

PARTE TERZA  
L'intreccio tra famiglia e lavoro:  
alcune esperienze virtuose



*Clodia Vurro - Isabella Pozzo*

## GLI IMPATTI COMPETITIVI DEL WELFARE AZIENDALE NELLE STRATEGIE DI CORPORATE SUSTAINABILITY

### 1. *Strategie di corporate sustainability e capitale umano*

Definita come innovazione manageriale fondata sull'integrazione volontaria di obiettivi sociali e ambientali nelle strategie e nei processi operativi dell'impresa, la sostenibilità aziendale (*corporate sustainability*, CS) ha acquisito un peso rilevante quale approccio competitivo alla creazione di valore (Russo - Vurro, 2018).

È attraverso modelli di gestione improntati alla sostenibilità che le imprese pongono le basi non soltanto per il miglioramento di reputazione, identità, o immagine di marca, ma anche per la costruzione della propria legittimità sociale, in modo da assicurarsi il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni nel tempo, l'identificazione di nuove fonti di innovazione, lo sviluppo della capacità di anticipare i cambiamenti (Perrini - Vurro, 2010; Perrini - Russo - Tencati - Vurro, 2011).

In tal senso, investire, ad esempio, nello sviluppo di sistemi di prodotti sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale, nella progettazione di un ambiente organizzativo che assicuri migliori e più appaganti condizioni di lavoro ai propri collaboratori, nella definizione di progetti di sviluppo delle comunità locali entro cui la produzione si svolge, rappresenta una modalità privilegiata di costruzione di capitale intangibile, ossia di quell'insieme di fattori non materiali quali, ad esempio, la cultura aziendale, la proprietà intellettuale, il know-how, le competenze del management, la formazione, l'esperienza del personale, la fiducia nelle relazioni commerciali e di collaborazione, che consentono a un'impresa di differenziarsi dai propri concorrenti (Carmeli - Tishler, 2004; Chiacchierini - Perrone - Perrini, 2009). Rispetto agli asset tangibili, quali le risorse fisiche o finanziarie, gli intangibili sono meno flessibili (Chatterjee - Wernerfelt, 1991), e di non facile accumulazione e trasferibilità, data la propria natura prettamente idiosincratica all'impresa e ai membri di questa. Per tali ragioni, gli intangibili sono difficilmente imitabili dai propri concorrenti, qualificandosi, per le imprese, come fonti privilegiate di performance differenziali e di lungo termine.

Tra le diverse forme di capitale intangibile, il capitale umano ha assunto valenza competitiva a partire dagli anni Sessanta con le teorie di Becker (1993), che, pur non definendolo esplicitamente, associa agli investimenti in formazione, addestramento, welfare organizzativo uno specifico tasso di ritorno economico-finanziario, come per qualsiasi risorsa fisica o finanziaria.

Su queste basi si fonda il lavoro di Pfeffer (1994), che riconosce come la creazione di valore a mezzo capitale umano debba essere il risultato dell'esistenza di diverse condizioni organizzative, pena il vanificare investimenti in formazione e sviluppo. Tra le condizioni necessarie a valorizzare adeguatamente le proprie persone, Pfeffer identifica (1998, p. 64):

- la sicurezza del posto di lavoro;
- l'accuratezza nei processi di selezione del personale;
- il decentramento del potere decisionale;
- la percezione di equità del proprio trattamento economico e le possibilità di apprendimento;
- l'investimento in formazione mirata;
- la percezione di equità organizzativa in termini di status e differenziali di paga;
- la trasparenza nella diffusione delle informazioni relative al trattamento del lavoro ai diversi livelli.

In base alla teoria, l'esistenza di tali condizioni consente anzitutto l'accumulazione di capitale umano, ossia il miglioramento delle conoscenze, competenze e abilità delle proprie persone e da queste utilizzate nello svolgimento delle diverse mansioni. Al contempo, l'adozione di misure per la valorizzazione del capitale umano consente di migliorare la disponibilità individuale alla condivisione di obiettivi, stimolando la motivazione dei dipendenti a contribuire al successo aziendale (Nahapiet - Ghoshal, 1998).

Ponendo al centro le aspettative e il benessere dei dipendenti, l'integrazione della CS nelle politiche e processi di gestione delle risorse umane (*sustainable human resource management*), che si sostanzia nello sviluppo di articolati piani di welfare organizzativo, assume rilievo quale mezzo di mantenimento e sviluppo di capitale umano (Pfeffer, 2010). All'analisi della relazione tra CS, welfare organizzativo e vantaggio competitivo è dedicata la restante parte del capitolo. Se da un lato, infatti, stimolando la capacità di ascolto, dialogo e interazione con gli stakeholder, la CS può consentire alle imprese di sviluppare piani di welfare rispondenti ai bisogni delle proprie persone, dall'altro, è attraverso le iniziative di promozione del benessere dei dipendenti che le organizzazioni migliorano il clima

etico interno, la disponibilità al cambiamento e all'adattamento funzionali alla concreta integrazione strategica della sostenibilità (Voegtlin - Greenwood, 2013).

