



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI  
Direzione generale per le politiche  
attive, i servizi per il lavoro e la  
formazione



## DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITA

Promozione di un'azione di sistema volta alla programmazione e attuazione degli interventi di pari opportunità di genere attraverso misure di sostegno all'individuazione, trasferimento e messa in opera di buone pratiche anche internazionali

Piano Esennale 2007-2013 e Piano Esecutivo triennale 2011-2013, Asse D - Azione "individuazione, diffusione e trasferimento di buone prassi in materia di pari opportunità di genere",

Ob. Operativo 4.1

MATERIALE A SUPPORTO DEL WORKSHOP  
TERRITORIALE REGIONE PUGLIA

WELFARE AZIENDALE

ISTITUTO PER LA RICERCA SOCIALE (IRS) –  
Capofila

BRIGHT.LY

## **INDICE**

<b>1</b>	<b>IL TEMA: LA CONCILIAZIONE ED IL WELFARE AZIENDALE .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>IL RUOLO DELLE AZIENDE.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>PUNTI DI ATTENZIONE .....</b>	<b>9</b>

## 1 IL TEMA: LA CONCILIAZIONE ED IL WELFARE AZIENDALE

Il tema della conciliazione tra vita professionale e familiare costituisce, un punto di riferimento centrale per le politiche di pari opportunità; la centralità assunta dal lavoro nella vita delle donne si associa così sempre più alla difficoltà di conciliare gli impegni di cura con gli impegni extra-domestici, situazione aggravata dal fatto che molte lavoratrici sono state coinvolte negli ultimi anni in contratti di lavoro atipici che sfuggono sia alla normativa che alla contrattazione favorevole alla conciliazione e dal fatto che i cambiamenti di contesto avvenuti in questi ultimi anni hanno rafforzato la necessità di politiche di conciliazione e hanno introdotto nuove dimensioni da considerare in questo ambito. L'invecchiamento della popolazione e la caduta dei tassi di natalità, la crescente flessibilità del mercato del lavoro ed i cambiamenti nei sistemi produttivi legati all'innovazione tecnologica e alla crescente domanda di servizi impongono, infatti, di considerare:

- la *maggiore complessità del lavoro di cura* che, in una società tendenzialmente più anziana e con un aumento dell'età media di nascita del primo figlio, vede sempre di più emergere simultaneamente esigenze di cura degli anziani e dei figli;
- la *differenziazione dei bisogni di conciliazione* di donne che presentano modelli diversi di partecipazione al mercato del lavoro e di riproduzione sociale;
- *l'articolazione dei sistemi organizzativi e produttivi delle imprese* e dei bisogni di flessibilità e qualificazione che queste esprimono in contesti caratterizzati da una crescente competizione internazionale e innovazione tecnologica;
- *la presenza, l'articolazione e accessibilità dei servizi di cura* (sia nei confronti di bambini che di anziani) presenti sul territorio.

A tutto ciò si aggiunga la consapevolezza che la conciliazione è una tematica estremamente complessa e che fa riferimento ad un intreccio di fattori di ordine diverso ed afferenti a piani diversificati (politico, culturale, sociale, economico).

In questo contesto *politiche conciliative che possono essere orientate nello sviluppo di servizi e strumenti a supporto del lavoro di cura*, e cioè quella linea di interventi che più favorisce la partecipazione al mercato del lavoro (incoraggiando anche le donne che sono poco propense a cercare un'occupazione esterna ritenendola poco compatibile con impegni familiari) e meno contribuisce a limitare le opportunità di sviluppo professionale e di carriera sono di sicuro essenziali.

Indubbiamente in un periodo di grave e interminabile crisi per il nostro Paese, in cui le risorse per i servizi e il welfare pubblico sono sempre meno, e i bisogni della popolazione sono invece sempre di più, *le imprese possono svolgere un ruolo cruciale, integrando l'azione del pubblico.*

E' in questo contesto che, a fronte anche di fenomeni macro come il tasso di invecchiamento demografico in Italia, che la domanda sociale cresce mentre a livello pubblico i tagli alla spesa ed ai servizi si moltiplicano, cosicché i rischi a cui sono sottoposti i cittadini e, soprattutto, le donne aumentano velocemente.

La problematica è concreta, dal momento che molte donne si vedono costrette ad abbandonare il lavoro (o, quantomeno, a penalizzarlo) a causa della mancanza di servizi in grado di offrire un valido supporto sul terreno familiare e a causa di una uguale condivisione delle responsabilità di cura fra uomini e donne. Il tema della conciliazione tra esigenze familiari ed esigenze professionali, assume, quindi, una fondamentale importanza proprio nel momento in cui una Amministrazione pubblica mira ad incrementare la forza lavoro femminile e si opera per favorirne la permanenza nel mercato del lavoro.

