



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO



Il welfare aziendale: una leva strategica per la gestione delle risorse umane

Prof.ssa Anna Cugno, Ph.D

Dott.ssa Silvia Maroncelli



Torino, 15 novembre 2019

Introduzione

anna.cugno@unito.it

Prof.ssa Anna Cugno, Ph.D

- Professore associato di sociologia
- Presidente del CdS Magistrale in Economia e Management

- Sociologia dello sviluppo economico
- Sociologia dei consumi
- Sociologia dei consumi nell'era digitale (in complex learning)
- Soft skills for business (in inglese)



Dipartimento di Scienze Economico-Sociali e Matematico Statistiche

C.so Unione Sovietica, 218 bis Torino

Tel. 011.670.60.92

Cell. 335.64.83.795

anna.cugno@unito.it

Dott.ssa Silvia Maroncelli



- Borsista di ricerca
- E-tutor di Sociologia dei consumi nell'era digitale (in complex learning)
- Professore a contratto di Sociologia dei consumi nell'era digitale (sede di Biella)
- Teaching assistant del corso di Soft skills for business (in inglese)

Dipartimento di Management
C.so Unione Sovietica, 218 bis Torino
Tel. 011.670.60.92
Cell. 328.94.55.446
silvia.maroncelli@unito.it

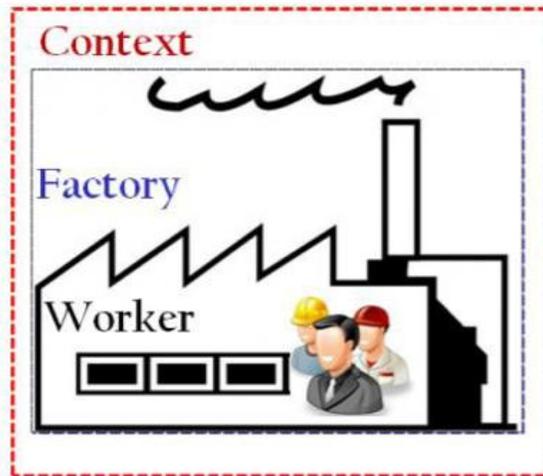
Struttura dell'intervento

TESI: Il welfare aziendale è una leva strategica per la gestione strategica delle imprese contemporanee.

ARGOMENTAZIONE

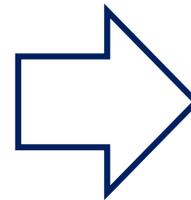
MOTIVAZIONI

Analisi delle caratteristiche



STRUMENTI

Analisi delle modalità di implementazione di un **piano di welfare aziendale 4.0**



La base empirica

2 convenzioni



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO



? Fondazione
ULAOP-CRT Onlus



Il team di ricerca

Coordinatore scientifico

Giacomo Büchi

Professore ordinario (Università degli Studi di Torino)

Referenti scientifici

Anna Cugno
Monica Cugno

Professore associato (Università degli Studi di Torino)
Professore aggregato (Università degli Studi di Torino)

Membri dell'équipe

Silvia Maroncelli
Rebecca Castagnoli

Professore a contratto (Università degli Studi di Torino)
Ph.D. Student (Università degli Studi di Torino)

anna.cugno@unito.it

Modalità di gestione dell'incontro

Non la «classica» lezione frontale...



