



CRESCERE CON IL WELFARE AZIENDALE

Idee, pratiche e politiche per il benessere dei lavoratori

Roma, giugno 2013

*Si ringraziano per le interviste concesse e per i preziosi suggerimenti:
Gianmaurizio Cazzaroli e Elisabetta Cristofori di Tetra Pak, Paola Caccia
Dominioni di Zeta Service, Patrizia Brambilla e Valentina Saffioti di Astra
Zeneca, Julia Sciuto di Elica SpA, Elena Panzera di Sas, Nicola Pozzati di
Emc.*

Indice

Premessa.....	1
1. Welfare aziendale per la competitività del sistema paese	4
1.1. Eterogeneo, motivante, produttivo	4
1.2. Alcuni aspetti chiave	6
1.3. Elementi critici e opportunità di sviluppo.....	10
1.4. Unipol per il welfare d'impresa: tre tesi e cinque proposte	13
2. Work-life balance, un confronto europeo	16
3. Una mappa di orientamento per capire il welfare aziendale	23
3.1. Contenuti e misure di rilevanza strategica	23
2.2. Welfare aziendale: tanti lo vorrebbero, pochi lo attuano	27
4. Potenzialità e prospettive del welfare aziendale.....	31
4.1. Agire in un quadro destrutturato	31
4.2. Proposte concrete per una maggior diffusione.....	32

Premessa

A che punto sono le politiche e le pratiche di welfare aziendale in Italia? Quale disegno e quale visione degli strumenti per il benessere dei lavoratori emergono oggi nelle migliori prassi attuate nel sistema produttivo italiano? E' possibile immaginare misure ed indirizzi di politica economica che incentivino una maggiore diffusione degli strumenti di welfare aziendale?

A queste domande le pagine che seguono cercano di dare alcune risposte, partendo dalle esperienze messe in campo in Italia non solo da imprese multinazionali, ma anche da strutture di medie e piccole dimensioni, che spesso reinterpretano in modo originale ed interessante modelli mutuati da realtà produttive di tipo continentale.

I fatti mostrano, comunque, che politiche di welfare aziendale sono più diffuse nelle aziende private di medio-grandi dimensioni e sono piuttosto rare presso il tessuto della piccola impresa o nelle strutture della Pubblica Amministrazione (anche se in questo ambito non mancano casi interessanti). Essendo il sistema produttivo italiano costituito prevalentemente da imprese di dimensioni assai ridotte, risulta evidente come il welfare aziendale sia ancora prerogativa di pochi. Una lunga strada va quindi percorsa ed almeno *due linee di intervento* sembrano profilarsi:

- da un lato occorre rafforzare e rendere più diffusa una *cultura del welfare aziendale*, anche attraverso una maggiore informazione sui contenuti e sulle caratteristiche di tale strumento, oltre che sulle esperienze fino ad oggi maturate, affinché l'argomento non sia per "soli addetti ai lavori", ma entri a far parte delle politiche a sostegno del lavoro e dell'incremento di produttività;
- dall'altro vanno rafforzati gli strumenti di politica economica e, segnatamente, di politica fiscale, che incentivino ed agevolino l'adozione da parte dell'impresa di una serie di strumenti sia di *worklife balance* che di strumenti complementari e integrativi di protezione ed assistenza del lavoratore, come le polizze assicurative (mediche, per infortuni fuori dal lavoro) e piani di accumulo integrativi a fini pensionistici.

Peraltro, è proprio verso questa seconda *categoria* "assicurativo-mutualistica" (polizze e piani di accumulo a totale o parziale carico del datore di lavoro) che attualmente si esprime una parte consistente della

domanda e del gradimento dei lavoratori, nelle principali esperienze effettuate in Italia in materia di welfare aziendale. Molte sono le combinazioni possibili attivate dalle aziende: dalle polizze sanitarie che coprono un massimale di spesa l'anno per il solo lavoratore fino alle polizze sanitarie estendibili ai componenti della famiglia del lavoratore beneficiario, dalle polizze per infortuni sul lavoro e, soprattutto, fuori dal lavoro alle polizze di copertura totale delle spese per alta diagnostica, fino ai casi in cui di anno in anno il lavoratore può optare tra strumenti diversi come una polizza per la copertura delle spese mediche o un piano di accumulo per fini pensionistici o polizze per la copertura delle spese mediche di figli di minore età (come le spese per le cure dentali).

Esiste, dunque, uno spazio rilevante, ancora da presidiare, in cui i gruppi assicurativi possono certamente giocare un ruolo importante di driver per un maggiore e migliore sviluppo della cultura di welfare aziendale in Italia. E d'altra parte è abbastanza evidente che le imprese oggi più sensibili ed aperte a pratiche a sostegno del benessere dei lavoratori cercano gruppi assicurativi in grado di proporre soluzioni flessibili, capaci di cambiare nel tempo, adattandosi ai mutamenti che intervengono sui luoghi di lavoro (oltre che negli stili di vita delle persone).

Le possibilità di una più consistente diffusione di pratiche di welfare aziendale in Italia dipende certamente da molti fattori (cultura aziendale aperta, capacità di visione della classe datoriale, condizioni di crescita economica più stabili di quanto non accada oggi, norme che agevolino la diffusione di tali misure e molto altro), tra cui anche una *capacità di dialogo tra il sistema assicurativo ed il tessuto di impresa*, per poter individuare vantaggi reciproci, capaci di esprimersi in vantaggi ottimali anche e soprattutto per i lavoratori.

Non appare dunque azzardato affermare che le possibilità di un maggiore radicamento di tali processi virtuosi in Italia risiedano proprio in una *più ampia dimensione di dialogo tra il sistema d'impresa - anche nelle forme delle strutture della rappresentanza - ed il settore assicurativo*, che oggi in Italia esprime certamente attori di rilievo, con competenze professionali e capacità di presidio del mercato tali da giocare un ruolo di stimolo sul fronte del welfare aziendale.

La letteratura e la casistica oggi disponibili mettono in luce la presenza, anche in Italia, di diverse imprese dotate di piani di welfare ben strutturati, con un insieme di iniziative – più o meno originali - che coprono una vasta gamma di bisogni, tra i quali la conciliazione lavoro-famiglia, la tutela della

salute, il supporto alla genitorialità, la formazione professionale e il tempo libero.

All'interno di un quadro di riferimento che si presenta quindi molto vasto e ricco di sfaccettature, difficile da esaminare in modo completo, il lavoro farà riferimento ad aspetti e problematiche diverse.

Nella prima parte del Report si definiscono alcune coordinate essenziali del contesto in cui il welfare aziendale opera in Italia e si propongono alcune strategie di intervento per il rafforzamento delle politiche e delle pratiche di company welfare.

Nella seconda parte si proporrà un confronto tra l'Italia e gli altri Paesi europei in merito alla conciliazione tra lavoro e famiglia, in particolare sulla diffusione di politiche aziendali riguardanti l'organizzazione dei tempi e degli spazi di lavoro (orari flessibili, part-time e telelavoro).

Nella terza parte si fornirà un quadro delle iniziative di welfare aziendale mediante una classificazione degli obiettivi perseguiti e ad esempi pratici di imprese che si distinguono sul tema, per poi analizzare il livello di gradimento delle politiche attuate e i fattori che ne frenano lo sviluppo.

La quarta e ultima parte fa il punto sulle prospettive e sulle criticità legate alla diffusione del welfare aziendale, individuando una serie di proposte per un'ulteriore espansione, specie presso le imprese di piccole dimensioni.

1. Welfare aziendale per la competitività del sistema paese

1.1. Eterogeneo, motivante, produttivo

C'è una correlazione diretta oramai largamente riconosciuta tra le misure di welfare aziendale e l'incremento di produttività sui luoghi di lavoro. Migliori condizioni di vita, possibilità di conciliare i tempi di lavoro con quelli da dedicare alla cura della famiglia, disponibilità di servizi *time-saving*, coperture assicurative di vario tipo hanno un effetto motivante sui lavoratori.

Da questi semplici concetti si può partire per capire non solo la portata, ma anche e soprattutto le prospettive del welfare aziendale come fattore di sviluppo del sistema produttivo. E, d'altra parte se è vero, come viene sottolineato da più parti, che il Paese deve tornare a crescere in termini di produttività, il miglioramento delle condizioni di lavoro e di benessere sui luoghi di lavoro sono aspetti affatto neutrali o marginali nel dibattito sulle misure per la crescita e la competitività.

Nella nozione di welfare aziendale (o *company welfare*) rientra l'insieme di servizi ed iniziative che le imprese realizzano a favore dei propri dipendenti per assicurarne il benessere all'interno della struttura produttiva e nella loro vita privata. Le finalità perseguite sono molteplici: creare un ambiente di lavoro motivante, diminuire i conflitti interni, ridurre l'assenteismo, mantenere i livelli occupazionali, attrarre forza lavoro, garantirsi un ritorno di immagine, tutti elementi che impattano sulla produttività delle risorse e, quindi, sui risultati economici dell'azienda.

Il welfare aziendale si pone, da un lato, come ulteriore forma di retribuzione della forza lavoro, giacché ne aumenta il potere d'acquisto, e, dall'altro, come una forma alternativa o integrativa del sistema di welfare statale. Rientrano in quest'ultima categoria interventi come l'estensione temporale dei periodi di maternità e di congedo parentale, forme diverse di integrazione retributiva durante tali periodi, la prestazione diretta o in convenzione di servizi sanitari o per l'infanzia, oggi particolarmente apprezzati in presenza di un sistema pubblico di offerta gravemente insufficiente, soprattutto nelle aree urbane di maggiore dimensioni.