## 2. Piani di welfare aziendale e competitività

\* Socio-ambientali

Le imprese hanno tradizionalmente avviato il proprio percorso di CS integrando tematiche socioambientali nelle pratiche di gestione delle risorse umane (Vurro - Perrini, 2011). I trend mostrano come iniziative di formazione sull'etica del business e i temi di CS (per esempio, i rischi ambientali o le tematiche di salute e sicurezza), politiche e procedure volte ad assicurare le pari opportunità nella composizione dei dipendenti, trasparenza nella diffusione di informazioni sui livelli salariali e i processi di carriera, iniziative di flessibilità vita-lavoro e salute e stabilità sul lavoro siano gli aspetti di organizzazione interna più diffusamente coperti dalle imprese allo stato attuale (Shen - Benson, 2016).

Se tradotti in progetti e programmi organizzativi specifici, valori etici e attitudini sociali possano impattare positivamente sui comportamenti dei dipendenti, rafforzandone il coinvolgimento, la motivazione e la soddisfazione lavorativa (Hart, 1995). Similmente, è stato dimostrato come la partecipazione dei dipendenti in attività sociali (ad esempio, programmi di volontariato aziendale) o il beneficiare di programmi di welfare organizzativo possa comportare un rafforzamento dell'attaccamento affettivo all'organizzazione, traducendosi in minor assenteismo e turn-over e migliori performance lavorative (Grant et al., 2008). In altre parole, la partecipazione in programmi di CS favorisce lo sviluppo di un clima etico, tale da stimolare i dipendenti ad essere maggiormente coinvolti nelle attività organizzative, a condividere idee e adottare comportamenti collaborativi nella ricerca di soluzioni.

\* possesso

\* turnover

Infine, l'implementazione di attività di CS, quali misure di prevenzione di comportamenti discriminatori o pratiche di diversity management, consente alle imprese di guadagnare in attrattività sul mercato del lavoro nei confronti dei talenti migliori, e in capacità di trattenere le proprie risorse riducendo, così, i costi del turn-over, della formazione e del recruitment (Turban - Greening, 1996; Greening - Turban, 2000).

\* turnover

Parzialmente correlato a quanto esplicitato sopra, la diffusione e l'istituzionalizzazione di valori organizzativi orientati alla CS, più o meno integrati in artefatti organizzativi (ad esempio, codici di condotta, procedure d'assunzione, schemi di incentivazione e compensazione), sono state iden-

tificate come antecedenti della creazione di un clima etico e dello sviluppo del profilo etico organizzativo (Victor - Cullen, 1988).

In sintesi, investendo sul valore e sulla rilevanza dei membri organizzativi, sul loro benessere individuale, sulla formazione e lo sviluppo professionale, sulla creazione di attitudini collaborative, la CS ha un chiaro impatto sull'accumulazione di capitale umano (March - Simon, 1958; Pfeffer, 1998). Questo perché, quando l'azienda investe sui lavoratori, si crea quello che viene definito *Firm Specific Human Capital* (o capitale umano specifico) che difficilmente può essere utilizzato in altri contesti organizzativi, comportando un legame fruttuoso e peculiare tra organizzazione e dipendenti (Becker, 1962). Il dipendente da un lato beneficia di un'azienda che investe su di lui, sulle sue capacità e sul suo benessere, dall'altro l'organizzazione fidelizza il lavoratore attraverso competenze necessarie unicamente nel contesto di lavoro in cui si trova ad operare. Questo legame proficuo stimola la partecipazione, il commitment, le creazioni e lo scambio di conoscenza tra lavoratori (Hart - Milstein, 2003), e, quindi, la CS conduce a tangibili benefici organizzativi e competitivi, quali l'incremento della produttività, la crescita aziendale, la capacità di individuare opportunità di innovazione, garantendo, al contempo, il perseguimento di vantaggi di costo connessi alla riduzione dei rischi di salute e sicurezza, assenteismo e ~~turn over~~.

