

**dSEA**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI  
'MARCO FANNO'

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# WELFARE, PRODUTTIVITÀ E CAPITALE UMANO

**Paolo Gubitta**

Professore ordinario di Organizzazione aziendale  
*dSEA, Università degli Studi di Padova*

18 maggio 2023

# Relazione

# Perceived organizational support (POS)

POS is the degree to which employees believe that their organization values their contributions and cares about their well-being and fulfills socioemotional needs

# Perceived Organizational Support & Management for Sustainable Firms

Editoriale

Editoriale

Editoriale di Vincenzo Perrone

## ORA E SEMPRE RESILIENZA!



Vincenzo Perrone  
v.perrone@unipadova.it

CHE COSA SERVE A UNA PERSONA O A UNA COMUNITÀ PER SUPERARE UNA CRISI GRAVE COME QUELLA RAPPRESENTATA DA UN TERREMOTO (IN POCHI MESI CE NE SONO STATI DI DEVASTANTI IN ABRUZZO, AD HAITI E INFINE IN CILE), ALTRE CATASTROFI NATURALI COME LE ALLUVIONI, PIUTTOSTO CHE ATENTATI TERRORISTICI SU LARGA SCALA O UNA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA GRAVE COME QUELLA CHE STIAMO VIVENDO O COME QUELLA DEL '29 DEL SECOLO SCORSO? COSA SPIEGA IL FATTO CHE, A PARITÀ DI CONDIZIONE DI RISCHIO E DI TRAUMA, QUALCUNO RIUSCIRÀ A SUPERARE LA CRISI E A MIGLIORARE ADDIRITTURA LA PROPRIA ESISTENZA E I RISULTATI DELLA PROPRIA AZIONE E ALTRI INVECE SI AMMALERANNO O SCEGLIERANNO, ALL'ESTREMO, DI PORRE FINE ALLA PROPRIA VITA COME HANNO PURTROPPO FATTO RECENTEMENTE ALCUNI IMPRENDITORI DEL NORD-EST ITALIANO E UN NUMERO IMPRESSIONANTE DI DIPENDENTI DELLA PRINCIPALE AZIENDA DI TELECOMUNICAZIONI FRANCESE? LA RISPOSTA A QUESTE DOMANDE È STATA SINTETIZZATA DALLA RICERCA NEL CAMPO DELLA PSICOLOGIA DELLO SVILUPPO IN UNA PAROLA: RESILIENZA.

© RICLIAR/ALBA - GETTY IMAGES/EMMA STRAIN

Lo stesso termine si trova anche in ingegneria con riferimento alla fisica dei materiali, dove appunto connota la variabile capacità di resistere a forze in grado di provocarne la rottura. Già il suo etimo latino ci dice di cosa si tratta, ovvero della capacità di "rimbalzare, saltare indietro". Vivere una condizione di disagio estremo, soffrirne accusando il colpo, ma riuscire comunque a uscirne migliori, con le proprie capacità intatte se non addirittura migliorate e avendo anche appreso come affrontare in modo competente una eventuale nuova situazione di difficoltà. Il moltiplicarsi di crisi a tutti i livelli, il loro grado di imprevedibilità crescente, la complessità ulteriore creata dal fatto che si presentano in insieme più condizioni di rischio connesse tra

**La resilienza è influenzata dalla dotazione di capitale sociale che siamo riusciti ad accumulare nella nostra esperienza precedente**

loro sono tratti tipici dei tempi complicati che ci tocca vivere e rendono utile una riflessione sulla resilienza e sulle condizioni che la possono promuovere. La storia scientifica dell'idea di resilienza è ormai piuttosto lunga e comincia nell'ambito disciplinare della psicologia evolutiva. Di fronte a evidenze come il fatto che il 65% dei figli di madri consumatrici di cocaina o di oppiacei sviluppa un disturbo psichiatrico grave,<sup>1</sup> ci si è chiesti che cosa potesse spiegare la vita positivamente normale, nonostante tutto, del rimanente 35%. L'attenzione è stata puntata inizialmente sui bambini e sui giovani per cercare di isolare quei fattori in grado di garantirne uno sviluppo sano e una buona capacità di relazione con l'ambiente pur in presenza di esperienze traumatiche, come la perdita dei genitori o problemi di schizofrenia presenti in famiglia, o di condizioni di vita difficili come quelle causate dalla povertà estrema o dalla guerra. Si è fin da subito operata una distinzione tra l'identificazione di caratteristiche individuali, ovvero tratti di personalità capaci di spiegare questo adattamento efficace a un ambiente ostile (al quali ci si riferisce con il termine anglosassone: *resilience*) e la ricerca, nei processi di interazione tra l'individuo e il suo ambiente, di quei fattori capaci di garantirne non solo il superamento dello stato di crisi, ma lo sviluppo di capacità attive di ordine superiore (*resiliency*). Qui esamineremo soprattutto

idee basate su una visione processuale della resilienza: base alla quale essa viene definita appunto come un processo di adattamento positivo, misurato dal successo al quale riesce a ottenere in diversi ambiti della propria vita pur nel contesto di avversità significative, passate o presenti.<sup>2</sup> È comunque indiscutibile il fatto che questi processi risentano anche delle caratteristiche biologiche e personali dell'individuo, e che queste ultime si formino anche e soprattutto nel rapporto con l'ambiente, al di là quanto geneticamente determinato, in una relazione dinamica e dialettica. All'interno del quale può manifestarsi la resilienza.

