
WELFARE AZIENDALE E PRODUTTIVITÀ: UNA POSSIBILE RELAZIONE VIRTUOSA

Mita Marra
Università di Salerno
mimarra@unisa.it

INDICE

- Alcune questioni di sfondo
 - Che cos'è il welfare aziendale
 - I nostri contesti organizzativi hanno bisogno di welfare aziendale? I nostri desiderata
 - Progetto ConciliAzione - Regione Campania: i principali risultati dello studio sull'uso del tempo
 - Quali soluzioni politiche e organizzative?
-

QUESTIONI SULLO SFONDO

- Sono sempre più numerose le amministrazioni pubbliche e le aziende che offrono benefit e servizi di welfare ai propri dipendenti.
 - La retribuzione del lavoro sta cambiando pelle e vicino al salario monetario sta crescendo il salario sociale, ossia la retribuzione in natura, più conveniente sul piano fiscale e contributivo.
-

QUESTIONI SULLO SFONDO

- Secondo l'OCSEL (Osservatorio Contrattazione della CISL), gli accordi di secondo livello che trattano di asili nido e scuole d'infanzia sono passati dall'8% (dati 2012) al 33% (dati 2013), a dimostrazione di un allargamento del perimetro oggetto di contrattazione:
 - oltre a previdenza e sanità, più frequenti sono gli interventi per la famiglia e la conciliazione vita-lavoro.
-

QUESTIONI SULLO SFONDO

- Le spinte di contesto citate, rinnovati bisogni personali e di sostenibilità, di responsabilità sociale di impresa, conducono verso un nuovo patto lavoratori- organizzazione basato su una moneta retributiva nuova:
 - i servizi di welfare.
-

WELFARE AZIENDALE

- si remunerano i dipendenti con una serie di servizi alla persona e di sostegno al potere d'acquisto tramite:
 - l'offerta di servizi di assistenza per i propri familiari, sia bambini sia anziani non autosufficienti,
 - buoni spesa,
 - buoni pasto,
 - iniziative di conciliazione tra vita privata e lavoro,
 - contributi per l'acquisto di libri per i propri figli,
 - assicurazione sanitaria e via dicendo.
-

WELFARE AZIENDALE

- E' un sistema virtuoso? Potrebbe convenire a tutti:
 - all'organizzazione che migliora la produttività,
 - ai dipendenti che vedono aumentare il loro potere d'acquisto e
 - allo Stato che può fare affidamento su una fonte di finanziamento aggiuntiva per le politiche sociali.
-

WELFARE AZIENDALE

- Centralità del welfare aziendale rispetto al modello di stato sociale
 - Necessità di individuare nuove leve di finanziamento della spesa sociale, in un'ottica integrativa rispetto al ruolo dello Stato.
-

WELFARE AZIENDALE

- Le politiche per la conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa rappresentano una specifica area di intervento:
 - In particolare nelle organizzazioni pubbliche, tramite gli Organismi Indipendenti di Valutazione (O.I.V.) l'attenzione è sul benessere organizzativo.
-

CONCILIAZIONE: PROGETTO REGIONE CAMPANIA

- Progetto Conciliazioni (CUP B59G I 3000330007) P.O.R. CAMPANIA FSE 2007.2013 - ASSE II OCCUPABILITÀ - Obiettivo f è progetto regionale, che coinvolge diversi Enti e Istituzioni salernitane: La Rada Consorzio di cooperative sociali (capofila), Associazione Arci Salerno, Asl Salerno/Distretto 66, Comune di Salerno, Confcooperative Salerno, Confindustria Salerno, Università degli Studi di Salerno.
 - Si rivolge alle donne lavoratrici promuovendo nel territorio di Salerno Azioni di supporto alle famiglie e alle aziende per migliorare la condizione femminile nel mercato del lavoro, e facilitare l'accesso delle donne all'occupazione riducendo le disparità di genere, v. Garofalo, Marra, Pelizzari e Truda (2015).
-

CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

- I possibili interventi suggeriti con riferimento a questo punto includono varie azioni:
 - incentivi verso il telelavoro,
 - ricerca di canali di finanziamento agevolato per la realizzazione e costruzione di asili nido,
 - offerta di maggiori servizi a supporto dei familiari dei dipendenti (presenza di minori, disabilità).
-