Al tempo stesso, se definiamo il capitale organizzativo come la struttura codificata di competenze, conoscenze, procedure, strumenti e cultura condivisa dai membri di un'impresa e istituzionalizzata al punto da orientare i comportamenti individuali, non possiamo non ravvisare l'importanza della CS sulla sua accumulazione<sup>1</sup>. L'integrazione strategica di obiettivi di rispetto dell'ambiente o di dialogo con gli attori di riferimento del contesto entro cui l'impresa opera può infatti indurre profonde trasformazioni nella filosofia di business, nei criteri di valutazione alla base dei processi deci-

<sup>1</sup> Rientrano nella definizione di capitale organizzativo gli asset di conoscenza quali lo stock di informazioni, abilità, competenze possedute da un'impresa, includendovi le modalità in cui tali informazioni, abilità, competenze sono connesse tra loro e organizzate in procedure e routine. Per fare qualche esempio, rientrano in tale definizione le conoscenze organizzative relative a come produrre beni e servizi (*conoscenze tecnologiche*), a come combinare lavoro e asset fisici in modo efficace ed efficiente (*conoscenze organizzative*), a come anticipare o reagire a opportunità e minacce competitive (*conoscenza strategica*). Tali forme di conoscenza possono essere rese esplicite attraverso un processo di routinizzazione, e messe, così, a disposizione dei membri dell'organizzazione. In alcuni casi, inoltre, tali conoscenze possono essere legalmente protette tramite il negozio della proprietà intellettuale (brevetti e marchi). Al contempo, la definizione di capitale organizzativo include tutto quel repertorio di assunti, valori, percezioni che influenzano le modalità attraverso cui la conoscenza è sviluppata, utilizzata, condivisa dai membri dell'organizzazione.

\*specifiche  
in relazione  
al

\*turnover

sionali manageriali, nel valore attribuito alla condivisione della conoscenza e all'ascolto dell'altro (Sharma - Vredenburg, 1998; Howard - Grenville - Hoffman, 2003).

Infine, gli investimenti di CS in organizzazione interna hanno il potenziale di impattare sull'accumulazione di capitale relazionale, allineando i comportamenti organizzativi con le aspettative degli stakeholder e migliorando la percezione di affidabilità aziendale.

### 3. *Punti aperti e direzioni future*

Un'organizzazione che mira a supportare il benessere dei dipendenti attraverso lo sviluppo di piani di welfare aziendale e individuale, pone le basi per l'ottenimento dei vantaggi che tali iniziative comportano in termini di benessere, produttività, impegno e performance del lavoratore (Rhoades - Eisenberger, 2002).

È importante, quindi, stimolare il dibattito sulla centralità della funzione che si occupa di tutto ciò che influenza i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti, ovvero le risorse umane (Noe - Hollenbeck - Gerhart - Wright, 2010). Infatti, se da un lato, le risorse umane, hanno un ruolo chiave nello sviluppare, sostenere e creare un ambiente dinamico e attento all'individuo, è altresì vero che è estremamente complesso capire quali pratiche si adattino meglio alle specificità di ogni contesto aziendale, che differisce in termini di attività lavorative e di mansioni da svolgere. È meglio fornire ai dipendenti il cd. *smart working*, o la possibilità di richiedere più permessi lavorativi? O entrambi? Rispondere a tale domanda risulta complesso, prima di tutto perché non tutti i tipi di mansioni si adattano all'utilizzo di specifiche pratiche (ad esempio, lo *smart working* è di difficile implementazione nel caso in cui l'attività richieda una presenza in loco). Allo stesso tempo, è complesso capire quale insieme di programmi di welfare siano più efficaci. Come sostenuto da Meuer (2017), è fondamentale capire quali associazioni di pratiche HR comportino un risultato migliore. Sarebbe fondamentale investigare, dunque, non solo quando gruppi di pratiche HR forniscano un risultato ottimale, ma quale aggregazione promuova attivamente la CS e migliori il benessere del lavoratore, insieme alla sua produttività e impegno.

In aggiunta, gli studi che analizzano l'importanza e il modo con cui la funzione legata alle risorse umane giochi un ruolo attivo nel promuovere la sostenibilità aziendale sono ancora in fieri (De Stefano - Bagdadli - Camuffo, 2018). Fondamentale è adottare un'ottica in cui la funzione HR in-

tegrati i piani di sostenibilità per migliorare le condizioni lavorative, all'interno e in allineamento con i più ampi piani di miglioramento delle relazioni con gli stakeholder. Politiche e processi sostenibili nella gestione delle risorse umane producono impatti che vanno ben oltre i confini aziendali. Pochi sono gli studi, ad esempio, su come la funzione HR possa generare *employee volunteerism* (ossia, la disponibilità dei dipendenti a offrire le proprie competenze in progetti di volontariato aziendale a favore delle organizzazioni non profit) e come questo si traduca in impatti sociali all'interno dei contesti di riferimento in cui le imprese operano e da cui traggono le risorse fondamentali per la propria operatività.