I fattori che possono promuovere o proteggere la resilienza nella vita di un adolescente, prima, e proprio posto in una "sindrome del sopravvissuto" capace di deprimere sia la produttività sia la persona. Bisognerebbe poi riflettere, nell'epoca dei precari, dei free lance senza azienda e senza rete, su quanto pericolosa e fragile sia questa condizione anche per effetto della mancanza di un supporto sociale solido. Un surrogato del quale, che andrebbe protetto e incoraggiato, è costituito dalle forme di social networking che proprio queste comunità hanno alimentato sfruttando il web.

1. Luthar S.S., Cicchetti D., Rogosch F.A., "Multiple jeopardy: Risk Protective Factors among Adopted Mothers' Offspring", *Development and Psychopathology*, 10, 1988, pp. 117-136.  
2. Luthar S.S., Cicchetti D., Becker B., "The Construct of Resilience: Critical Evaluation and Guidelines for Future Work", *Child Development*, May/June, vol. 71, n. 3, 2000, pp. 543-562.  
3. Masten A.S., "Ordinary Magic: Resilience Processes in Development", *American Psychologist*, 58, 2003, pp. 27-2929.

La resilienza è in primo luogo influenzata dalla dotazione di capitale sociale che siamo riusciti ad accumulare nella nostra esperienza precedente all'evento al quale dobbiamo reagire.<sup>3</sup> La rete di relazioni è la palestra nella quale impariamo ad avere fiducia in noi e negli altri e a non sentirci soli di fronte agli imprevisti che la vita ci presenta ogni giorno. Rompere questa rete significa ridurre la capacità di rispondere in modo positivo a una crisi. Questo spiega, per esempio, perché gli immigrati poveri in un paese del quale non conoscono lingua e costumi e dal quale il più delle volte si sentono rifiutati tendono ad aggregarsi tra loro, anche per superare il trauma della perdita delle proprie radici, occupando una certa area della città, come accade con le little Italy o le Chinatown sparse in diversi angoli del mondo. Dice perché sarebbe utile, per ridurre il disagio estremo del dopo terremoto, riprodurre anche nei nuovi nuclei abitativi la rete di rapporti sociali che il sistema rischia di distruggere insieme alle case, lasciando gli individui più soli e meno resilienti. E perché le riduzioni di personale nelle aziende, che seguono inesorabilmente una crisi economica lasciando ampi e significativi buchi nella rete delle relazioni tra le persone, gettino anche coloro che dovrebbero essere motivati e contenti per avere salvato il

4. Perrow V., "Chi trae un amico tiene un tesoro", *Economia & Management*, 4, 2005, pp. 3-9.  
5. Conger P.H., Yang S., "Communication Management and Youth Their Role in Building Resilience to 'Survival' in a Natural Disaster: Parents' Role and Treatment", *Ecology and Society*, 17(1), 2006, p. 3. [http://www.ecologyandsociety.org/17\(1\)/art17](http://www.ecologyandsociety.org/17(1)/art17)

supporto. Si tratta della percezione che ciascuno di noi può avere del fatto che la nostra azienda abbia a cuore il nostro benessere e si impegni a favorirci e sostenerci nella nostra attività, aiutandoci a risolvere i problemi che incontriamo. È l'impegno che l'organizzazione sente e manifesta verso di noi, in cambio del quale siamo a nostra volta disposti a impegnarci sia nel nostro ruolo professionale, puntando al massimo della qualità e della quantità nella performance, sia offrendo contributi non richiesti o remunerati ma utili all'organizzazione: come aiutare i colleghi, aver cura delle risorse comuni, contribuire alla buona reputazione della nostra azienda. Purtroppo in molte imprese dovremmo invece introdurre un nuovo concetto e parlare di ostilità organizzativa percepita (*perceived organizational hostility*). Capri, sistemi, procedure, colleghi, tecnologie disponibili sembrano a volte tutti convergere in un'unica direzione: rendere la nostra vita un inferno e allontanare da noi la possibilità

**Ambienti organizzativi dove prevalgono la paura di sbagliare e l'assenza di riconoscimento di risultati positivi aumentano la vulnerabilità alla crisi**

di ottenere buoni risultati con uno sforzo ragionevole. In questa condizione non si sviluppa resilienza. O magari se ne sviluppa una molto particolare nella quale, tra l'altro, sembriamo eccellere: la capacità di mantenere una vita professionale e personale accettabile producendo risultati medi nonostante quello che l'organizzazione (non) fa per noi. Si tratta di energia consumata a resistere, ingoiare, trovare compromessi e scorie, piuttosto che spesa per il raggiungimento degli obiettivi e per l'ottenimento dei risultati stessi. In ambienti di lavoro nei quali la mancanza di comunicazione mina la fiducia negli altri e la resilienza degli individui.<sup>4</sup> Costruire su basi sociali e organizzative così fragili, imprese di questo tipo sono le prime a crollare di fronte a una crisi.