L'esperienza maturata in Italia - in modo preponderante da aziende di medio-grandi dimensioni (spesso rami di multinazionali) - colpisce in quanto mette chiaramente in evidenza tre aspetti:

- a) il welfare aziendale si sostanzia, ormai, in una molteplicità di interventi e di strumenti a favore dei lavoratori. Si tratta di un *carattere eterogeneo* che diventa, quasi, un punto di forza del *company welfare*; si spazia, infatti, da poche misure finalizzate a rendere flessibile l'orario di lavoro a sistemi più o meno articolati di *benefit* (buoni pasto, parcheggio gratuito, rimborso del costo di trasporto casa-lavoro con mezzi pubblici), fino a forme ampie di copertura assicurativa e previdenziale integrativa del lavoratore;
- b) l'applicazione di misure che migliorano le condizioni di vita del lavoratore quasi sempre ne *innalzano il livello di motivazione* con un effetto parallelo – in alcuni casi misurato – di incremento di produttività. Le prassi più consolidate mettono in evidenza come la massimizzazione degli effetti positivi generalmente si ottiene nel momento in cui le misure di welfare si accompagnano ad un ulteriore sistema premiante del merito dei lavoratori che mostrano particolare impegno nel raggiungimento degli obiettivi dati. Particolarmente motivanti, inoltre, risultano gli strumenti di conciliazione lavoro-famiglia, in particolare nella forma degli orari flessibili. Inoltre, molte esperienze in atto mostrano che *minori controlli gerarchici* e l'impostazione del lavoro per obiettivi hanno effetti motivanti su gran parte della popolazione aziendale;
- c) è ormai largamente riconosciuto da molte strutture con esperienze consolidate in materia di *company welfare* che il miglioramento delle condizioni di lavoro e la remunerazioni della parte variabile del salario in forma di servizi (come quelli finalizzati al *time saving*) hanno come *effetto finale un incremento di produttività*. Flessibilizzare gli orari di lavoro (negli ambiti in cui ovviamente ciò è possibile), permettere ai *team work* di organizzare autonomamente le proprie attività imponendo come unico vincolo il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal management, incentivare, dove possibile, il ricorso al telelavoro generalmente porta all'eliminazione di tempi morti e consente di attivare modelli di conciliazione lavoro-famiglia. Il modello organizzativo che sottostà alle pratiche di flessibilizzazione degli orari di lavoro e della presenza in azienda ovviamente comporta alcuni corollari: determinazione di obiettivi annuali da raggiungere, sistemi di

valutazione dei singoli dipendenti, retribuzione variabile commisurata agli obiettivi raggiunti.

Lo schema di seguito riportato (**fig. 1**) riassume i concetti ai quali si è fatto riferimento.

Fig. 1 – Caratteristiche e contenuti essenziali delle misure di welfare aziendale



Fonte: Censis-Unipol, 2012

1.2. Alcuni aspetti chiave

L'eterogeneità sembra essere l'aspetto, per molti versi, di maggiore rilevanza strategica tra quelli considerati. E' nella varietà dei *benefit* e dei servizi offerti che forse risiede l'aspetto che spinge ad un accrescimento di motivazione e di produttività del lavoratore. I casi classificati in Italia come

migliori sono generalmente quelli in cui il welfare aziendale si sostanzia in una molteplicità di misure, talvolta suddivisi in due macro componenti: una di benefit fissi (un pacchetto di servizi prestabiliti, offerti a tutti es.: buoni pasto o mensa aziendale e polizza infortuni) ed una composta dai così detti *flexible benefit*, ovvero una lista di agevolazioni e di servizi tra cui scegliere ed intercambiabile da un anno all'altro (es. scelta tra polizza copertura spese mediche, copertura spese scolastiche dei figli, spese per viaggi e vacanze). Non mancano casi in cui ovviamente l'offerta è molto meno articolata.

I percorsi finora maturati rivelano l'esistenza di almeno quattro ambiti di intervento, di seguito elencati (**fig. 2.**):

Fig. 2. – Aree presidiate dal welfare aziendale



Fonte: Censis-Unipol, 2012

Nel primo ambito rientrano le misure finalizzate a rendere flessibile l'orario di lavoro, la presenza sul luogo di lavoro ed in generale tutti gli strumenti che consentono la conciliazione lavoro-famiglia (permessi, lavoro da casa, trasformazione delle ore di straordinario in permessi).

Nel secondo ambito possono essere fatti rientrare i servizi e le strutture di accudimento dei figli dei lavoratori (come gli asili nido), l'estensione e la maggiore retribuzione dei periodi di maternità e paternità, altri particolari servizi che vengono offerti alle lavoratrici in stato di gravidanza.

Il terzo ambito comprende l'offerta di polizze assicurative mediche e contro gli infortuni oltre a piani di accumulo integrativi a fini pensionistici o versamenti a fondi pensione integrativi. In molti casi le polizze mediche presentano massimali di spesa abbastanza elevati e rappresentano quasi sempre il benefit più apprezzato dai lavoratori.

La quarta ed ultima area comprende servizi molto diversi. In primo luogo vi sono quelli a tutela della salute che spaziano dai *check-up* medici gratuiti per i dipendenti, a corsi sulla salute ed il benessere personale. Una seconda categoria di servizi - talvolta a pagamento ma tuttavia a prezzi ridotti perché svolti in convenzione con determinate strutture esterne o in parte sovvenzionate dall'azienda - sono quelli finalizzati ad agevolare la vita quotidiana del lavoratore (es.: servizi di consegna o ritiro pacchi con consegna in azienda, servizi di spedizione raccomandate presso la posta ad opera di un fattorino, servizio di lavanderia con ritiro e consegna in azienda, ecc.) o per la cura personale (es. palestra, ecc.). Infine possono essere collocati in quest'area altri benefit molto apprezzati che riguardano i buoni pasto, il pagamento del parcheggio per veicoli dei dipendenti, il pagamento dell'abbonamento per l'utilizzo di trasporti pubblici relativo al percorso casa-lavoro.

Vale la pena, infine, di segnalare alcuni aspetti, molto diversi tra loro, che tuttavia consentono di identificare meglio le leve strategiche del welfare aziendale e che permettono anche di elaborare alcune riflessioni in senso prospettico. Lo schema di seguito riportato (**fig. 3**) fornisce alcune *parole chiave* utili a definire le molte sfide che il welfare aziendale oggi pone all'organizzazione del lavoro.

In particolare:

- a) l'attivazione di misure di welfare è un percorso profittevole che richiede, tuttavia, un *approccio culturale* (e, spesso, un cambiamento culturale e organizzativo) ben preciso, privo di improvvisazioni: l'adozione di misure come l'orario flessibile o il telelavoro comportano ovviamente alcuni cambiamenti sostanziali delle procedure interne, il lavoro per obiettivi, un *commitment* forte del management (chiamato il più delle volte a gestire in modo flessibile nuove procedure), migliori strumenti di misurazione del lavoro;

- b) nelle strutture più complesse, in cui è possibile lavorare per gruppi e per progetti, il *trade-off* tra controllo gerarchico e flessibilità degli orari di lavoro - riducendo il primo a favore della seconda - generalmente funziona, ma anche tale passaggio è il frutto di un processo graduale in azienda e di un *commitment* forte sia del management che della parte restante della popolazione aziendale;
- c) la presenza diffusa ed egualitaria (rivolta in modo uniforme a tutta la popolazione aziendale) di misure di welfare aziendale è efficace se tuttavia l'azienda mantiene criteri e strumenti che premiano il merito, l'impegno al raggiungimento degli obiettivi, la capacità di lavorare in gruppo e di contribuire al raggiungimento di buoni risultati in una logica collaborativa;
- d) tra le molte misure che sostanziano il *company welfare* quelle di maggiore impatto strategico riguardano la conciliazione lavoro-famiglia insieme al sostegno alla genitorialità e l'area che può essere definita come *health care & insurance*, ovvero tutte le misure, calibrate in vario modo, che riguardano l'offerta di strumenti assicurativi e di previdenza integrativa. Per le aziende italiane considerate come *best practice* in materia di welfare aziendale, l'abito afferente la copertura assicurativa rappresenta l'investimento più impegnativo tra i vari *benefit* offerti;
- e) l'adozione di misure di welfare aziendale presuppone non solo un sofisticato lavoro di progettazione iniziale ma anche e soprattutto la predisposizione di sistemi di monitoraggio finalizzati a comprendere il livello di soddisfazione della popolazione interessata e ad attivare eventuali misure correttive. La funzione dialogante appare, dunque, essenziale nella predisposizione di un sistema di welfare aziendale efficace. *Employment engagement survey* e *focus group*, sono strumenti spesso utilizzati nelle strutture di maggiori dimensioni per svolgere le relative attività di monitoraggio.

Fig. 3. – Welfare aziendale: alcuni aspetti-chiave



Fonte: Censis-Unipol, 2012

1.3. Elementi critici e opportunità di sviluppo

E' difficile definire con esattezza quale sia il grado di diffusione delle misure di welfare aziendale in Italia. Quelle che vengono riportate, anche dalle classifiche internazionali, come prassi migliori riguardano quasi sempre imprese di medie e di grandi dimensioni. In molti casi si tratta di sedi di multinazionali straniere. E' pur vero, tuttavia, che vi sono aziende che superano la piccola dimensione, ma che si tengono comunque su livelli dimensionali assai contenuti, in cui il sistema di welfare risulta particolarmente evoluto. Poiché tuttavia il tessuto produttivo italiano si presenta fortemente parcellizzato e, soprattutto, composto da strutture di dimensioni assai ridotte, è evidente che il welfare aziendale coinvolge, ancora oggi, una stretta minoranza di lavoratori.

