategico definito alla base delle scelte di welfare interno di Generali? Con obiettivi chiari e definiti? In che misura i risultati sono misurabili a suo parere? Ossia, al di là del fattore etico, ritiene che quanto fatto abbia dato, dia o darà anche un risultato economico?**

Possiamo affermare che per noi di Generali Italia il welfare fa crescere l'impresa, per questo abbiamo un approccio unico e distintivo nel panorama italiano. Per noi il welfare è parte integrante del business assicurativo, è una leva strategica nella people strategy a favore dei dipendenti per aumentare il benessere interno, fidelizzare, attrarre talenti ed incrementare la produttività. Siamo inoltre attori attivi nella diffusione della cultura e delle buone pratiche di welfare (Welfare Index Pmi).

Riteniamo che l'adozione di politiche di welfare in favore dei propri dipendenti aumenti infatti la capacità dell'azienda di attrarre talenti e fidelizzare le risorse contribuendo, nel lungo periodo, ad aumentare la produttività.

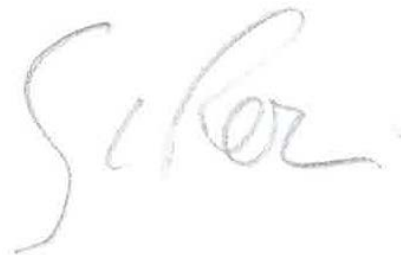
2. Quali sono le iniziative che secondo Lei, hanno contribuito maggiormente a creare questo senso di riconoscimento nell'azienda e che valore aggiunto può portare all'impresa e alle sue performance la presenza questo forte senso di appartenenza?

Come ha dichiarato, durante la presentazione del progetto Welfare Index PMI, il nostro Country Manager & GEO di Generali Italia, Marco Sesana, enfatizzando il senso di appartenenza come effetto delle nostre politiche di Welfare aziendale: "Personalmente, non c'è gioia più grande che sentir dire dalle persone con cui lavori: Noi di Generali."

Come azienda abbiamo infatti deciso di investire sul benessere. Ad esempio, il programma 'My Energy Journey', un progetto di cui siamo molto orgogliosi, promuove un life style sano e sostenibile all'interno della nostra azienda attraverso diversi programmi dedicati al corpo e alla mente, tra cui sessioni di running, accessibili a tutti i nostri dipendenti, e corsi di mindfulness, la nuova meditazione antistress. Abbiamo anche inserito all'interno delle nostre sedi aziendali dei servizi 'salva tempo', come asili nido, spazi shop e servizi di lavanderia, che rappresentano una strategia per ottimizzare tempi e spostamenti per chi così può dedicarsi meglio e più produttivamente alle attività di lavoro. Con il progetto 'Valore Cultura', nato per sostenere le migliori iniziative di divulgazione artistico-culturale e per favorirne l'accessibilità a un pubblico sempre più vasto, diamo la possibilità invece ai nostri dipendenti di partecipare a mostre d'arte ed eventi culturali attraverso biglietti scontati, o gratuiti, e visite guidate. Il sistema Welfare di Generali si esprime sia dal punto di vista delle relazioni contrattuali che nelle iniziative di engagement. La Compagnia offre infatti ai nostri dipendenti diversi servizi che mirano a migliorare la qualità della vita sia nel tempo di lavoro che nel tempo libero. Il nostro approccio in termini di People Strategy ed Engagement fa di Generali una delle aziende con maggior livello di engagement. L'obiettivo principale è migliorare la produttività innovando il nostro modo di lavorare con iniziative che coinvolgono i dipendenti. Per ogni datore è importante capire e comprendere profondamente le ragioni e le esigenze di ogni singolo dipendente; capire come il lavoro sia importante per la vita di quel dipendente e cosa il datore di lavoro, in questo caso noi, l'azienda possiamo fare, perché lavoro e vita privata s'integrino naturalmente.