Monologo accademico

bensì un momento di confronto proattivo



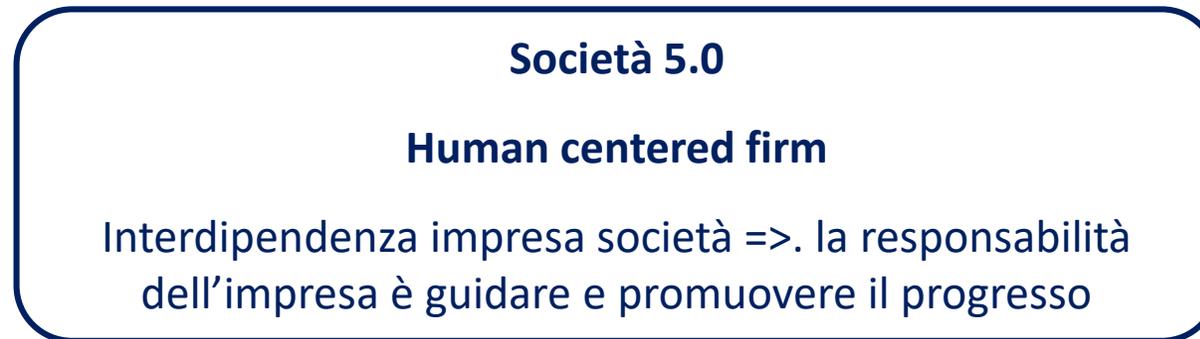
Interscambio di conoscenza

DIMENSIONI			
POLITICHE	ECONOMICHE	SOCIALI	TECNOLOGICHE
<p>Limiti allo sviluppo</p> <p>Agenda sviluppo sostenibile</p> <p>Crescita</p> <ul style="list-style-type: none"> Intelligente Ecocompatibile Inclusiva <p>Creazione di valore condiviso</p> <p>3 leve</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodotto Processo Cluster 	<p>Fine eccezione post-bellica</p> <p>Scenari VUCA</p> <ul style="list-style-type: none"> Volatile Incerto Complesso Ambiguo <p>Organizzazione AGILE</p> <p>5 leve di intervento</p> <ul style="list-style-type: none"> Struttura; Pratiche; Cultura e stili di leadership Competenze Filiera e rapporti con la comunità 	<p>Elementi di debolezza strutturale del disegno di protezione sociale Keynesiano (welfare state)</p> <p>Investimento sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> Miglioramento delle chances di vita Riduzione delle diseguaglianze <p>Prospettiva del ciclo di vita</p> <ul style="list-style-type: none"> Formazione continua Conciliazione vita-lavoro Invecch. sano e attivo Non autosufficienza <p>Patto per il lavoro</p>	<p>IV Rivoluzione industriale</p> <p>1200 tecnologie abilitanti => 9 vs 12 categorie</p> <p>Impresa 4.0</p> <p>Sistemi cyberfisici</p> <p>2 leve</p> <ul style="list-style-type: none"> Interconnessione (prodotto, processo, partner) Interoperabilità (mass-production, mass-customisation, mass-personalisation) <p>Affiancamento, non sostituzione</p>

L'impresa

Creazione valore
condiviso

Patto per il
lavoro



Organizzazione
AGILE

Impresa 4.0

L'impresa



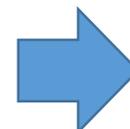
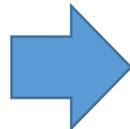
≠

Welfare aziendale

- **Filantropia di impresa** (atto di liberalità)
- **Responsabilità sociale di impresa** (persona = portatore di interesse)

persona = risorsa, in quanto
generatrice di capitale sociale

Welfare aziendale 4.0



Anche se....