© RICLIAR/ALBA - GETTY IMAGES/EMMA STRAIN

# Perceived Organizational Support & Management for Sustainable Firms

## Editoriale

Un secondo elemento capace di produrre resilienza a eventi traumatici<sup>6</sup> ha a che fare con la competenza e il senso di autoefficacia che rafforziamo ogni volta che riusciamo a superare con successo una difficoltà. La competenza genera competenza: esperienze positive passate ci insegnano cose che possiamo applicare nell'affrontare con successo nuove sfide e situazioni particolarmente critiche. Da questo punto di vista, e in ambito aziendale, sarebbe importante verificare se l'ambiente di lavoro e, in particolare, atteggiamenti e stili di direzione dei capi sono favorevoli allo sviluppo nelle persone di questo senso di fiducia nel fatto che, con il massimo di motivazione e il massimo di impegno delle proprie capacità, esse riescano a raggiungere obiettivi anche molto sfidanti in precisi ambiti di attività.<sup>7</sup> Ambienti organizzativi dove prevalgono invece la caccia al colpevole, la sistematica svalutazione del contributo individuale, la paura di sbagliare e l'assenza di riconoscimento nel caso di risultati positivi deprimono la resilienza individuale e aumentano la vulnerabilità alla crisi. Più in generale, la resistenza alle congiunture fortemente negative comincia nella testa delle persone. Non solo perché gli studi ci dicono che le persone più intelligenti, e dotate anche di quella particolare forma di intelligenza oggi nota come relazionale, sono più resilienti di altre (di qui, tornando alla psicologia evolutiva e allo sviluppo sano degli adolescenti, l'importanza attribuita all'esperienza scolastica nello sviluppo delle facoltà intellettive e di rapporto con gli altri), ma proprio perché è il modo di interpretare la realtà che ci rende più o meno in grado di farvi fronte anche quando si fa particolarmente dura. Usciranno più facilmente da una grave difficoltà coloro che, piuttosto che interrogarsi senza fine sulle cause di ciò che sta loro capitando, comprese quelle

in nessun modo controllabili, guarderanno piuttosto avanti, alle possibili risposte da dare. Coloro che eviteranno di dare la colpa a sé stessi e agli altri per quanto è accaduto e cercheranno piuttosto di contribuire in modo personale alla soluzione del problema. Coloro, infine, i quali, piuttosto che pensare che la crisi abbracci ogni aspetto della propria esistenza e sia destinata a non pas-

sentono, come abbiamo detto, capaci di farlo e di influenzare la realtà, anche la più ostile, con la propria azione. Li si riconosce perché in genere sono persone facili a farsi coinvolgere in ciò che fanno, curiose e interessate ad attività, persone e cose. Si aspettano che la vita possa cambiare e che i cambiamenti siano un'occasione di sviluppo personale. Come accade sempre più spesso, la ri-

6. Masten A.S., O'Dougherty Wright M., "Resilience over the Lifespan: Developmental Perspectives on Resistance, Recovery, and Transformation", in Reich J.W. (ed.), *Handbook of Adult Resilience*, Guilford Publications, 2009, pp. 213-237. E si veda anche: Masten A.S., Cicadovitz J., "Disaster Preparation and Recovery: Lessons from Research on Resilience in Human Development", *Ecology and Society*, 13(3), 2008, p. 5. <http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss3/art05/>

7. Bandura A., *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, 1997.

8. Margolis J.D., Stoltz P.C., "How to Bounce Back from Adversity", *Harvard Business Review*, 88, 1, Jan-Feb. 2010, pp. 86-90.

9. Colvin D.L., "How Resilience Works", *Harvard Business Review*, May, 2002, pp. 48-55.

sare più, sanno limitarne l'impatto ad ambiti specifici e ad un particolare e quindi superabile momento.<sup>8</sup>

Nell'educare i nostri figli e nel favorire lo sviluppo professionale dei nostri collaboratori dovremo aiutarli a interpretare le situazioni critiche in questo modo. Purtroppo la tendenza più diffusa, soprattutto nella nostra cultura mediterranea, ci porta a fare esattamente il contrario: a dare la colpa agli individui, a perdersi in lunghe e articolate ricerche delle cause dei problemi, a esagerarne ad arte la portata, rimandando indefinitamente il tempo dell'azione, della riscossa. Non si tratta di predicare l'ottimismo come unico sale della vita. Tutt'altro: le persone resilienti sono piuttosto realiste e capaci di guardare in faccia la realtà senza infingimenti. Solo così possono mettere in campo un'abilità della quale paiono essere più dotati di coloro che invece soccombono nelle avversità: non

**La resilienza è in grado, da sola, di spiegare un quarto della varianza nella possibilità di ammalarsi**

tanto la creatività (che può essere molto pericolosa in uno stato di crisi) quanto la capacità di arrangiarsi.<sup>9</sup> Sono degli abili bricoleur della vita, capaci con pazienza e tenacia di usare tutto quello che hanno a disposizione, anche se non si tratta delle risorse ideali, per trovare una via di uscita dai problemi. Si

sentono, come abbiamo detto, capaci di farlo e di influenzare la realtà, anche la più ostile, con la propria azione. Li si riconosce perché in genere sono persone facili a farsi coinvolgere in ciò che fanno, curiose e interessate ad attività, persone e cose. Si aspettano che la vita possa cambiare e che i cambiamenti siano un'occasione di sviluppo personale. Come accade sempre più spesso, la ri-

cerca di dice che persone con queste caratteristiche psicologiche e con questi stili cognitivi si ammalano anche meno.<sup>10</sup> Uno studio sulle reazioni allo stress di 85 manager a Chicago ha infatti dimostrato che coloro che avevano questo profilo di personalità, insieme all'abitudine all'esercizio fisico e a una buona rete di relazioni sociali, avevano solo il 20% di probabilità di sviluppare successivamente una malattia fisica o mentale seria, contro l'82% di probabilità di chi era a zero su tutti e tre i fattori causali esaminati. Con la resilienza in grado, da sola, di spiegare un quarto della varianza nella possibilità di ammalarsi. Sempre la resilienza pare poi essere il segreto dei leader efficaci, soprattutto in ambiti particolari come quello militare.<sup>11</sup>