3. **Attraverso l'iniziativa Welfare Index PMI, Generali si fa promotore della diffusione della cultura del welfare sul territorio italiano e soprattutto tra le piccole medie imprese. Quanto e come può influire sui dipendenti di Generali e sulle politiche di benessere aziendale interno, il fatto che la propria impresa si faccia promotrice di un progetto così importante per tutto il territorio italiano? In che termini può essere creato valore da Generali per il territorio italiano attraverso questo progetto?**

*Lo scopo primario di Welfare Index PMI è quello di divulgare cultura e conoscenza del welfare aziendale, il rapporto ci dice che gettiamo i semi di un circolo virtuoso. Sviluppare iniziative come WIPMI, vuol dire investire su indagini che diano realmente una fotografia del nostro Paese e, soprattutto, coinvolgere tutti gli stakeholder interessati al welfare aziendale: il governo, le confederazioni, le imprese di tutti i settori, l'opinione pubblica, i giornalisti, gli esperti, fino agli studenti. Bisogna fare sistema per ottenere maggiori risultati, nel nostro, cerchiamo di trasferire la nostra cultura di welfare aziendale, quella praticata da anni sui nostri dipendenti e in continua evoluzione, alle pmi. Il segreto vincente è pensare al welfare aziendale coinvolgendo tutti i dipendenti in Italia, per capire esattamente quali sono le esigenze e quali i desideri. Gli anni che stiamo vivendo sono attraversati da grandi cambiamenti e l'importanza del **WIPMI** si respira anche all'interno dell'azienda in un'ottica di visione prospettica e di crescita che coinvolge tutti i dipendenti. L'aspettativa è sempre quella di generare nuovi impulsi vitali alla crescita delle persone.*

A handwritten signature in grey ink, appearing to read 'S. For.', is located in the lower right quadrant of the page.

Opere citate

ANIA. (2014). *Premi del lavoro diretto italiano 2013 - Edizione 2014*. Roma : www.ania.it.

ANIA. (2015). *Premi del lavoro diretto italiano 2014 - Edizione 2015*. Roma: www.ania.it.

ANIA. (2016). *Premi del lavoro diretto italiano 2015 - Edizione 2016*. Roma: www.ania.it.

ANIA. (2017). *Premi del lavoro diretto italiano 2016 - Edizioni 2017*. Roma: www.ania.it.

Assicurazioni Generali S.p.A. (2017). *Relazione annuale integrata e bilancio consolidato di gruppo 2016*. Tratto da Assicurazioni Generali S.p.A: <https://www.generali.com/it/our-responsibilities/how-we-report/how-we-report-vista>

Assicurazioni Generali S.p.A. (2017, settembre). *Media Kit* . Tratto da Assicurazioni Generali S.p.A. : <https://www.generali.com/it/media/media-kit>

Assicurazioni Generali S.p.A. (2017). *Rapporto di sostenibilità 2016*. Tratto da Assicurazioni Generali S.p.A. : <https://www.generali.com/it/our-responsibilities/how-we-report>

Badia, F., & Cestari, G. (2014). *Il legame fra coesione territoriale, sviluppo locale e performance d'impresa*. Milano: Franco Angeli.

Bockstette, V., & Stamp, M. (2014). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. Tratto da FSG: <https://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-guide-new-corporate-revolution>

Casadei, C. (2017, Aprile 13). *Per i lavoratori italiani niente è così importante come il work life balance*. Tratto da Il Sole 24 ore: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-04-12/per-lavoratori-italiani-niente-e-cosi-importante-come-work-life-balance--150258.shtml?uuid=AEwpgD4>

Cipollone, P., Montanaro, P., & Sestito, P. (2012, Aprile). *N. 122 - Il capitale umano per la crescita economica: possibili percorsi di miglioramento del sistema d'istruzione in Italia*. Banca d'Italia. Tratto da Banca d'Italia: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2012-0122/index.html>

Cohen, D. (2001). *I nostri tempi moderni*. Torino: Einaudi Editore .

Confindustria. (2015). *Nota CSC n.2 - 2015*.

D'Ascenzo, M. (2017, maggio 29). *Il "coinvolgimento" dei dipendenti fa guadagnare alle aziende il 58% in più, ma è così semplice ottenerlo?* Tratto da Alley Oop - Il Sole 24 ore: <http://www.alleyoop.ilsole24ore.com/2017/05/29/il-coinvolgimento-dei-dipendenti-fa-guadagnare-alle-aziende-il-58-in-piu-ma-e-cosi-semplce-ottenerlo/>

Generali Italia S.p.A. . (2016, marzo 08). *Rapporto 2016* . Tratto da Welfare Index PMI: <http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2016/>

Generali Italia S.p.A. . (2017). *Relazione annuale integrata e Bilancio d'esercizio di Generali Italia 2016*.