D'altra parte il quadro di partenza - riguardante in particolare gli strumenti di flessibilizzazione delle modalità di lavoro e, soprattutto, quelli di

conciliazione lavoro-famiglia - presenta notevoli criticità. Per capire è sufficiente citare pochi dati, rinviando per ulteriori approfondimenti alle pagine successive:

- in Italia i lavoratori che godono di part-time sono il 17,1% del totale, uno dei valori più bassi in Europa; in particolare le donne in part-time sono il 31,1% delle donne lavoratrici contro una media del 32,6% in Europa, del 45,6% in Germania, del 43,3% in Gran Bretagna, del 60,9% in Svizzera, del 77% in Olanda;
- le strutture pubbliche e private che prevedono orari flessibili sono il 49%, valori tra i più contenuti in Europa, a fronte di livelli ben più elevati in Spagna, Germania, Gran Bretagna, Finlandia;
- la quota di lavoratori dipendenti che adotta la forma più coerente ed efficace di flessibilità degli orari, rispettando certi limiti essenziali, è il 12% in Italia, a fronte di quasi il 22% in Germania, del 35,6% in Finlandia, del 39,5% in Svezia, del 34,9% in Olanda;
- il telelavoro è oggi diffuso presso il 2,9% degli occupati, uno dei valori più bassi in Europa;
- in Italia vi è scarsa correlazione tra responsabilità di cura e godimento di flessibilità del lavoro; il 37% dei lavoratori con responsabilità di cura e accudimento di un familiare gode di orario flessibile a fronte di una media generale del 35%.

Se è vero che la conformazione (molte strutture di microdimensioni) e la specializzazione del tessuto produttivo italiano possono rendere più difficile l'adozione di sistemi diffusi che agevolino il *worklife balance*, è anche vero che, in alcune aziende, riescono a godere di orari flessibili anche gruppi di lavoro operanti lungo le catene di produzione (gli operai generalmente chiamati a lavorare in compresenza). E' chiaro che in questi casi è richiesto uno sforzo organizzativo non indifferente, ma una certa flessibilità, apprezzata dai lavoratori, può essere garantita.

Un secondo aspetto rilevante che qui può essere accennato è che diverse indagini condotte su popolazioni aziendali mettono in evidenza un livello di soddisfazione piuttosto contenuto nei confronti delle misure per il benessere dei lavoratori, sia perché in molti casi tali misure non soddisfano appieno le esigenze dei dipendenti, sia per una tendenza alla riduzione o contenimento delle prestazioni a causa di costi piuttosto elevati connessi ad alcuni benefit. Come si vedrà più avanti, quasi il 40% di oltre 800 dipendenti di aziende intervistati ha indicato nell'elevato costo di alcune misure di welfare

aziendale e nell'attuale crisi di mercato la difficoltà ad avviare piani pienamente soddisfacenti. Parallelamente, per il 55% di oltre 300 manager interrogati sull'argomento, i costi, in alcuni casi non più sostenibili, sono attualmente il primo ostacolo ad una espansione o al rafforzamento delle misure a favore dei dipendenti.

Le criticità che contraddistinguono lo scenario italiano e che sembrano essere soprattutto l'espressione di una certa rigidità ad adottare misure di lavoro flessibile e più in generale ad esprimere una cultura di welfare aziendale aperta, rappresentano, nello stesso tempo, un'opportunità di crescita.

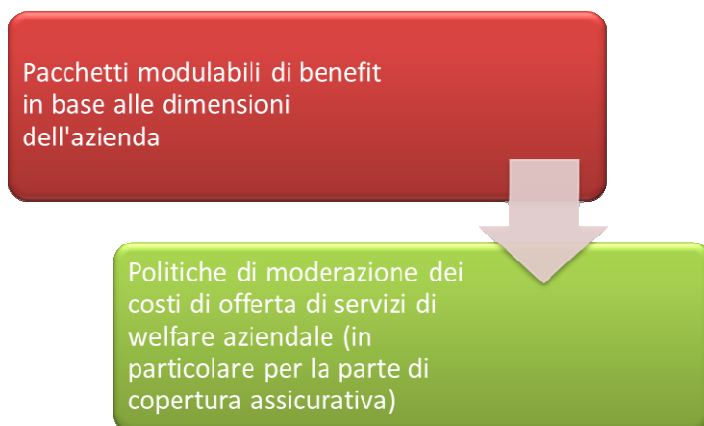
Di cosa c'è bisogno oggi per incentivare una più diffusa cultura di welfare aziendale?

Certamente vi è la necessità di fare conoscere meglio, a vasta parte del tessuto produttivo, le opportunità connesse, così come vi è *bisogno di ridefinire, ove possibile, le politiche di costo del welfare aziendale*. La prima causa del ridimensionamento o di un'impostazione non soddisfacente dei sistemi di benefit è rappresentata da costi elevati, che molte imprese oggi non sono in grado di affrontare date le difficoltà di mercato.

Molte aziende di ridotte dimensioni potrebbero e dovrebbero essere accompagnate in un percorso di costruzione di welfare interno, da operatori specializzati, *in primis*, dalle imprese di assicurazione, tenendo conto che gli strumenti assicurativi e previdenziali integrativi rappresentano la parte più consistente delle misure di welfare aziendale oggi attivate.

Se è vero che il welfare aziendale genera vantaggi incontestabili - che le imprese non fanno fatica a riconoscere - e che tale strumento è oggi prerogativa di un segmento assai ridotto del tessuto produttivo nazionale, gli spazi di *business* sono verosimilmente ampi e dovrebbero essere presidiati con strategie di mercato e competenze alte (**fig. 4**).

Fig. 4 – Strategie di base per una maggiore diffusione degli strumenti di welfare aziendale



Fonte: Censis-Unipol, 2012

Piani di welfare aziendale modulari nel tempo, piani *tailor made* a seconda delle caratteristiche strutturali delle imprese, politiche *price friendly* (con una moderazione dei premi assicurativi integrativi a carico delle aziende, almeno per la fase iniziale di attivazione del sistema di welfare aziendale) che spingano, almeno le aziende più piccole, a contenere i costi e che consentano nel contempo di compiere un salto culturale ed organizzativo importante, possono essere i punti di partenza per una azione più penetrante di alcuni operatori nel campo del welfare aziendale.

1.4. Unipol per il welfare d'impresa: tre tesi e cinque proposte

La prolungata crisi economica che il Paese sta vivendo ed un tessuto produttivo complesso e fortemente parcellizzato sembrano rendere difficile la diffusione, in modo molto più consistente di quanto non sia accaduto fino ad oggi, di misure di welfare nelle imprese e più in generale sui luoghi di lavoro. Se è vero che le misure a sostegno del benessere dei lavoratori possono migliorare la produttività del tessuto produttivo e che le *policy* a sostegno della conciliazione lavoro-famiglia sono lo specchio della capacità di modernizzazione di una società, allora il welfare aziendale non può essere prerogativa di un segmento ridotto del mercato del lavoro. Migliori condizioni di lavoro e maggiori diritti dei lavoratori, guidati da principi meritocratici, sono possibili, così come dimostrano alcune realtà sia nel

privato che nel pubblico ed è per questi motivi che nel welfare aziendale non solo è necessario investire ma è anche profittevole farlo.

Sembra dunque opportuno agire su tre piani:

- a) avviare un percorso che consenta, con strumenti diversi, di divulgare i molteplici aspetti connessi al welfare aziendale e gli strumenti attraverso cui esso si sostanzia. Il Paese, necessita, dunque, di *più cultura di welfare* in un'ottica proattiva, ovvero in una prospettiva in cui vi siano più soggetti propositivi e attivi nel definire le possibili linee di intervento;
- b) in questa logica proattiva, un ruolo di rilievo può essere giocato da operatori in grado di accompagnare le imprese e le organizzazioni nella costruzione di efficaci piani di welfare aziendale, facendo leva su competenze specialistiche. E' questo il caso dei gruppi assicurativi che hanno una parte rilevante in molti piani di welfare aziendale per la componente relativa alle polizze integrative, ma che in realtà potrebbero estendere il proprio agire su ulteriori aspetti in una logica di *cross-selling* che consenta, da un lato, all'azienda di disporre di servizi ad ampio raggio per la strutturazione di sistemi di welfare aziendale e di avere un interlocutore unico per affrontare aspetti diversi e, dall'altro lato, ai gruppi assicurativi di ampliare lo sguardo ed agire in una logica sistemica, modulando meglio gli strumenti al servizio dell'azienda cliente;
- c) in questa prospettiva è, infine, necessario agire a supporto soprattutto dell'impresa minore, di quelle strutture che, spesso solo per motivi dimensionali, non percepiscono l'opportunità di piani di welfare aziendale.

Tenendo conto che le leggi che hanno incentivato e finanziato fino ad oggi progetti per la conciliazione lavoro-famiglia (es. art. 9 della Legge 53/2000) e per l'attivazione di ulteriori misure di welfare aziendale non hanno avuto successo, occorre agire in modo differente attraverso premialità più immediate che spingano le imprese ad adottare misure idonee e che incentivino una diffusione più capillare di esperienze di welfare aziendale.