L'eroe capace di superare ogni avversità ha da sempre appassionato grandi e piccoli. Perché è il simbolo di qualcosa di molto più comune e necessario per la vita come la resilienza di cui ci siamo occupati qui. Abbiamo cercato di dimostrare che ci sono sufficienti e provati motivi per prendere in considerazione questo processo, che gioca un ruolo così importante in primo luogo nello sviluppo di ciascuno di noi come essere umano, capace di superare le delicate fasi di transizione da un'età all'altra della vita, e poi nel fare di noi ottimi leader, buoni ma-

ger e colleghi sui quali si può contare soprattutto nei tempi difficili che viviamo. E per avere la cura necessaria affinché gli ambienti di lavoro e le relazioni interpersonali che vi si sviluppano siano protettivi di questa capacità. Sappiamo anche che avere fede nel futuro, il condividere valori forti capaci di dare un significato profondo e stabile all'esistenza insieme al *sense of humor* col quale possiamo prendere un salutare distacco anche dalle più gravi avversità possono costituire per noi uno scudo con cui difenderci e andare avanti nonostante tutto e migliori di prima. Una persona, un'azienda o un paese che non hanno invece più la capacità di credere – in sé stessi, negli altri e nel futuro – e quella di sorridere rischiano di perdere

tutto nella prossima tempesta perfetta che il mondo complesso e interconnesso nel quale viviamo sta già preparando per noi. ■

10. Kobasa S.C., Maddi S.R., Puccetti M.C., Zola M.A., "Effectiveness of Hardiness, Exercise and Social Support as Resources against Illness", in Steptoe A., Worsley J. (editors), *Psychosocial Processes and Health: A Reader*, Cambridge University Press, New York, 1994, pp. 247-260.

11. Si veda il sito di Paul T. P. Bartone che ha svolto numerose ricerche sull'argomento: [www.hardness-resilience.com](http://www.hardness-resilience.com).

## Editoriale di Vincenzo Perrone

**L'eroe capace di superare ogni avversità, caro al grande pubblico, è il simbolo di qualcosa di molto comune e necessario per la vita**

# Perceived Organizational Support & Management for Sustainable Firms

## Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

Vol. 7:101-124 (Volume publication date January 2020)

First published as a Review in Advance on September 10, 2019

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Robert Eisenberger,<sup>1,2</sup> Linda Rhoades Shanock,<sup>3</sup> and Xueqi Wen<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Psychology, College of Liberal Arts and Social Sciences, University of Houston, Houston, Texas 77204, USA; email: reisenberger2@uh.edu, Xueqiwen77@hotmail.com

<sup>2</sup>Department of Management, C. T. Bauer College of Business, University of Houston, Houston, Texas 77204, USA

<sup>3</sup>Department of Psychological Science, College of Liberal Arts & Sciences, University of North Carolina, Charlotte, North Carolina 28223, USA; email: lshanock@uncc.edu

[Full Text HTML](#)

[Download PDF](#)

[Article Metrics](#)

[Permissions](#) | [Reprints](#) | [Download Citation](#) | [Citation Alerts](#)

### Sections

ABSTRACT

KEYWORDS

INTRODUCTION

OVERVIEW OF  
ORGANIZATIONAL  
SUPPORT THEORY

CAUSAL  
RELATIONSHIPS OF  
PERCEIVED  
ORGANIZATIONAL  
SUPPORT WITH

### Abstract

According to organizational support theory (OST), employees develop a general perception concerning the extent to which their work organization values their contribution and cares about their well-being (perceived organizational support, or POS). We explain OST and review empirical POS findings relevant to OST's main propositions, including new findings that suggest changes to OST. Major antecedents of POS include fairness, support from leaders, and human resource practices and work conditions, especially to the extent that employees perceive these as the discretionary choices of organizations. Among more recent findings, the average level of POS has modestly increased over the past three decades in the United States. Furthermore, POS appears to have stronger positive outcomes in Eastern cultures than Western cultures. Some additional promising recent areas of research on POS include trickle-down effects, POS of groups, and POS as relevant to creativity and innovation, positive emotional outcomes, and well-being.

# Perceived Organizational Support & Management for Sustainable Firms

## Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support

Shalini Srivastava

*OB, Jaipuria Institute of Management, Noida, India, and*

Swati Agrawal

*Department of Human Resource Management and Organisation Behaviour,  
Jaipuria Institute of Management, Noida, India*

Resistance to  
change and  
turnover  
intention

**1431**

---

Received 29 February 2020

Revised 14 May 2020

Accepted 4 July 2020

# Perceived Organizational Support & Management for Sustainable Firms



ORIGINAL RESEARCH  
published: 09 January 2019  
doi: 10.3389/fpsyg.2018.02704



## Perceived Organizational Support and Workplace Conflict: The Mediating Role of Failure-Related Trust



# Perceived Organizational Support & Management for Sustainable Firms

## Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support

---

Phong Ba Le and Hui Lei

### **Abstract**

**Purpose** – The study aims to explore the differences in transformational leadership's (TL's) influences on each aspect of innovation capability, namely, product innovation and process innovation. It also deepens understanding of the pathways and conditions to improve specific aspects of innovation capability by assessing the mediating role of knowledge sharing (KS) and moderating mechanism of perceived organizational support (POS).