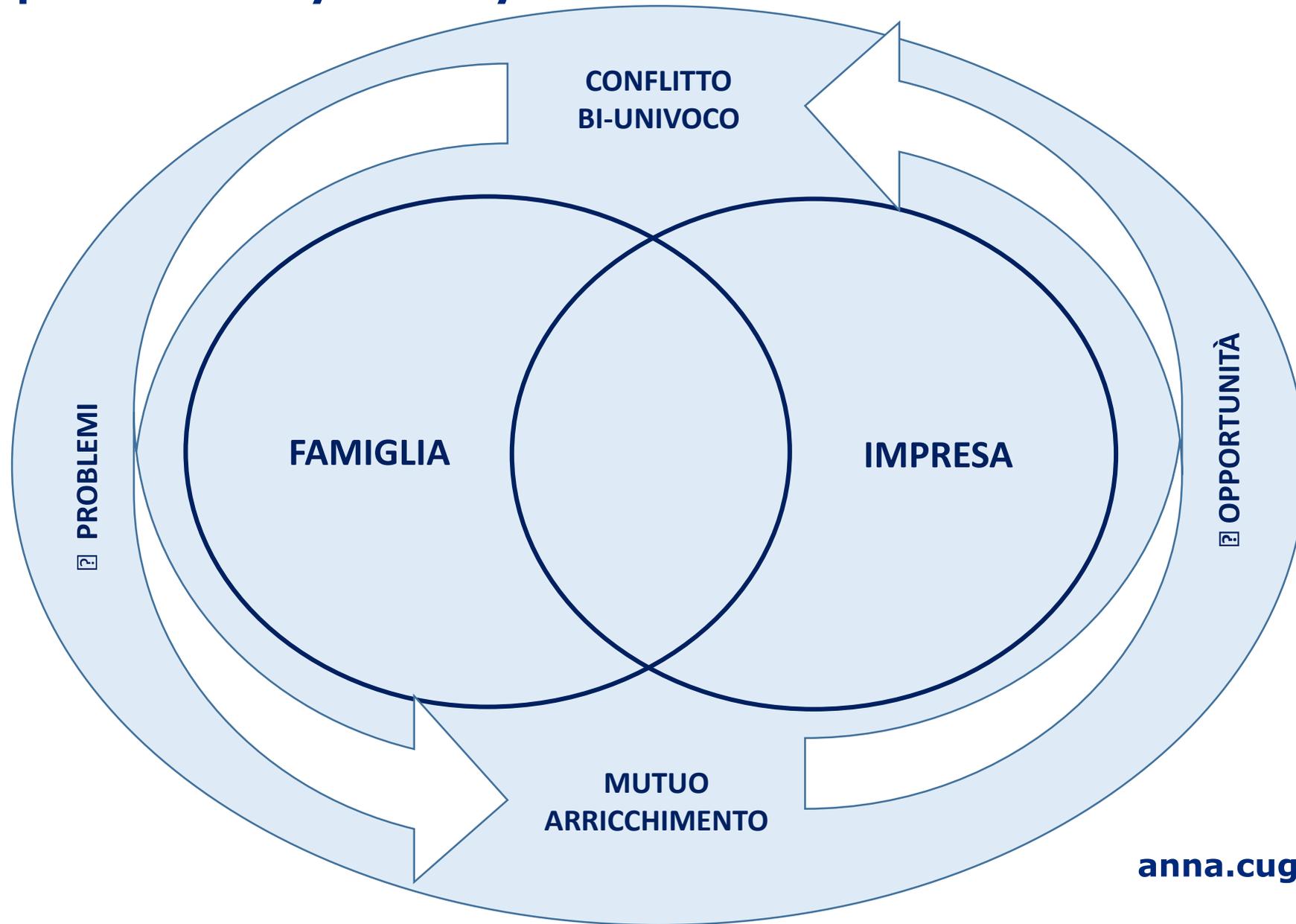
© Alberto Cubito 2019

WELFARE AZIENDAL 4.0

Esempio misure family friendly

anna.cugno@unito.it

L'impresa... family friendly



La composizione della forza lavoro

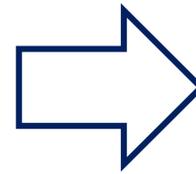
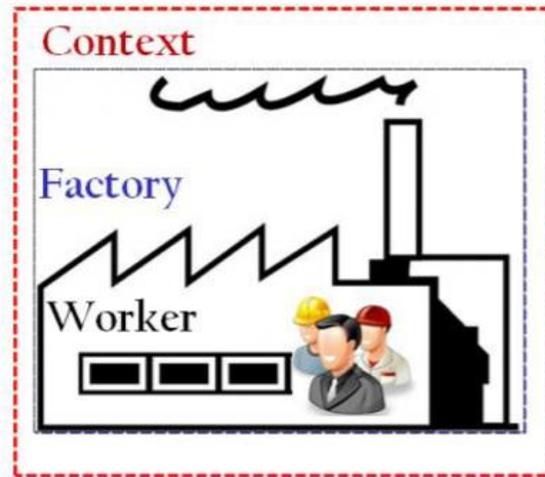
Exhibit 1 Today's young people differ from yesterday's.