Sono individuabili alcune proposte e linee di intervento dibattute in sedi diverse. In particolare:

- a) in linea di principio il welfare aziendale dovrebbe essere incentivato attraverso un'applicazione più estensiva di sgravi fiscali; in alcuni casi ciò potrebbe avvenire a *costo zero* se i maggiori sgravi fossero

“finanziati”, almeno in parte, dall’attesa restituzione fiscale derivante dalla lotta all’evasione;

- b) andrebbero incentivate, attraverso apposite premialità fiscali, le aggregazioni tra più imprese, specie se di piccole dimensioni, per l’attivazione di servizi in comune a sostegno dei lavoratori (il caso tipico è quello dell’aggregazione per l’apertura di un asilo nido aziendale). L’esperienza maturata negli ultimi tre anni in materia di Contratti di rete, ad esempio, dimostra che le aggregazioni di imprese possono godere di un abbattimento dell’imponibile per utili reinvestiti nelle attività della rete; lo stesso principio potrebbe valere per le aggregazioni finalizzate ad attivare misure di welfare aperte al territorio circostante, magari istituendo i *Contratti di welfare aziendale in rete*;
- c) andrebbe incentivato un percorso normativo che riconosca il valore della certificazione dei sistemi di welfare aziendale. La certificazione dovrebbe avere la finalità di far mantenere alti gli standard di tali misure e far eventualmente godere le imprese certificate e rispettose delle norme, di agevolazioni e sgravi fiscali;
- d) sarebbe opportuno che la legge riconosca il valore dei *family audit*, ovvero strumenti, oggi in fase di sperimentazione, che consentono alla singola azienda di individuare e di approntare nel modo più efficace possibile, le misure di welfare aziendale, adattandole alle esigenze specifiche dell’impresa; il ricorso a questo tipo di audit dovrebbe essere incentivato in forme diverse, dagli sgravi fiscali all’attribuzione di un punteggio aggiuntivo all’impresa che ne dispone, in caso di partecipazione a bandi di gara pubblici;
- e) sarebbe opportuno infine utilizzare strumenti come i family audit per certificare l’adozione effettiva delle imprese di strumenti di conciliazione lavoro-famiglia, premiando le imprese più virtuose in tale senso.

2. Work-life balance, un confronto europeo

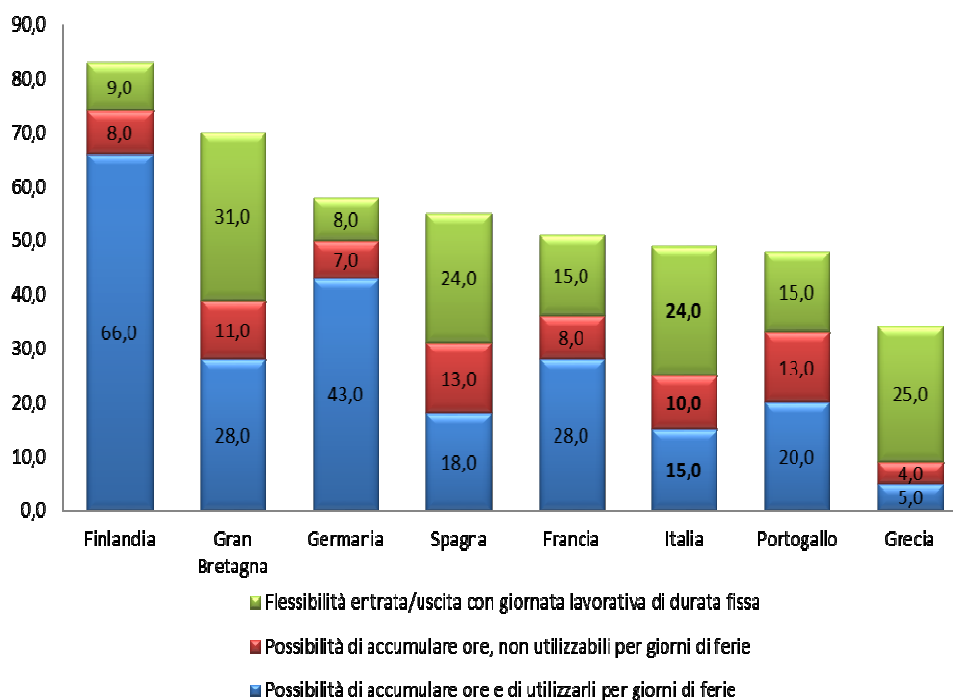
Una delle esigenze più diffusamente sentite dai lavoratori è quella di conciliare il tempo dedicato al lavoro e quello per l'assistenza e l'accudimento di figli e altri familiari in stato di bisogno (anziani o disabili), necessità avvertita soprattutto dalle donne, che più frequentemente hanno responsabilità di cura. Per far fronte a questi bisogni, sono diverse le iniziative aziendali che incidono sui tempi o sugli spazi di lavoro.

Tuttavia, un raffronto con i principali Paesi europei sembra indicare che l'organizzazione spazio-temporale del lavoro nelle imprese italiane è ancora di tipo tradizionale: infatti, soltanto la metà delle imprese prevede orari di lavoro flessibili, il 60% dei dipendenti è vincolato al rispetto di tempi lavorativi rigidamente definiti, l'incidenza di occupati part-time risulta più bassa della media Ue e la diffusione del telelavoro è piuttosto marginale.

Per proporre un confronto sulla diffusione di politiche di *work-life balance* nei Paesi europei, si è fatto riferimento al *family database* dell'Ocse, che, in alcuni casi richiama la *European Companies Survey 2009*, una ricerca su aziende con più di 10 dipendenti, condotta da Eurofound, un organismo dell'Unione europea istituito allo scopo di instaurare migliori condizioni di vita e di lavoro nei diversi Stati membri.

I dati mostrano che solo il 49% delle imprese italiane adotta orari di lavoro flessibili, grado di diffusione tra i più bassi nei principali Paesi Ue, superiore soltanto al 48% registrato in Portogallo e al 34% della Grecia (**fig. 5**). Negli altri Paesi, le imprese che definiscono rigidamente i tempi di lavoro sono sempre la minoranza del totale: in particolare, in Francia è il 51% delle aziende ad adottare orari flessibili, in Spagna il 55% e in Germania il 58%. La percentuale più alta di imprese con orari di lavoro flessibili si registra in Finlandia, dove è pari all'83%, seguita da in Danimarca e Regno Unito, dove arriva al 70%.

Fig. 5 - Imprese che prevedono orari di lavoro flessibili - Confronto tra Italia ed altri Paesi europei, 2009 (val. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Ocse ed Eurofound

Le forme di orario flessibile considerate sono due: la *banca delle ore*, con possibilità o meno di utilizzare le ore accumulate per usufruire di giorni di ferie, e l'*orario scorrevole*, ossia la possibilità di variare l'orario di ingresso, con conseguente adattamento dell'orario di uscita, nel rispetto di un tempo fisso giornaliero di lavoro.

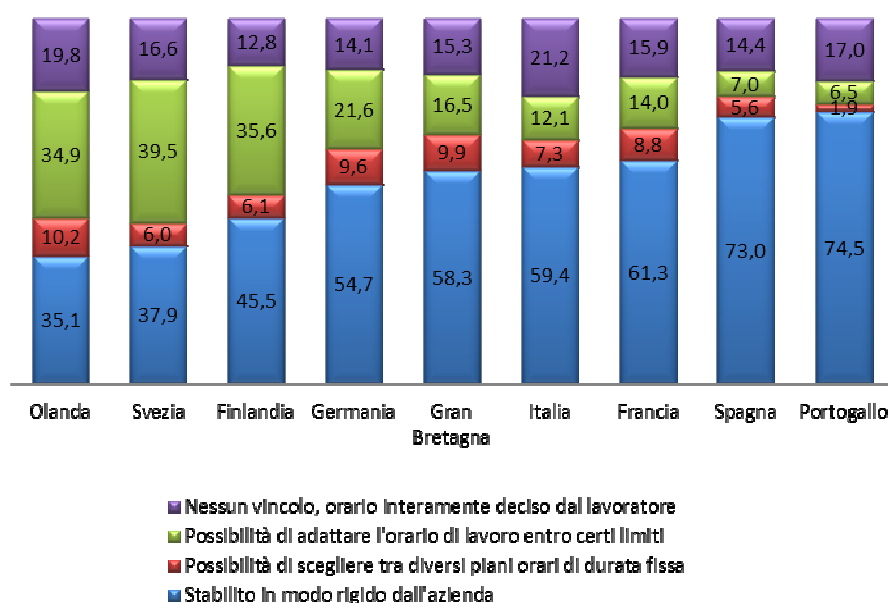
Nel nostro Paese è quest'ultima la forma più ricorrente tra le imprese, giacché prevista da circa un quarto del totale, agli stessi livelli di Spagna e Grecia e molto più frequentemente che in Finlandia, Germania e Francia.

Relativamente alla banca delle ore, il 10% delle imprese italiane permette di utilizzare le ore di straordinario soltanto per godere di riposi compensativi o permessi, non per intere giornate di ferie, percentuale in linea con quella degli altri Paesi considerati. La distanza maggiore tra l'Italia e i Paesi con orari di lavoro più flessibili, si registra tra le imprese che permettono di

utilizzare le ore accumulate per usufruire di giorni di ferie: in Italia, è solo il 15% delle imprese a presentare questa opzione, a fronte del 66% di quelle finlandesi, del 53% delle danesi, del 43% di quelle tedesche e del 28% di quelle francesi e britanniche.