**Design/methodology/approach** – The paper utilized structural equation modeling and cross-sectional design to test hypotheses in the proposed research model based on using data collected from 394 participants at 88 Chinese firms.

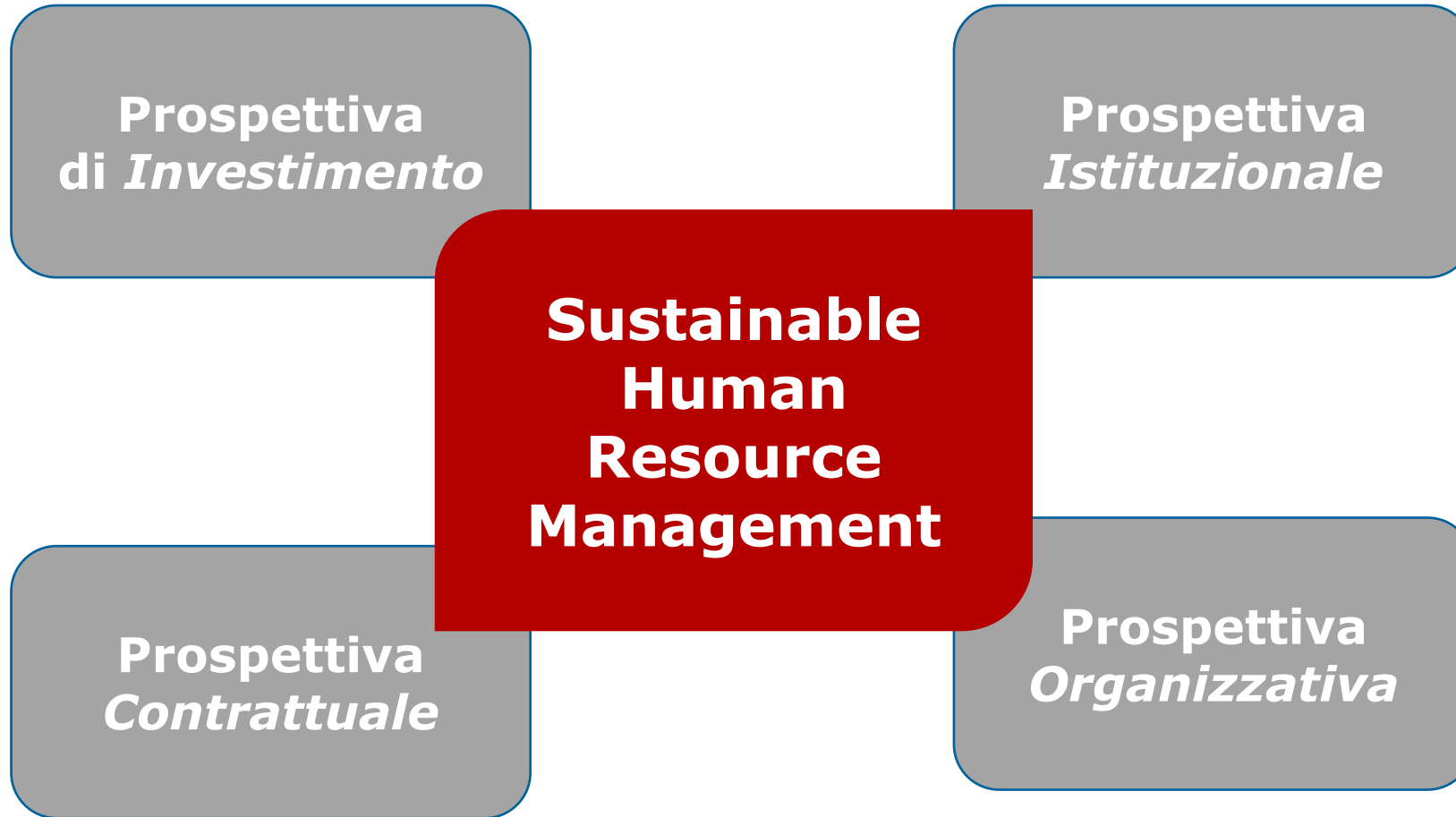
**Findings** – The findings indicate that KS mediates TL's effects on innovation capabilities. In addition, the influences of TL and KS on specific aspects of innovation capability are different and depend on the extent of employees' POS.

**Research limitations/implications** – Future studies should test mediating roles of knowledge management's constituents and/or investigate the moderating roles of firm ownership form to increase the understanding of potential factors or key conditions that may have significant influences on a firm's innovation capability.

**Practical implications** – The paper significantly contributes to increasing the understanding of the link between TL and specific aspects of innovation capability by highlighting the important role of stimulating KS and enhancing POS.

**Originality/value** – The paper provides useful information and valuable initiatives to increase leadership outcomes and firm's capability for innovation.