Infine, è da approfondire quali politiche di welfare aziendale, mirate a creare contesti lavorativi positivi e valorizzanti, si possano tradurre in attaccamento organizzativo dei dipendenti e motivazione a restare, investendo tempo ed energia nelle loro mansioni quotidiane.

## BIBLIOGRAFIA

- BECKER G.S. (1962), *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*, "The Journal of Political Economy", 70(5), pp. 94-105.
- BECKER G.S. (1993), *Human capital: A theoretical and empirical analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- CARMELI A. - TISHLER A. (2004), *The relationships between intangible organizational elements and organizational performance*, "Strategic Management Journal", 25(13), pp. 1257-1278.
- CHATTERJEE S. - WERNERFELT B. (1991), *The link between resources and type of diversification: theory and evidence*, "Strategic Management Journal", 12(1), pp. 761-771.
- CHIACCHIERINI C. - PERRONE V. - PERRINI F. (2009), *I-Valuation: intangibili, competitività e valore d'impresa*, Egea, Milano.
- COFF R.W. (1997), *Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory*, "Academy of Management Review", 22(2), pp. 374-402.
- GRANT A.M. - DUTTON J.E. - ROSSO B.D. (2008), *Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process*, "Academy of Management Journal", 51(5), pp. 898-918.
- GREENING D.W. - TURBAN D.B. (2000), *Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce*, "Business & Society", 39(3), pp. 254-280.



- DE STEFANO F. - BAGDADLI S. - CAMUFFO A. (2018), *The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review*, "Human Resource Management", 57(2), pp. 549-566.
- HART S.L. (1995), *A natural resource-based view of the firm*, "Academy of Management Review", 20(4), pp. 986-1014.
- HART S.L. - MILSTEIN M.B. (2003), *Creating sustainable value*, "Academy of Management Perspectives", 17(2), pp. 56-69.
- HOWARD-GRENVILLE J.A. - HOFFMAN A.J. (2003), *The importance of cultural framing to the success of social initiatives in business*, "Academy of Management Perspectives", 17(2), pp. 70-84.
- MARCH J.G. - SIMON H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York, NY.
- MEUER J. (2017), *Exploring the complementarities within high-performance work systems: A set-theoretic analysis of UK firms*, "Human Resource Management", 556(4), pp. 651-672.
- NAHAPIET J. - GHOSHAL S. (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, "Academy of Management Review", 23(2), pp. 242-266.
- NOE R.A. - HOLLENBECK J.R. - GERHART B. - WRIGHT P.M. (2010), *Human resource management*, McGraw-Hill Education, New York, NY.
- PERRINI F. - RUSSO A. - TENCATI A. - VURRO C. (2011), *Deconstructing the relationship between social and financial performance*, "Journal of Business Ethics", 102(1), pp. 59-76.
- PERRINI F. - VURRO C. (2010), *Corporate sustainability, intangible assets accumulation and competitive advantage constraints*, "Symphonya: Emerging Issues in Management", (2), pp. 1-8.
- PFEFFER J. (1994), *Competitive advantage through people*, "California Management Review", 36 (2), pp. 9-28.
- PFEFFER J. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PFEFFER J. (2010), *Building sustainable organizations: The human factor*, "Academy of Management Perspectives", 24 (1), pp. 34-45.
- RHOADES L. - EISENBERGER R. (2002), *Perceived organizational support: A review of the literature*, "Journal of Applied Psychology", 87(4), pp. 698-714.
- RUSSO A. - VURRO C. (2018), *Economia e management delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano.
- SHARMA S. - VREDENBURG H. (1998), *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, "Strategic Management Journal", 19(8), pp. 729-753.

SHEN J. - BENSON J. (2016), *When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior*, "Journal of Management", 42(6), pp. 1723-1746.

TURBAN D.B. - GREENING D.W. (1996), *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*, "Academy of Management Journal", 40(3), pp. 685-672.

VICTOR B. - CULLEN J.B. (1988), *The organizational bases of ethical work climate*, "Administrative Science Quarterly", 33(1), pp. 101-125.

VOEGLIN C. - GREENWOOD M. (2013), *CSR and HRM: A systematic review and conceptual analysis*, Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

VURRO C. - PERRINI F. (2011), *Making the most of corporate social responsibility reporting: Disclosure structure and its impact on performance*, "Corporate Governance: The International Journal of Business in Society", 11(4), pp. 459-474.