La rigidità nella definizione dei tempi di lavoro è confermata dai dati Ocse-Eurofound sul totale dei lavoratori, anche se in altri Paesi risulta più accentuata. Infatti, in Italia, è circa il 59% dei lavoratori a dover rispettare un orario stabilito rigidamente dalla propria azienda, percentuale inferiore al 61% registrato tra i lavoratori francesi e al 73% di quelli spagnoli (fig. 6). Anche in Germania (55%) e Gran Bretagna (58%) la maggioranza dei lavoratori segue rigidi schemi orari, mentre il maggior tasso di flessibilità si riscontra tra i lavoratori nordeuropei: in particolare, i dipendenti che seguono un orario stabilito dalla propria azienda sono meno del 40% in Olanda e Svezia e il 45% in Finlandia.

Fig. 6 - Modalità di organizzazione del tempo di lavoro per i dipendenti - Confronto tra Italia ed altri Paesi europei, 2009 (val. in %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Ocse

Curioso che, di fronte ad una prevalente rigidità, l'Italia presenti, tra i Paesi considerati, la più alta incidenza di occupati che può decidere in completa autonomia l'orario di lavoro, percentuale che risulta inferiore soltanto a quelle registrate in Polonia (25%) e Turchia (32%).

Per quanto concerne la flessibilità di orario tra i dipendenti italiani, una ricerca Istat del 2010 sulla conciliazione tra famiglia e lavoro mette in luce alcuni aspetti critici (**tab. 1**):

- *c'è poca correlazione tra responsabilità di cura e godimento di maggior flessibilità*, giacché la quota di dipendenti con responsabilità di cura che beneficiano di orario flessibile è del 37%, mentre il rapporto tra dipendenti con orario flessibile e dipendenti totali è del 35%;
- le donne, nonostante il maggiore coinvolgimento negli impegni di cura, non presentano più probabilità di godere di orari flessibili rispetto agli uomini;
- nel nostro Paese, *godere di flessibilità nell'attività lavorativa sembra invece dipendere principalmente dalla posizione professionale che si ricopre*, dal momento che l'orario flessibile si osserva con più frequenza tra i dirigenti (60%) che tra impiegati (37%) e operai (29%).

Tab. 1 - Dipendenti con orario flessibile e dipendenti con responsabilità di cura e orario flessibile, 2010 (v.a. e val. %)

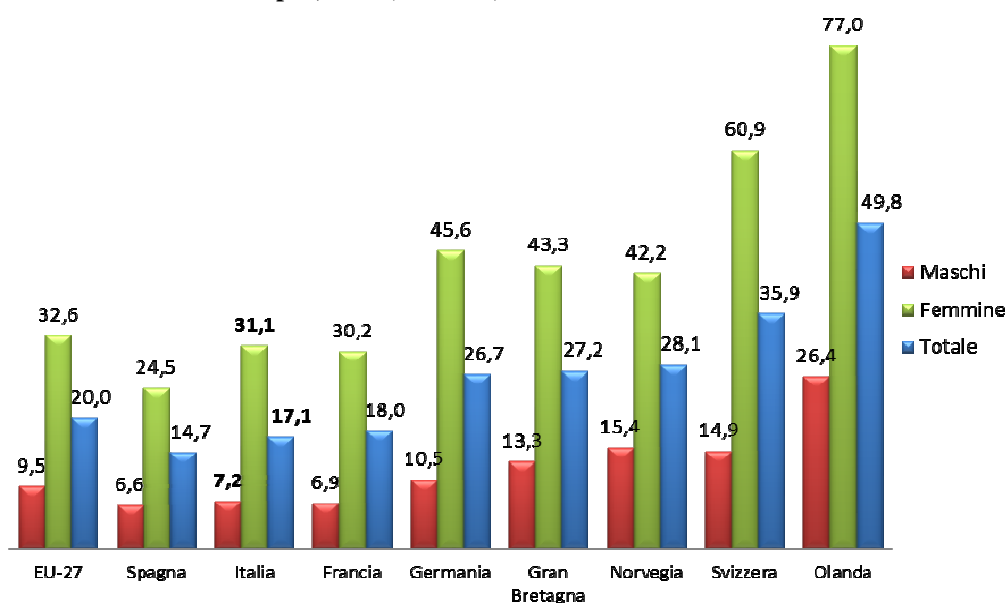
	Dipendenti con orario flessibile	Dipendenti con responsabilità di cura e orario flessibile
Totale (v.a. in mgl)	5.944	2.702
% sul totale dei dipendenti	35,0	37,0
Maschi (v.a. in mgl.)	3.333	1.446
% sul totale dei dipendenti maschi	35,2	36,7
Femmine (v.a. in mgl.)	2.610	1.256
% sul totale dei dipendenti femmine	34,7	37,3
Dirigenti (val. %)	55,9	57,6
Impiegati (val. %)	37,1	39,1
Operai (val. %)	29,1	30,3

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Un'ultima analisi sui tempi di lavoro riguarda il part-time, strumento utilizzato in Italia da circa 3,3 milioni di lavoratori, il 15% del totale, tra cui 2,6 milioni di donne (il 29% delle occupate complessive) e 696mila uomini (circa il 5% del totale).

I dati Eurostat del 2012 indicano che nel nostro Paese il grado di diffusione di questo strumento sia tra i più bassi, giacché inferiore al valore medio registrato nei Paesi Ue (20%), come accade in Francia (18,0%) e Spagna (14,7%) (**fig. 7**). I Paesi con la percentuale di dipendenti part-time più alte sono Germania (26,7%), Gran Bretagna (27,2%), Svizzera (35,9%) e, soprattutto, Olanda (49,8%).

Fig. 7 - Occupati part-time per sesso e totale – Confronto tra Italia ed altri Paesi dell'Unione Europea, 2012 (val. in %)



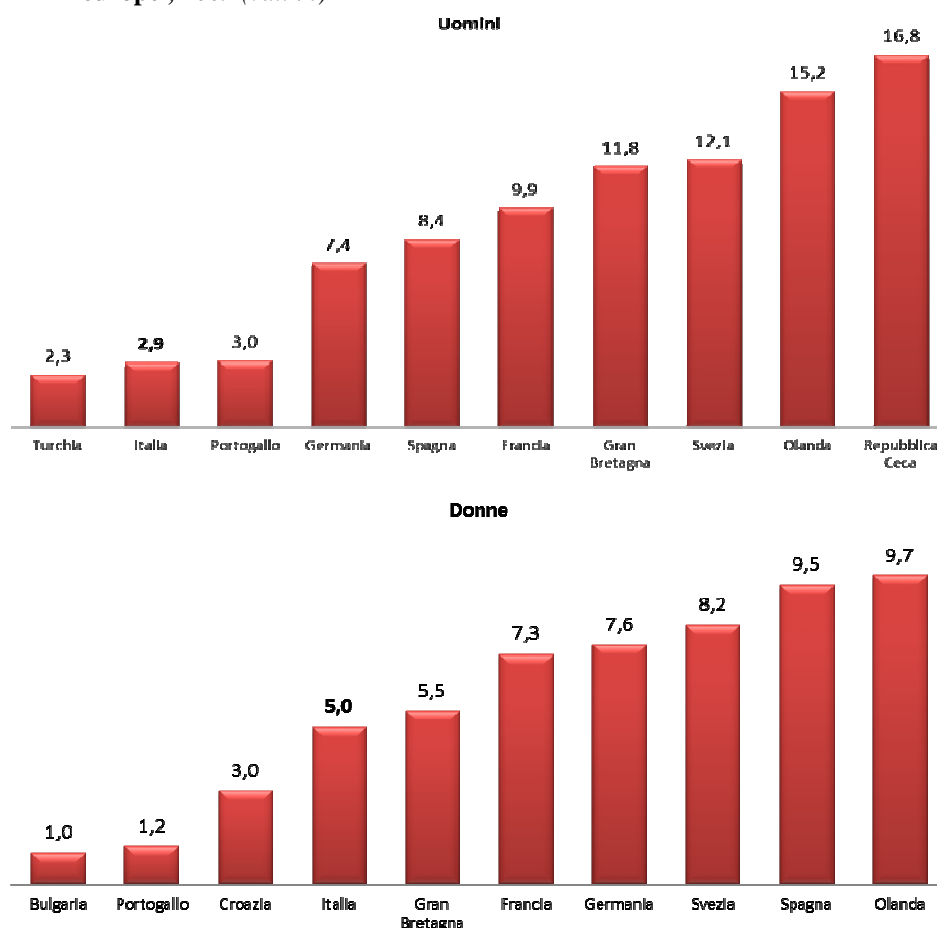
Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat

Tale gerarchia è confermata dai dati per sesso, in merito ai quali si osserva che in tutti i Paesi considerati, anche a causa della suddivisione del lavoro familiare, è nettamente preponderante il ricorso al tempo parziale da parte delle donne. In Italia è il 31,1% delle donne a lavorare part-time, 1,5 punti percentuali in meno rispetto alla media Ue, 1 in più rispetto alla Francia e 6,5 in più della Spagna. La maggior quota si registra in Olanda, dove 3

occupate su 4 lavorano a tempo ridotto; in Svizzera sono il 61%, mentre in Germania, Gran Bretagna e Norvegia superano il 40%.

La disamina sulle politiche di bilanciamento tra tempi di lavoro e di famiglia si conclude con i dati sulla diffusione del telelavoro. I dati di Ocse ed Eurofound relativi al 2009, suddivisi per sesso, nel definire la percentuale di dipendenti che ha lavorato da casa per almeno un quarto dell'orario lavorativo, indicano che il telelavoro è utilizzato marginalmente in Italia, in particolare dal 3% degli occupati maschi e dal 5% delle donne (fig. 8).