# Welfare aziendale e gestione delle imprese *sostenibili*



# **Editoriale e Primo Piano dedicato al Welfare**

***Corriere Imprese Nordest***  
**maggio 2023**

# CORRIERE IMPRESE

NORD EST

Nel post Covid la richiesta è esplosa: benefit sempre nuovi, piattaforme triplicate, misure che incidono nella vita privata delle persone. Da domani tre giorni di confronto organizzati da Regione e Veneto Lavoro



## Il welfare ci libera

## Primo piano

### VITA E LAVORO

# L'aumento in busta paga? Meglio benessere e più tempo per sé

## Il welfare aziendale fa boom: «Solo così i talenti rimangono»

Da domani tre giorni di incontri e confronti organizzati da Regione e Veneto Lavoro. L'esperto: «Benefit sempre nuovi, dopo il Covid le piattaforme dedicate sono triplicate»

di **Camilla Pisani**

# È

”

**Casteller**  
La richiesta è esplosa: si incide nella vita privata delle persone

**Refosco**  
Ci sono casi in cui i dipendenti richiedono il premio in tempo

una questione di tempo. Lento ma inarrestabile, il ricambio generazionale della forza lavoro si fa strada e porta sui tavoli decisionali di chi fa impresa un tema non più prorogabile: l'attenzione alle mutate esigenze dei dipendenti di oggi e, ancora di più, di quelli di domani. Sempre più popolati dai millennial, che nel 2023 hanno tra i 25 e i 40 anni, e dai nati nella Generazione Z, dopo la seconda metà degli anni Novanta, i luoghi di lavoro - reali o virtuali che siano - sono destinati a cambiare. Per definire il come, la prima parola che deve venire in mente alle direzioni risorse umane delle organizzazioni aziendali è «welfare».

### Come si cambia

Si cambia dunque per ottenere condizioni di maggior benessere all'interno dell'ambiente professionale. Previdenza, salute, conciliazione vita-lavoro, diversità e inclusione. Sicurezza, sostegno economico ai dipendenti e alle loro famiglie, formazione. E attraverso un ragionato bilanciamento di questi fattori che un'azienda crea una dimensione di welfare per chi vi lavora, per la comunità in cui è inserita e, non da ultimo, per se stessa. Perché si tratta di un valore correlato alla capacità di trattenere o acquisire talenti e, in definitiva, aumentare la competitività sul mercato.

Nel racconto di quello che è l'ap-

proccio a queste tematiche nel sistema produttivo veneto, un ruolo centrale è ricoperto da Veneto Welfare, unità dell'agenzia regionale Veneto Lavoro istituita nel 2017 per dare impulso allo sviluppo della previdenza complementare collettiva e ai sistemi di welfare integrato. «Il progressivo invecchiamento della popolazione - spiega la coordinatrice, Silvia Cavallarin -, la crescente richiesta di servizi di assistenza sociale e sanitaria integrativa, il calo demografico, la discontinuità delle carriere e la conseguente riduzione della capacità contributiva rischiano di compromettere, nel lungo periodo, la tenuta del sistema di welfare pubblico, ponendoci di fronte alla necessità di ripensare le politiche di welfare».

Una tesi che trova obiettivo riscontro nei dati raccolti dalla business unit di Veneto Lavoro sulla spesa per welfare privato a carico delle famiglie per integrare le prestazioni pubbliche per pensioni, sanità e assistenza che, nel 2022, ha raggiunto quota 102 miliardi di euro, con un incremento rispetto all'anno precedente del 2,58%. Secondo Veneto Welfare, di questi 102 miliardi di euro, il 46% è destinato alla sanità, circa il 34% viene speso per la non autosufficienza, intesa come assistenza sia domiciliare che residenziale (33,78 miliardi); il 17% viene investito per la previdenza complementare (17,6 miliardi) e la restante quota per le protezioni mutualistiche individuali (3,28 miliardi).

### Le risorse private

Il 46% è destinato alla sanità, il 34% alla non autosufficienza, il 17% va in previdenza complementare

### Le aziende, i modelli

In questo quadro è allora utile valorizzare il ruolo alternativo, o complementativo, del welfare aziendale e i due possibili modelli in cui si configura. Da un lato c'è quello unilaterale, scaturito dalla sola decisione del datore di lavoro che individua benefit per i lavoratori e modalità di erogazione. Dall'altro c'è un contrattazione tra datori e rappresentanze sindacali, che possono adattare l'offerta alle specifiche esigenze dei dipendenti, raccogliendone le istanze. È proprio questa seconda formula che esprime appieno il potenziale sociale del welfare in azienda. «Nel post Covid la richiesta di welfare è esplosa: se in Italia le piattaforme specifiche utilizzate dalle imprese per erogare servizi si sono duplicate, in Veneto sono triplicate - analizza Mirco Casteller, psicologo, economista e consulente di Veneto Welfare -. Soprattutto grazie al sostegno normativo e fiscale introdotto negli ultimi anni, però, è fortemente cresciuto l'interesse verso il welfare bilaterale: uno strumento sviluppato dalla contrattazione collettiva nazionale, o di secondo livello, finanziato attraverso i contributi versati, seppure in misura diversa, da imprese e lavoratori. Attraverso questa forma si riconoscono ai dipendenti e ai loro familiari una serie di benefit che vanno oltre i confini tradizionali della previdenza complementare e della sanità integrativa, ma toccano ambiti come istruzione, assistenza domiciliare, cultura, conciliazione vita e lavoro. Si incide sulla vita privata delle persone, orientando le loro scelte professionali».