Sotto la spinta di una crescente domanda di servizi da parte dei lavoratori derivante dal panorama appena delineato *un numero crescente di imprese sta arricchendo il sistema di welfare aziendale a disposizione dei propri*

*dipendenti*, adottando sempre di più una politica nell'ambito della quale strumenti premianti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari per perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva, di fidelizzazione, motivazione e attrazione delle risorse umane e di costruzione di una solida e duratura *corporate identity*.

In quest'ottica l'azienda punta sulla soddisfazione di una serie di aspettative che le persone riversano nel rapporto di lavoro e che vanno oltre la semplice componente monetaria, ma soprattutto in questo contesto l'azienda può rivestire un ruolo cruciale nel *rispondere a specifiche esigenze di conciliazione*.



È importante sottolineare come una condizione rilevante per un welfare aziendale di successo sia quella di *partire dai bisogni individuali dei singoli lavoratori* e non da soluzioni preconfezionate e calate dall'alto (ad esempio non sempre l'asilo nido aziendale è una risposta efficace) e, nel contesto specifico trattato in questo documento, dai bisogni di conciliazione.

L'impresa deve essere in grado di conoscere con precisione le necessità e le esigenze dei propri lavoratori. E, ciononostante, dovrebbe essere capace, se possibile, di estendere le proprie iniziative e i propri servizi anche alla comunità territoriale in cui essa opera, in un'ottica di responsabilità sociale e in uno sforzo congiunto con le istituzioni locali.

A tutto ciò si aggiunga poi, sempre nella stessa ottica, che l'impresa può contribuire in maniera significativa a sensibilizzare i lavoratori (e la stessa comunità territoriale) allo sviluppo di azioni positive nella direzione di una *maggiore condivisione delle attività di cura* e, pertanto, alla *diffusione di una cultura della parità*.

## 2 IL RUOLO DELLE AZIENDE

Il welfare aziendale ed il complesso di iniziative che possono essere ad esso ricondotte sono temi già ampiamente diffusi in molti paesi dell'Unione Europea.

La necessità di ripensare al ruolo del welfare state pubblico, resa ancor più impellente dalla recente crisi economica, ha infatti spinto i governi europei a implementare politiche di contenimento dei costi che si scontrano drammaticamente con l'aumento dei bisogni sociali della popolazione. In questo contesto, altri soggetti hanno fatto il proprio ingresso nell'arena del welfare per contribuire con risorse economiche, organizzative e relazionali all'integrazione dei servizi non completamente offerti dallo Stato.

Il settore forse più emblematico in cui si sono già sviluppate in Europa molte forme di secondo welfare è quello dei *servizi alle persone*. A seguito dell'aumento della popolazione anziana e dell'occupazione femminile, è rapidamente cresciuto in molti paesi un nuovo terziario sociale finalizzato a soddisfare bisogni e domande non coperte dal primo welfare nel campo della salute, dell'assistenza, dell'istruzione, delle attività culturali, ricreative e, più in generale, della vita quotidiana. Particolare attenzione dovrebbero rivestire in questo contesto le esigenze di conciliazione.

Come sottolinea adeguatamente una recente indagine condotta da McKinsey & Company<sup>1</sup>, anche in Italia “negli ultimi 40 anni il bisogno di welfare è cambiato in maniera radicale, a seguito di tendenze irreversibili: l'aumento della vita media e il progressivo invecchiamento della popolazione, la riduzione della dimensione del nucleo familiare, il crescente numero di donne al lavoro, ma anche di nonni al lavoro, visto l'innalzamento dell'età pensionabile. Sono tendenze che hanno decretato la scomparsa del modello di famiglia ampia e allargata, che funge da sostegno naturale per discendenti e ascendenti”.

---

<sup>1</sup> *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, Francesca Rizzi, Roberta Marracino, Laura Toia - McKinsey & Company, 2013

Il **welfare aziendale** o “Secondo welfare” è un tentativo di rispondere a queste richieste, configurandosi come soluzione volta non a mettere in discussione il primo welfare pubblico quanto piuttosto a proporre interventi e programmi che a questo si integrino e aggiungano, anche e soprattutto in un’ottica di conciliazione tra i tempi di vita privata e quella lavorativa.

Il dibattito sul cosiddetto *secondo welfare* marca con forza la distinzione tra privatizzazione dei servizi e costruzione di un nuovo sistema di governance in grado di coinvolgere al tempo stesso attori pubblici e privati.

I soggetti che operano in questi campi sono estremamente diversificati, variando dalle micro-imprese giovanili, alle emergenti multinazionali dei servizi, passando per gli enti filantropici e le fondazioni non profit che, sempre più di frequente, fungono da motore propulsivo in termini di organizzazione, networking e sperimentazione.

Ma sono soprattutto le imprese che rivestono un ruolo sempre più attivo in questo contesto: tra i soggetti del secondo welfare spicca, infatti, per capacità finanziarie e gestionali, il mondo imprenditoriale, attraverso l’offerta di welfare aziendale per i lavoratori. Lo sviluppo del welfare aziendale può, infatti, portare sicuri benefici sia in termini di alleggerimento della pressione sul bilancio pubblico, che di rafforzamento dei legami fra imprese e territori, ma soprattutto in termini di *fidelizzazione dei dipendenti*, con indubbi effetti positivi sia sulla crescita del PIL, sia, soprattutto, sull’occupazione femminile e più in generale sullo sviluppo di una cultura di parità e pari opportunità di genere.