	 B Baby boomer 1940–59	 X Gen X 1960–79	 Y Gen Y (millennial) 1980–94	 Z Gen Z 1995–2010
Context	<ul style="list-style-type: none"> • Postwar • Dictatorship and repression in Brazil 	<ul style="list-style-type: none"> • Political transition • Capitalism and meritocracy dominate 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalization • Economic stability • Emergence of internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobility and multiple realities • Social networks • Digital natives
Behavior	<ul style="list-style-type: none"> • Idealism • Revolutionary • Collectivist 	<ul style="list-style-type: none"> • Materialistic • Competitive • Individualistic 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalist • Questioning • Oriented to self 	<ul style="list-style-type: none"> • Undefined ID • “Communaholic” • “Dialoguer” • Realistic
Consumption	<ul style="list-style-type: none"> • Ideology • Vinyl and movies 	<ul style="list-style-type: none"> • Status • Brands and cars • Luxury articles 	<ul style="list-style-type: none"> • Experience • Festivals and travel • Flagships 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniqueness • Unlimited • Ethical

McKinsey&Company

Ripensare il ruolo del welfare aziendale

Welfare mainstreaming



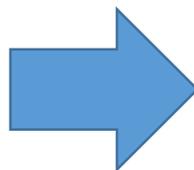
Centralità direzione risorse umane
People strategy 4.0

Il ripensamento del ruolo welfare aziendale

Δ importanza
della direzione
risorse umane



capo



coach

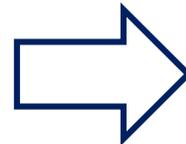
Ripensare il ruolo del welfare aziendale

People strategy



Capitalismo digitale

Capitalismo terzo millennio



3 assi:

Well-being

Work-life balance

Life-long learning

anna.cugno@unito.it

Ripensare il ruolo del welfare aziendale

People strategy 4.0 = Soluzione a somma positiva

Nuovo patto sociale => fiscalità di vantaggio

GOVERNI

- Aumento capacità di generare ricchezza
- Gender gap
- Povertà educativa trasmissione generazionale

IMPRESE

- Δ Benessere organizzativo
- Δ Competitività nelle catene del valore globale

SOCIETÀ CIVILE

- Sviluppo di nuove imprese sociali
- Creazione di servizi innovativi

LAVORATORI / CITTADINI

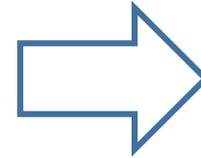
- aumento dei livelli di benessere materiale e di qualità della vita
- Miglioramento delle chance di vita

Nuova partnership

anna.cugno@unito.it

Ripensare il ruolo del welfare aziendale

Welfare aziendale

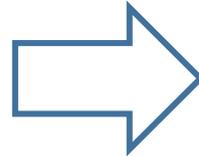


Welfare aziendale 4.0

Il piano di welfare aziendale

WELFARE AZIENDALE

- **Offre copertura ai rischi sociali**
- **È funzionale alla gestione delle relazioni industriali**
- **È configurato come uno strumento per difendere il potere di acquisto**
- **È definito secondo logiche top-down**



WELFARE AZIENDALE 4.0

- **Risponde ai bisogni dei dipendenti**
- **Accompagna le persone al cambiamento**
- **È configurato come un piano di investimento in capitale umano**
- **È definito secondo logiche bottom up, attraverso un percorso condiviso**

Come elaborare un piano di welfare aziendale 4.0?

- **Analisi della popolazione aziendale**
- **Rilevazione dei bisogni**
- **Individuazione dei significati attribuiti ai bisogni**
- **Selezione delle misure**
- **Scelta delle modalità di realizzazione**
- **Identificazione dei meccanismi promozionali**
- **Misurazione degli output**



**Processo
circolare
=>
apprendimento
continuo**