Anche dal punto di vista dei sindacati è il welfare contrattuale a garantire reale soddisfazione, e dunque benessere, sul lavoro. «Questa esperienza, che presuppone una contrattazione nello stabilire importi, modalità di

# WELFARE



accesso e contenuti, risponde meglio ai bisogni dei lavoratori - conferma Gianfranco Refosco, segretario generale Cisl Veneto -. Un welfare che deriva da imposizioni unilaterali dell'impresa non ha lo stesso livello di utilità sociale. Inoltre è l'unica modalità che permette la costruzione di un modello adatto a ogni azienda, che ne coglie le specificità. La sanità integrativa, per esempio, è più richiesta quando la popolazione aziendale ha un'età più avanzata, mentre le agevolazioni per asili nido o babysitteraggio sono servizi ambiti dove c'è una popolazione giovane con figli piccoli». C'è poi un fenomeno in crescita con il ritorno in ufficio nel post pandemia. «Stiamo cominciando ad avere esperienze di trattative in corso dove i dipendenti - prosegue Refosco - anziché trasformare il premio di risultato in welfare, lo chiedono in tempo: ferie, permessi, uscite anticipate. Si dà più peso alla vita privata e si è disposti a convertire un aumento economico in un minor numero di ore lavorate».

### Il Welfare Day

Nel contesto di trasformazione che sta interessando il mercato del lavoro e la società nel suo complesso, l'ocaso-

ne per riflettere sulle tematiche collegate al welfare è offerta dal Veneto Welfare Day. Iniziativa di Veneto Lavoro e Regione Veneto che, da domani a giovedì, prevede convegni e conferenze per mettere a confronto imprese, associazioni, sindacati, Camere di commercio, reti territoriali. Ad aprire la manifestazione, domani, nella sede del Palazzo Grandi Stazioni a Venezia, un evento dedicato a «Welfare, bilateralità e territorio», con la partecipazione del presidente Luca Zaia e dell'assessore al Lavoro Elena Donazzan. A chiudere le tre giornate, giovedì al Palazzo del Bo di Padova, un panel organizzato in collaborazione con il dipartimento di Economia dell'Università patavina affronterà il «Welfare aziendale, territorio e produttività». Un'ultima giornata che darà voce alle esperienze concrete di alcune imprese venete.

### Le nostre imprese

«Per Veritas le politiche di welfare sono un investimento in termini di engagement delle nostre persone, che sono poi più disposte a mettere risorse ed energia nel lavoro - dice Chiara Bellon, direttrice Risorse Umane e Organizzazione del Gruppo Ver-

littico e della ricerca, donando ai noi dipendenti 500 euro, erogati attraverso una piattaforma di welfare. La società, la prima in Veneto a essere certificata sulla parità di genere, non è nuova a iniziative di questo tipo e presto prevede altri bonus. «Perché si traducono in un clima lavorativo positivo, con impatto diretto su motivazione e produttività, e rende l'azienda più attrattiva nella scelta dei migliori talenti sul mercato - analizza il titolare Gabriele Dal Ben -. Le aree dove abbiamo investito di più sono i diritti, la diversità e l'inclusione e il sostegno economico ai lavoratori ma anche la formazione. Abbiamo consegnato a una scuola del territorio un centro di lavoro Cnc e di software per la simulazione delle lavorazioni, creando un laboratorio di meccanica. Un'iniziativa preziosa per il sistema produttivo locale per la formazione di personale specializzato».

«L'offerta di welfare, per noi, è un modo per ricompensare i dipendenti di ciò che fanno per il bene dell'azienda - aggiunge Luigi Rampino, responsabile Risorse Umane della belunese Unifarco -. Tra le varie attività messe in campo, sei anni fa, è nato il programma Benessere 365, che segue tre direttrici: la nutrizione, con la possibilità per chi lavora con noi di farsi seguire da nutrizionisti specializzati e di pranzare nella nostra mensa ad alto standard qualitativo; lo sport e il movimento, con la possibilità di accedere a strutture sportive attigue alla sede, come campi di green volley; infine, il benessere interiore, con l'offerta di un servizio di sedute di coaching e mindfulness che mirano a migliorare lo stato psicofisico del personale».

«Orientarsi al welfare, per le imprese, significa creare un ambiente lavorativo in cui le persone trovano una propria dimensione di crescita e benessere - è il pensiero di Raffaele Boscaini, presidente di Confindustria Verona -. Le iniziative sono molte e diversificate. Penso all'erogazione di valore alternativo da spendere in beni e servizi: Confindustria Verona, già da diversi anni, ha messo a disposizione di tutte le associate una piattaforma dove è possibile gestire il proprio portfolio welfare convalidandolo in varie proposte, dal buoni spesa al rimborso spese scolastiche. Ma penso anche al lavoro agile e a un rinnovato impegno nella formazione, con un numero sempre crescente di aziende impegnate nella creazione di academy interne dove far crescere i dipendenti. Sono tutte evoluzioni del rapporto di lavoro - chiude Boscaini -, che passa da uno scambio prestazione-retribuzione a una maggiore considerazione della vita delle persone per fidelizzarle e attrarre i giovani, che sempre più cercano un lavoro che si integri a tutti gli aspetti della loro vita».

tas, azienda pubblica veneziana, tra le voci della tavola rotonda -. In primo luogo il nostro welfare è frutto di un accordo di secondo livello con i sindacati, con i quali si è deciso di poter trasformare il premio di risultato in welfare: visite mediche, previdenza o ferie aggiuntive; abbiamo poi iniziative di premiazione in welfare, per esempio per la formazione: se un nostro dipendente si laurea o consegue un titolo, otterrà un riconoscimento di questo tipo; infine abbiamo progetti per sportivi di ascolto o supporto psicologico, ma anche la possibilità per chi ha una malattia oncologica o degenerativa di convertire l'aspettativa non retribuita in prolungamento della malattia pagata dall'azienda».