Le aziende, infatti, hanno compreso che il welfare sussidiario è fonte di numerose opportunità:

→ aumenta la produttività,

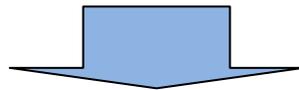
→ consente di ripensare i modelli organizzativi,

→ supporta la *diversity*,

→ contiene i costi,

→ permette di offrire politiche retributive più rispondenti alle necessità dei destinatari.

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.



Spazio crescente all'interno delle aziende, ma anche nelle amministrazioni pubbliche, è occupato dalla sfera del work-life balance.

Le politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rivestono ormai un'importanza rilevante all'interno del dibattito pubblico. Le lavoratrici, divise tra lavoro e compiti di cura dei figli e, sempre più spesso, dei genitori anziani, si trovano ancora troppo frequentemente costrette a rinunciare al posto di lavoro a causa della mancanza di un'offerta adeguata di servizi.

L'azienda deve pertanto rivestire oggi un ruolo importante rendendo disponibili ed accessibili dispositivi conciliativi compatibili con il suo status di organizzazione for profit. L'impegno nel supportare, mediante adeguate misure, la famiglia, deve quindi essere inteso, da parte delle realtà aziendali, come originato da una scelta che punta ad una efficiente, innovativa e produttiva politica di gestione delle risorse umane.

Si tratta di una scelta foriera di un vantaggio competitivo:



Investire nella conciliazione famiglia-lavoro rappresenta un'opportunità in grado di produrre benefici sia alle persone sia alle organizzazioni.

### 3 PUNTI DI ATTENZIONE

Il welfare aziendale è un tema estremamente diffuso, così come variegato: le risorse umane possono e devono essere considerate sempre più come fattori chiave di successo; occorrono nuovi modelli imprenditoriali che pongono le persone al centro, come elementi competitivi di qualificazione delle imprese.

Il complesso di iniziative che possono essere ricondotte alla tematica trattata in questo documento presuppongono un importante cambio culturale per quei soggetti già sensibili la tema della valorizzazione delle risorse umane. Ma questo non basta più.

→ E' importante che i servizi di welfare siano incentrati sul tema della conciliazione, al fine di consentire di realizzare una flessibilità del lavoro diversa rispetto al passato e presupporre una cambiamento dei modelli organizzativi.

Sotto il profilo del benessere organizzativo il welfare aziendale può indubbiamente diventare una leva di vantaggio competitivo per le imprese, come argomentato nelle pagine precedenti.

Come già sinteticamente presentato, un buon welfare privato presenta indubbiamente diversi vantaggi: aumenta la competitività delle imprese rispetto ai concorrenti generando livelli di soddisfazione maggiori nei lavoratori; aumenta la flessibilità, consentendo di risolvere problemi organizzativi e di superare difficoltà nella gestione delle risorse umane; migliora la qualità della vita dei lavoratori e di conseguenza aumenta l'impegno sul lavoro; consente di ridurre il turn-over e l'assenteismo; agevola la permanenza nel mondo del lavoro delle donne; si tratta di aspetti che possono contribuire al miglioramento delle performance di tutta l'azienda nei confronti dei competitors grazie alla fidelizzazione del lavoratore, attraverso la realizzazione di un nuovo welfare flessibile e "su misura". Tutto ciò può avvenire, tuttavia, solo nel momento in cui l'impresa riesce a creare le condizioni per far sì che il lavoratore possa effettivamente riconoscere tale "extra-valore" e beneficiarne.

→ Occorre dunque che tali politiche non siano solo ben strutturate, ma anche accompagnate da efficaci campagne di comunicazione interna.

Talvolta, anche quando i lavoratori sono ben informati circa le iniziative attivate, è comunque possibile la riluttanza a utilizzarle perché non tarate sugli effettivi bisogni della forza lavoro. Ad esempio, pochi uomini, se paragonati ai lavoratori di sesso femminile, fanno uso di congedi parentali. Infatti, come rilevato da alcuni studi, per la nascita di un figlio o per altri eventi familiari gli uomini sono più inclini a prendere vacanze o, discrezionalmente, altri tipi di permessi.

È importante sottolineare, a corollario di quanto appena delineato, la necessità di interventi strutturati finalizzati ad una *fattiva diffusione di una cultura della*

*parità*, tali da contribuire a rendere tutto il filone del welfare aziendale e degli interventi ad esso riconducibili particolarmente efficace nell'ambito del tema della *conciliazione*.

→ Gli interventi di welfare aziendale dovrebbero pertanto essere particolarmente orientati allo sviluppo di servizi e strumenti a supporto del lavoro di cura, e cioè quella linea di interventi che più favorisce la partecipazione al mercato del lavoro.