Fig. 8 - Occupati che utilizzano il telelavoro - Confronto tra Italia ed altri Paesi europei, 2009 (val. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Ocse ed Eurofound

Considerando gli occupati maschi, tra i Paesi europei soltanto la Turchia ha una percentuale inferiore a quella dell'Italia (2,3%); si registrano invece valori ben superiori in Germania (7,4%), Spagna (8,4%), Francia (9,9%) e Gran Bretagna (11,8%), mentre la quota più alta si raggiunge in Repubblica Ceca (16,8%). Tra le donne, sebbene l'incidenza sia maggiore, il nostro Paese rimane agli ultimi posti per diffusione del telelavoro, a mezzo punto percentuale di distanza dalla Gran Bretagna e più di due da Germania e Francia; in questo caso, sono Olanda e Spagna a presentare le percentuali più alte, pari a circa il 10%.

3. Una mappa di orientamento per capire il welfare aziendale

3.1. Contenuti e misure di rilevanza strategica

Molti sono i servizi e le attività attraverso cui si sostanzia oggi il welfare aziendale. Trattandosi di interventi spesso molto differenti l'uno dall'altro, il welfare aziendale si presta ad essere modulabile, ovvero l'offerta delle aziende ai propri dipendenti può coprire alcune linee di intervento lasciandone fuori altre, quasi sempre per motivi di costo. Da un punto di vista generale, inoltre, forte è la sensazione che due tipologie di misure, tra le tante, oggi rivestono un evidente ruolo strategico, perché ritenute particolarmente importanti dai lavoratori: gli strumenti per la conciliazione lavoro-famiglia e l'offerta di strumenti assicurativi e previdenziali integrativi.

Di seguito si riporta una sorta di mappatura delle diverse misure di welfare aziendale, nella consapevolezza che non si tratta di un elenco esaustivo, ma che comunque dà un'idea dell'ampiezza del raggio di azione di questo particolare ramo del welfare (**tav. 1**). Iniziano, inoltre, ad essere abbastanza numerosi, i casi, anche in Italia, di aziende che hanno investito e che continuano investire nel *company welfare*, anche adottando misure piuttosto originali. A tali casi, nel seguito, si fa riferimento.

Per ognuna delle aree individuate, accanto a iniziative più tradizionali e diffuse, si fa fronte ai nuovi bisogni espressi dai dipendenti con idee talvolta originali; di seguito si dà una descrizione di alcune delle iniziative più importanti.

Tav. 1 – Classificazione delle politiche di welfare aziendale ed esempi concreti

Obiettivi perseguiti	Esempi
<i>Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare</i>	Orario scorrevole, banca delle ore, part-time, telelavoro, <i>job sharing</i>
<i>Sostegno alla genitorialità</i>	Permessi retribuiti aggiuntivi rispetto alle previsioni di legge, estensione o maggiore retribuzione dei congedi di maternità o parentali, bonus monetari alla nascita del figlio, contributi monetari per i primi anni di vita, asilo nido (aziendale o convenzioni), <i>counselling</i> alla genitorialità, formazione professionale durante la maternità, baby sitter, assenze per la cura dei figli, possibilità di portare i figli in ufficio quando le scuole sono chiuse
<i>Tutela della salute</i>	Medico in azienda, rimborso di spese sanitarie, vaccinazioni, assicurazione sanitaria integrativa, controlli e check-up pagati dall'azienda, incontri/seminari sulla tutela della salute, operatori socio-assistenziali e socio-sanitari per bambini, anziani e disabili, miglioramento delle sedi fisiche di lavoro
<i>Formazione del personale</i>	Corsi di aggiornamento professionale, rimborso delle spese scolastiche/universitarie, finanziamento per la frequenza di master o altri corsi di formazione, corsi di inglese e di informatica, corsi non legati strettamente al lavoro, biblioteca interna
<i>Servizi e agevolazioni per i familiari dei dipendenti</i>	Borse di studio/vacanze premio per i figli profittevoli, contributo per l'acquisto di libri scolastici, rimborso spese per colf e badanti, campus e soggiorni estivi per i figli di dipendenti, servizi di pronto intervento per la casa <i>counselling</i> psicologico o consulenza telefonica, cure di sostegno in caso di malattia
<i>Iniziative per la cultura e il tempo libero</i>	Convenzioni con librerie, abbonamenti a teatro, cinema, concerti, visite guidate a mostre e musei; organizzazione di gite, soggiorni a prezzi convenzionati, convenzioni con alberghi, tour operator, stabilimenti termali, centri benessere, piscine, palestre, abbonamenti a manifestazioni sportive; sconti e convenzioni con negozi
<i>Servizi on-site</i>	Mensa, palestra, aree relax, tintoria, sartoria, calzoleria, carrello della spesa, emeroteca, noleggio dvd, sportello bancario e assicurativo, sportello viaggi, disbrigo commissioni (maggior-domo aziendale), parcheggio privato, spaccio aziendale
<i>Altro</i>	Buoni pasto, bus navetta, <i>car sharing</i> , contributo per l'abbonamento ai mezzi pubblici, consulenza o effettuazione di pratiche fiscali, fondi di previdenza complementare

Fonte: Censis

Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare

Luxottica è stata forse la prima azienda che ha introdotto in Italia misure volte a conciliare tempi di lavoro e di famiglia, formalizzate nella contrattazione aziendale. Accanto a strumenti più comuni (orario scorrevole, banca ore), Luxottica propone ai dipendenti il *part-time ciclico*, ossia un contratto a tempo indeterminato che prevede un limitato periodo di lavoro ogni anno, senza così ricorrere a contratti interinali o di somministrazione, abbassando pertanto il tasso di precariato. Un'altra forma particolare di flessibilità adottata dalla stessa azienda è il *job-sharing familiare*, ovvero la condivisione del proprio posto di lavoro con un parente stretto (coniuge o figlio), che, previa formazione professionale, potrà affiancare o sostituire il lavoratore.

Per quanto concerne il *telelavoro*, se è vero che risulta scarsamente diffuso nel Paese, è anche importante sottolineare che una grande azienda come Microsoft Italia concede questa possibilità a tutti i dipendenti che ne facciano richiesta, fornendo loro un computer portatile, una webcam ed una connessione a banda larga e riportando forti incrementi di produttività, come avviene anche per Poste Italiane. A maggio 2012 anche Eni ha introdotto il telelavoro, formalizzando un accordo con i propri dipendenti e tale strumento è utilizzato con buoni risultati anche in realtà più piccole come ErgonixArt.

Sostegno alla genitorialità

Durante il periodo di gravidanza della lavoratrice, diverse aziende effettuano integrazioni alla retribuzione prevista per legge durante il periodo di maternità obbligatoria (fino al 100%) e di astensione facoltativa (fino al 50%), oppure un allungamento dei tempi. Numerose sono le iniziative al rientro della lavoratrice: maggior flessibilità o personalizzazione dell'orario di lavoro, part-time, programmi di aggiornamento professionale (anche durante la gravidanza), oltre all'impegno al mantenimento dello stesso inquadramento contrattuale e alla non sostituzione.

Relativamente ai servizi per i primi anni di vita del bambino, nelle realtà produttive più grandi vi sono asili nido aziendali, mentre in altre lo stesso servizio è offerto in convenzione; aziende come la Bracco s.p.a. sono convenzionate con agenzie per il reperimento di baby sitter.

Per la cura dei figli durante i periodi di chiusura delle scuole, alcune aziende organizzano campus o soggiorni estivi. Particolare interesse suscita il "Programma 90 giorni" di Nestlé Italia, che, durante il periodo di chiusura

delle scuole, permette ai dipendenti di portare i figli in azienda, dove c'è personale specializzato che ne prende cura ed organizza attività ricreative.

Tutela della salute

In alcune aziende di grandi dimensioni è costantemente presente un medico e in alcuni casi vengono prestati servizi all'interno della struttura come la somministrazione del vaccino anti-influenzale, il controllo della pressione, visite oculistiche, spirometria, esami del sangue. In altri casi, si stipulano convenzioni con strutture sanitarie, presso le quali i dipendenti possono sottoporsi a visite di controllo o a check-up gratuiti o a prezzi contenuti. Tra le iniziative a tutela della salute, non mancano i casi di prevenzione: ad esempio, la società Zeta Service ha organizzato il progetto "La salute al centro", una serie di seminari su alimentazione, fumo, pronto soccorso e postura.

Un altro gruppo di iniziative fa riferimento alle polizze sanitarie integrative. Luxottica, ad esempio, prevede la cassa sanitaria integrativa a copertura delle spese dei dipendenti e del loro nucleo familiare per alcune prestazioni come quelle odontoiatriche, visite specialistiche, esami di alta diagnostica e interventi chirurgici. SAS Italia garantisce a tutti i dipendenti una polizza sanitaria gratuita attraverso cui vengono coperte (entro un massimale piuttosto elevato) le spese mediche di diverso tipo: pediatria (per i figli dei dipendenti), puerperio (per le dipendenti in gravidanza), oculistica, odontoiatria, è inoltre prevista la copertura assicurativa per incidenti sia sul luogo di lavoro che fuori dal luogo di lavoro. Tetra Pak garantisce a tutti i dipendenti la polizza assicurativa contro gli incidenti sul luogo di lavoro e fuori; inoltre i dipendenti possono optare per una polizza sanitaria di copertura delle spese per eventuali interventi chirurgici e per esami di alta diagnostica.