Ha da poco tagliato il traguardo dei 35 anni di attività Dal Ben Spa, azienda veneziana delle costruzioni meccaniche per il settore siderurgico, idroe-

### Il clima in azienda

Dal Ben: «I bonus si traducono in un clima positivo, con un impatto su motivazione e produttività»

”

**Bellon**  
In Veritas premiamo anche chi si laurea o consegue un titolo

**Rampino**  
In Unifarco abbiamo messo a punto il programma Benessere

## L'analisi

# SVILUPPO, EQUITÀ E SOSTENIBILITÀ PASSANO (ANCHE) DAL WELFARE

di **Tiziano Barone e Paolo Gubitta**

**T**ra il 2019 e il 2021, il Veneto ha avuto un balzo di quasi 10 punti percentuali nel tasso di adesione alla sola previdenza complementare da parte di lavoratori e lavoratrici dipendenti: 920.000 persone coinvolte, pari al 42%. Nello stesso territorio, hanno sede 17 delle 121 imprese che nel 2022 hanno ottenuto il rating di «Welfare Champion» in base al Welfare Index PMI che classifica le imprese sulla base di 156 parametri aggregati per indici di iniziativa, di capacità gestionale e di impatto sociale. In questi episodi si specchiano 4 prospettive tra loro collegate.

C'è una «prospettiva di investimento». È noto da tempo che, a fronte delle preoccupa-

zioni diffuse sulla tenuta del welfare pubblico, in termini sia finanziari sia di equità sociale, un numero crescente di persone ha optato per destinare delle risorse a tutela della propria salute e per garantirsi una adeguata protezione al termine della vita lavorativa, con versamenti periodici in fondi previdenziali e sanitari integrativi. Per valorizzare tali patrimoni a fini di sviluppo, adesso la criticità è creare le condizioni per ingaggiare i Fondi a intervenire nell'economia reale. Come? Una via percorribile è il processo di «accreditamento» dei soggetti del welfare: affinarne la sensibilità e la competenza tecnica per poi riconoscerla e valorizzarla in modo selettivo; at-

tivare strumenti e risorse per migliorare le strutture accreditate; facilitare se non incentivare una quota di investimenti nell'economia reale del proprio territorio (ovvero, nelle imprese), promuovendo anche la costruzione di progetti e programmi dedicati a tali investimenti attraverso l'organizzazione di flussi informativi per coinvolgere le PMI come beneficiari; mantenere l'istituzione pubblica nel ruolo di governance. C'è, poi, una «prospettiva contrattuale». Già negli ultimi anni, il welfare ha occupato un posto importante nella contrattazione integrativa (accordi aziendali, interaziendali e locali).

continua a pagina **3**

## 🔗 L'analisi

# Le giuste politiche per sviluppo ed equità

SEGUE DALLA PRIMA

I dati OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello) della CISL dicono che il 38% degli accordi integrativi sottoscritti nel periodo 2017-18 hanno introdotto misure di welfare, con una crescita notevole sul biennio precedente (23%).

Il welfare si è affermato come la seconda materia più presente nella contrattazione di secondo livello, dopo il salario e prima di materie di grande rilevanza come l'orario, la gestione delle ristrutturazioni e delle crisi, i diritti sindacali e l'organizzazione del lavoro. Non serve aggiungere che il welfare sarà una leva strategica per attivare innovazioni significative anche nei rapporti tra le Parti Sociali, che reclameranno nuovi stili negoziali e nuove competenze.

Quindi, c'è la «prospettiva organizzativa». Le iniziative di welfare sono una componente

### Le 4 prospettive

Investimento, contrattazione, organizzazione e istituzioni

della gestione delle risorse umane in ottica di sostenibilità e sono strumenti per essere attrattivi sul mercato del lavoro.

Nel report Welfare Index PMI 2022 si legge che tra le

6.532 imprese coinvolte nell'indagine 957 sono venete, si ricava che queste ultime si posizionano bene in quasi tutte le aree del welfare aziendale analizzate, si dice che spiccano su alcuni parametri quali condizioni lavorative e sicurezza, welfare di comunità, diritti diversità e inclusione.

In più, si sottolinea che il 33,9% coinvolge direttamente le maestranze nelle decisioni di welfare aziendale, attraverso indagini, colloqui individuali o collettivi. Ancorché relativo a un numero ridotto di imprese, il dato è rassicurante perché dimostra una certa «postura» della comunità imprenditoriale e manageriale nei confronti di alcune delle sfide più importanti per attrarre, trattenere e motivare le persone.

Per rafforzare il sistema del welfare integrato nel territorio con azioni di promozione e di monitoraggio, la Regione Veneto, con la legge regionale 15/2017, ha istituito Veneto Welfare. Tale iniziativa colloca i ragionamenti compiuti nella corretta «prospettiva istituzionale» e fa ben sperare nella loro capacità di contribuire a rendere concreti alcuni obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: da salute e benessere a uguaglianza di genere, dal lavoro dignitoso alla riduzione delle disuguaglianze.

**Tiziano Barone**  
**Paolo Gubitta**

© RIPRODUZIONE RISERVATA