Generali Italia S.p.a. (2017, Marzo 28). *Rapporto 2017*. Tratto da Welfare Index PMI: <http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2017/>

Generali Italia S.p.A. (2017). *Relazione sulla Solvibilità e Condizione Finanziaria 2016*. Tratto da Generali Italia S.p.A.: www.generali.it

Gottardi, D. (2008, giugno 27). *Lo stress lavoro-correlato: il recepimento dell'Accordo quadro europeo*. *Guida al lavoro, Il sole 24 ore*, p. 20-24.

Gruppo Ayming. (2016). *Risultati del Barometro europeo sull'assenteismo, il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti*.

Innovazione a 360°. (2017). Tratto da Luxottica: <http://www.luxottica.com/it/chiamo/innovazione-360?p=innovazione/welfare>

InsideMarketing. (2014, ottobre 25). *Lavoro: le principali distrazioni e la tecnologia per evitarle*. Tratto da InsideMarketing.it: <https://www.insidemarketing.it/principali-distrazioni-tecnologia-per-evitarle/#>

International Geosphere-Biosphere Programme . (2015, Gennaio 15). *Great Acceleration* . Tratto da Global IGBP Change : http://www.igbp.net/images/200.950c2fa1495db7081e657f/1434354002222/Great+Acceleration+2015+igbp+src_june+2015+low+res.jpg

ISTAT. (2016, Luglio 14). *La povertà in Italia* . Tratto da Istat: <https://www.istat.it/it/archivio/189188>

IVASS. (2016, novembre 23). *Guida a Solvency II*. Tratto da IVASS - Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni : <https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/altre-pubblicazioni/2016/guida-solvency-ii/index.html>

Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shard value. *Harvard Business Review* , 80-89.

La Nuova di Venezia e Mestre . (2017, settembre 15). First Cisl: “100 posti di lavoro per i giovani in Generali” . *La Nuova di Venezia e Mestre* .

Margiotta, U. (2010). "Pedagogia generale - Capitale umano e capitale sociale.

Minghetti, M. (2012, agosto 08). *Di cosa parliamo quando parliamo di #Engagement*. Tratto da Nòva - Il sole 24 ore: <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/08/08/di-cosa-parliamo-quando-parliamo-di-engagement/>

Petrosillo, G. (2013, ottobre 15). *Global Trends 2030: alternative words*. Tratto da Conflitti e Strategie : <http://www.conflittiestrategie.it/global-trends-2030-alternative-worlds>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* , 1-14.

Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patschenke, S., & Hawikins, E. (2011). *Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social*. Tratto da FSG: <https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* , 69-85.

Rajan, R. G., & Zingales, L. (2000, Ottobre). *The governance of the new enterprise* . Tratto da National Bureau of Economic Research: <https://www.nber.org/papers/w7958>

Rosati, L. (2017, Gennaio 16). *Se sei così brava, perché non sei al vertice?* Tratto da Alley Oop - Il Sole 24 ore: http://www.alleyoop.ilsole24ore.com/2017/01/16/se-sei-cosi-brava-perche-non-sei-al-vertice/?refresh_ce=1

Sales Line S.r.l. (2017). *I KPI della selezione del personale*. Tratto da Sales Line - Specialisti in selezione: <http://selezionepersonale.net/index.php/2017/03/20/i-kpi-della-selezione-del-personale/>

The IIRC. (2008 , dicembre 13). *The International <IR> framework*. Tratto da IR - Integrated Reporting: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

Treccani. (2012). *Dizionario di Economia e Finanza*. Tratto da Treccani: [http://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza))

Treu, T. (2013). *Welfare aziendale: migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. Bologna: Il Mulino.

UNICEF. (2017, Maggio 1). *Protezione dell'infanzia*. Tratto da UNICEF: <http://www.unicef.it/doc/364/lavoro-minorile.htm>

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese - (Vol. I)*. Milano: Giuffrè.

Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The journal of finance* , 1623-1654.