Come più volte sottolineato, uno dei filoni verso cui si esprime una forte domanda, sia da parte delle imprese che intendono strutturare dei piani di welfare aziendale che da parte dei dipendenti, è quella riguardante la copertura – totale o parziale a carico del datore di lavoro – di polizze sanitarie integrative. Non è un caso, peraltro, che in molte aziende dotate di sistemi di welfare particolarmente articolati, proprio la componente assicurativa rappresenti la parte preponderante degli investimenti effettuati nel campo delle misure a favore dei dipendenti, ed è quella che verosimilmente potrà continuare ad avere in futuro consistenti margini di espansione.

Servizi on-site

I servizi a disposizione dei dipendenti sul posto di lavoro sono i più disparati e spesso sono prestati per finalità di *time and money saving*. Ad esempio, nelle aziende di dimensioni maggiori, si trovano una serie di strutture a disposizione dei dipendenti, quali: mense, palestre, tintorie, sartorie, calzolerie, sportelli bancari o assicurativi, sportelli per l'organizzazione di viaggi, oltre a parcheggi riservati per i dipendenti.

In altri casi, vi è la figura del *maggiordomo aziendale*, ossia una persona predisposto al disbrigo di pratiche quotidiane per i dipendenti, allo scopo di fargli risparmiare tempo. Esempi di attività che svolge sono: il ritiro e il trasporto di vestiario in lavanderia, commissioni postali, corrispondenza in entrata e in uscita, prenotazioni di strutture varie (hotel, ristoranti, musei, teatri, ecc.), invio di inviti o di auguri, pagamento di bollette, commissioni varie.

Un'iniziativa originale di *time and money saving* è il carrello spesa, che aziende come Luxottica offrono gratuitamente ai propri dipendenti, in cui sono contenuti beni alimentari di primari marchi nazionali.

Infine, in alcune realtà aziendali ci sono esperti in materia fiscale che hanno funzioni di consulenza nella predisposizione della dichiarazione dei redditi o nel calcolo di altre imposte, come l'Imu.

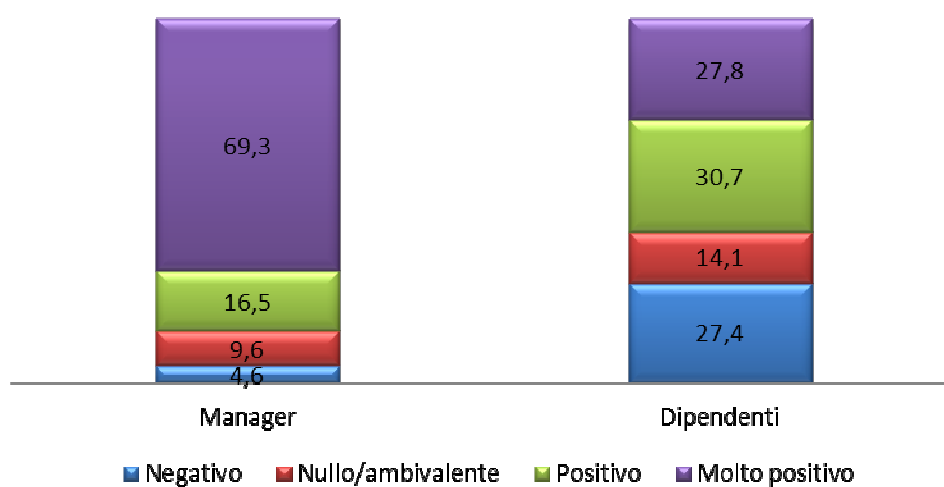
2.2. Welfare aziendale: tanti lo vorrebbero, pochi lo attuano

Nonostante le iniziative di welfare aziendale che si potrebbero citare siano molteplici, le imprese che concretamente attuano politiche organiche a favore dei dipendenti sono, ovviamente, la minoranza.

Eppure, i risultati di un'indagine condotta da Astra Ricerche per Edenred Italia nel 2011 indica che tanto i datori di lavoro che i dipendenti accoglierebbero con soddisfazione i piani di welfare aziendale. Tale indagine, condotta su un campione di 800 dipendenti di imprese con almeno 16 lavoratori e oltre 300 capi di imprese attive in vari settori economici, oltre a mettere in luce una larga maggioranza di soggetti favorevoli a tali programmi, ha consentito l'individuazione di alcune criticità che ne limitano una più ampia adozione da parte delle imprese, relative in particolare all'onerosità degli investimenti da effettuare, alle difficoltà nel percepire i reali bisogni dei dipendenti e ad una buona parte di manager poco convinti nello sviluppo di queste politiche.

Relativamente all'indice di favore sull'adozione di programmi di welfare in azienda, ben l'86% dei manager dà un giudizio positivo o molto positivo, mentre soltanto il 5% li valuta negativamente (**fig. 9**). Tra i lavoratori, è invece il 59% ad esprimere apprezzamento per tali piani, anche se più di un quarto non è soddisfatto, probabilmente perché, per come sono sviluppati oggi, soddisfano soltanto in parte le esigenze dei dipendenti.

Fig. 9 - Indice di favore verso i piani di welfare aziendale (val. %)

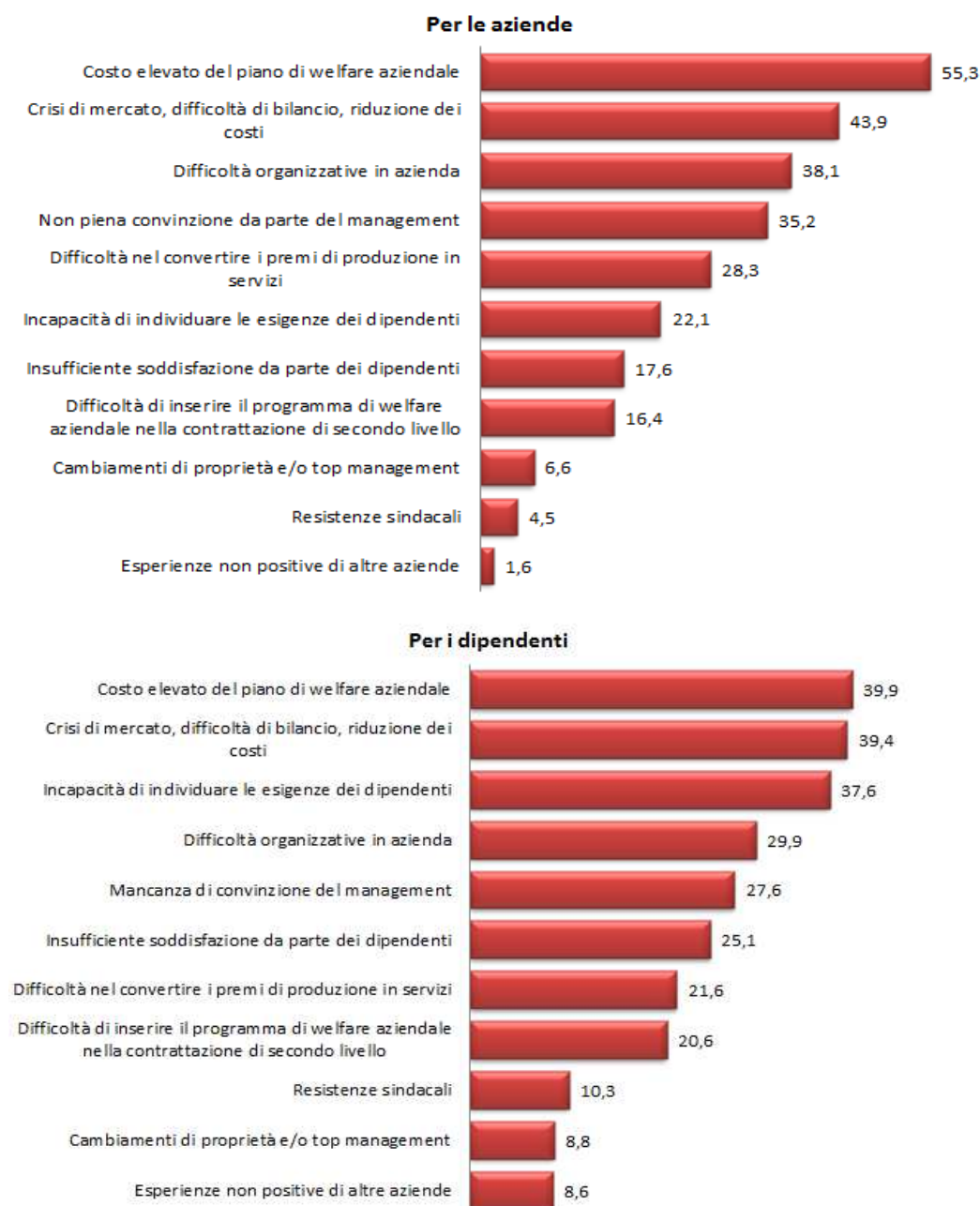


Fonte: elaborazione Censis su dati Astra Ricerche-Edenred

È stato poi domandato a manager e dipendenti quali fossero, a loro parere, i principali ostacoli allo sviluppo dei piani di welfare aziendale (**fig. 10**):

- i motivi più ricorrenti, indicati da entrambe le categorie intervistate, sono l'onerosità degli investimenti da effettuare e le criticità legate alla crisi, che ha avviato processi di riduzione e razionalizzazione dei costi;

Fig. 10 - Principali ostacoli all'implementazione di un piano di welfare secondo i manager e i dipendenti (val. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Astra Ricerche-Edenred

- una parte consistente del campione pone l'accento su alcune difficoltà di tipo organizzativo, in particolare il 38% dei manager e il 30% dei dipendenti è di questa opinione. Occorre infatti tenere conto che alcune misure di welfare aziendale (come la maggiore flessibilità degli orari di lavoro) comportano cambiamenti organizzativi consistenti, a cui l'azienda deve essere preparata;
- il 38% dei dipendenti intervistati ha dichiarato che le aziende non sono in grado di individuare e soddisfare le loro reali esigenze, criticità percepita soltanto dal 22% dei manager, segnale probabilmente di un basso livello di confronto tra datori e lavoratori sulle tematiche su cui incentrare le politiche di welfare;
- altro elemento critico è un atteggiamento poco convinto da parte del management, come segnalato dal 35% delle aziende, elemento che sembra indicare casi tutt'altro che sporadici di strutture che non credono pienamente nei benefici delle politiche di welfare.

Le problematiche evidenziate sono quindi di natura economica e culturale. In merito al primo aspetto, gli ingenti costi da sostenere per sviluppare politiche di welfare aziendale ad ampio raggio fanno sì che trovino diffusione prevalentemente nelle imprese di maggiori dimensioni. Tuttavia, dal momento che il tessuto produttivo nazionale è costituito per il 95% da imprese con meno di 10 addetti, le quali impiegano circa il 46% di forza lavoro, si deduce che tali programmi riguardino una netta minoranza del tessuto produttivo nazionale e dei lavoratori. Infatti, due diverse ricerche svolte per Manageritalia da Astra Ricerche e Duepuntozero Doxa su campioni di manager e dipendenti, indicano che *soltanto il 20% delle aziende intervistate ha programmi di welfare aziendale, il 10% pensa di introdurlo in futuro, mentre il 68% non adotta nessuna misura e non pensa di introdurlo.*

Relativamente al fattore culturale, esso sembrerebbe addirittura preponderante rispetto al motivo economico: nell'indagine di Astra Ricerche, infatti, il 76% dei manager sostiene che le politiche di welfare aziendale sono di difficile applicazione nelle PMI per motivi culturali, mentre il 70% ritiene che le problematiche siano prevalentemente di natura economica. Anche tra i dipendenti sembrano esservi dei pregiudizi verso tali politiche, dal momento che, secondo i risultati dell'indagine Duepuntozero Doxa, secondo il 59% degli intervistati, esse non hanno un adeguato rapporto costi/benefici e i lavoratori preferiscono i soldi in busta paga.

4. Potenzialità e prospettive del welfare aziendale

4.1. Agire in un quadro destrutturato

I numerosi benefici apportati ai dipendenti, gli effetti sulla produttività aziendale, la valutazione positiva delle esperienze in essere, suggeriscono una più ampia diffusione delle politiche di welfare aziendale.

Nell'attuale periodo di bassa congiuntura tali politiche potrebbero avere una valenza ancora più ampia, contribuendo alla ristrutturazione dell'intero sistema di *welfare state*, incidendo quindi su una serie di problematiche strutturali a fronte delle quali, evidentemente, le politiche statali non riescono a dare una soluzione definitiva. L'indagine Istat sulla conciliazione tra lavoro e famiglia, pubblicata nel 2011, e il rapporto Istat 2012 permettono di individuare diverse criticità legate soprattutto alla scarsa presenza femminile sul mercato del lavoro e alle difficoltà a coniugare l'attività lavorativa con le responsabilità di cura verso figli e altri familiari:

- il tasso di occupazione per le donne tra 15 e 64 anni con responsabilità di cura dei figli fino a 15 anni è del 54,4% contro il 90,4% dei padri; per quanto riguarda l'assistenza ad adulti (anziani, disabili) il tasso di occupazione femminile è del 45,2%, a fronte del 69% di quello maschile;
- 693.000 donne potrebbero cambiare la propria posizione lavorativa se il territorio in cui vivono offrisse servizi adeguati per adulti in stato di bisogno e bambini;
- il 14,4% delle donne impiegate part-time (circa 200.000) dichiara di non lavorare a tempo pieno soltanto perché nella propria zona di residenza i servizi pubblici per la cura di bambini ed adulti non sono adeguati;
- nel 2012, il 23% delle neo-madri ha perso il lavoro a due anni dalla nascita del figlio: tra queste, il 24% è stata licenziata, mentre tra il 56% che ha dato le dimissioni, due terzi lo ha fatto per l'impossibilità di conciliare l'attività lavorativa con la cura del neonato;
- sono 3 milioni e mezzo gli occupati con responsabilità di cura ad essere insoddisfatti dell'equilibrio tra tempo di lavoro e tempo per la famiglia, il 36,3% del totale.

Accanto a questi elementi, una diffusione più ampia del welfare aziendale porterebbe risparmi di costo per i dipendenti, grazie ad una serie di benefit non monetari offerti dall'azienda gratuitamente o a prezzi ridotti (assicurazioni sanitarie, prestazioni mediche, piani pensionistici integrativi, servizi on-site, sconti e convenzioni con negozi o per viaggi, ecc.). In questa maniera, ne beneficerebbero i bilanci familiari, su cui gravano sempre più pesantemente gli oneri fiscali e l'inflazione, che hanno portato il potere d'acquisto ai livelli del 2000 e abbattuto la propensione al risparmio fino all'8,1%, valore più basso dal 1999.

4.2. Proposte concrete per una maggior diffusione

Sino ad oggi non sembra essere stato fatto abbastanza per incentivare la diffusione del welfare aziendale, le iniziative pubbliche sembrano mirate più che altro a stimolare tali pratiche, piuttosto che a proporre strumenti concreti.

A quest'ultimo proposito, l'articolo 9 della legge 53/2000 prevede l'erogazione di contributi pubblici a fondo perduto per le imprese che presentano progetti per facilitare la conciliazione lavoro-famiglia. Sebbene il fine sia meritevole, uno studio Isfol mostra che il numero di progetti finanziati è stato piuttosto esiguo – 683 tra il 2001 e il 2008, il 51% di quelli presentati -, le somme erogate piuttosto limitate (meno di 43 milioni di euro nel periodo considerato) e le tempistiche tra la presentazione e l'approvazione troppo ampie (anche superiori ad un anno). Le successive modifiche del testo normativo con i successivi provvedimenti necessari per l'attuazione hanno bloccato l'erogazione dei contributi fino al maggio di quest'anno.

Per il resto, è stato fatto poco di concreto, soprattutto sotto il profilo finanziario. Si è cercato per lo più di stimolare politiche aziendali *family friendly*, come indicato nel protocollo di intesa tra Governo e parti sociali del 7 marzo 2011, in cui si segnala l'esigenza di politiche di conciliazione famiglia-lavoro, impegnandosi anche a prevederle nella contrattazione di secondo livello.

Quali potrebbero essere alcune proposte per una maggior diffusione delle pratiche di welfare aziendale presso altre strutture, specie le più piccole? Si tratta, da un lato, di agire su fattori culturali, diffondendo i vantaggi che tali politiche possono dare anche nelle realtà più piccole, e, dall'altro,

incentivare tali investimenti mediante finanziamenti pubblici. Sono diverse le idee e le proposte delle quali si dibatte.

Una prima soluzione sarebbe quella di incentivare le PMI a mettere in comune i servizi rivolti ai dipendenti, al fine di conseguire economie di scala che possano stimolarne l'ampliamento. Per favorire i nuovi investimenti, si potrebbero prevedere forme di defiscalizzazione per le strutture che riescono a costituire una sufficiente massa critica.

Un altro strumento individuato è l'utilizzo più esteso del *family audit*, per il quale è in corso una sperimentazione in Trentino. Il *family audit* è un'indagine all'interno della struttura produttiva finalizzata ad individuare le esigenze di conciliazione lavoro-famiglia espresse dai dipendenti e definire le iniziative che consentono di soddisfarle. È un processo continuo nel corso del tempo, assoggettato a valutazione da parte di un ente esterno, che rilascia una certificazione nel caso vengano rispettati determinati parametri. La certificazione stimolerebbe le aziende a costruire strutture lavorative *family friendly*, che impattano sul benessere dei lavoratori, sulla loro produttività e, quindi, sulla redditività e attrattività dell'impresa. Questa sperimentazione potrebbe essere estesa a tutte le misure che riguardano il benessere dei lavoratori, non solo al *work-life balance*, prevedendo la disponibilità delle imprese a costruire e far valutare da un ente certificatore il proprio sistema di welfare aziendale in cambio di contributi o benefici fiscali (sgravi Ires o Irap).

Una terza proposta è l'ampliamento del ricorso al telelavoro, strumento in grado di apportare benefici anche all'intera comunità, giacché riduce gli spostamenti e, di conseguenza, le congestioni urbane.

Tenendo conto che interventi diretti, attraverso incentivi pubblici ed erogazioni monetarie, funzionano poco e non sono attualmente compatibili con le politiche di *spending review* in atto, l'unico strumento utilizzabile per incentivare la diffusione di misure di welfare aziendale sembra essere quello della premialità fiscale. Consentire sgravi fiscali per alcune misure (oltre a quelle per cui la deducibilità dei costi è prevista, come nel caso dei costi delle polizze assicurative integrative) può essere un primo passo per avviare un cambiamento culturale di cui il sistema d'impresa e, soprattutto, le Istituzioni che governano le politiche di welfare oggi necessitano.