APPROCCIO METODOLOGICO

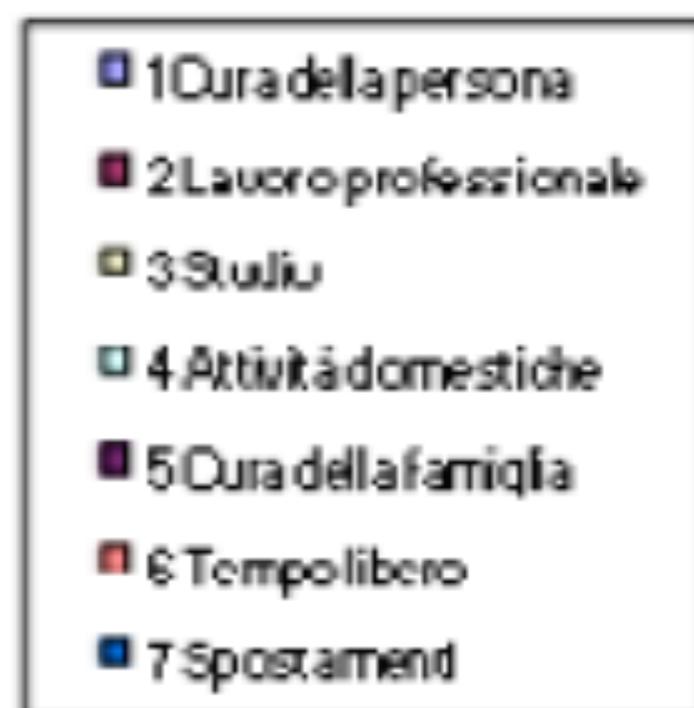
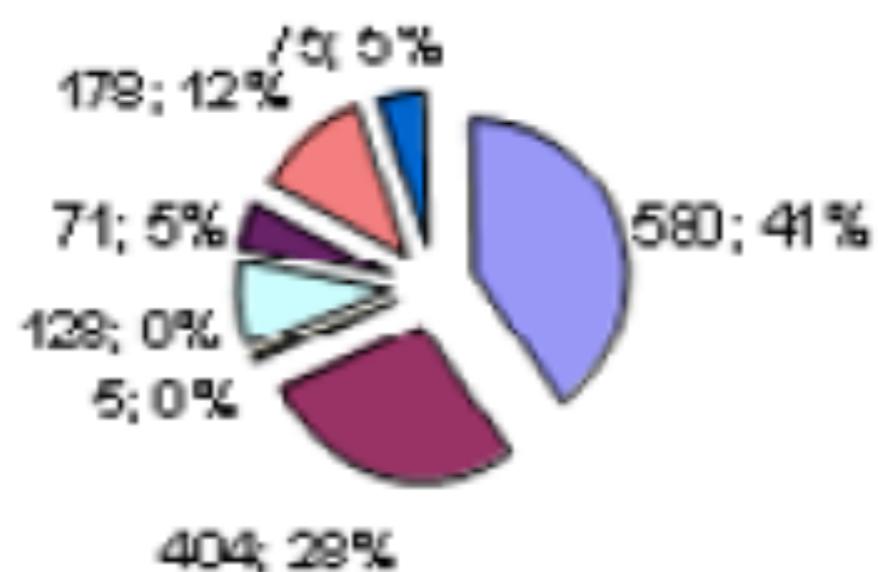
- Quali-quantitativo:
 - focus group e interviste in profondità con le figure apicali
 - prima fase di questionari aperti (analisi qualitativa)
 - diario giornaliero (analisi quantitativa)
-

Tab.3 – Distribuzione delle N=100 donne intervistate secondo i tre poli di rilevazione

	Università di Salerno	21,0%	21
	Comune di Salerno	8,0%	8
	ASL Salerno	16,0%	16
	<i>Totale P.A.</i>	45,0%	45
	Consorzio La Rada	16,0%	16
	ARCI Salerno	9,0%	9
	Confcooperative Salerno	10,0%	10
	<i>Totale Non Profit</i>	35,0%	35
Poli di rilevazione	Confindustria Salerno	20,0%	20
	<i>Totale Profit</i>	20,0%	20
Totale		100,0%	100

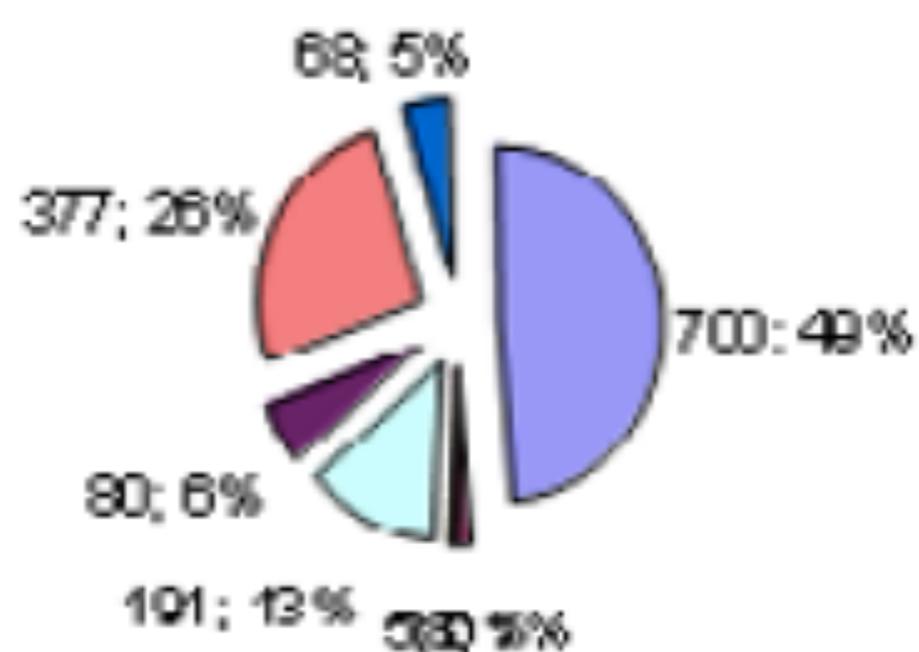
Bilancio del Tempo di un giorno feriale. Campione n=100 donne

Percentuale media generiche in minuti e in % della 24 ore =1440



Bilancio del Tempo di un giorno festivo. Campione n=100 donne...

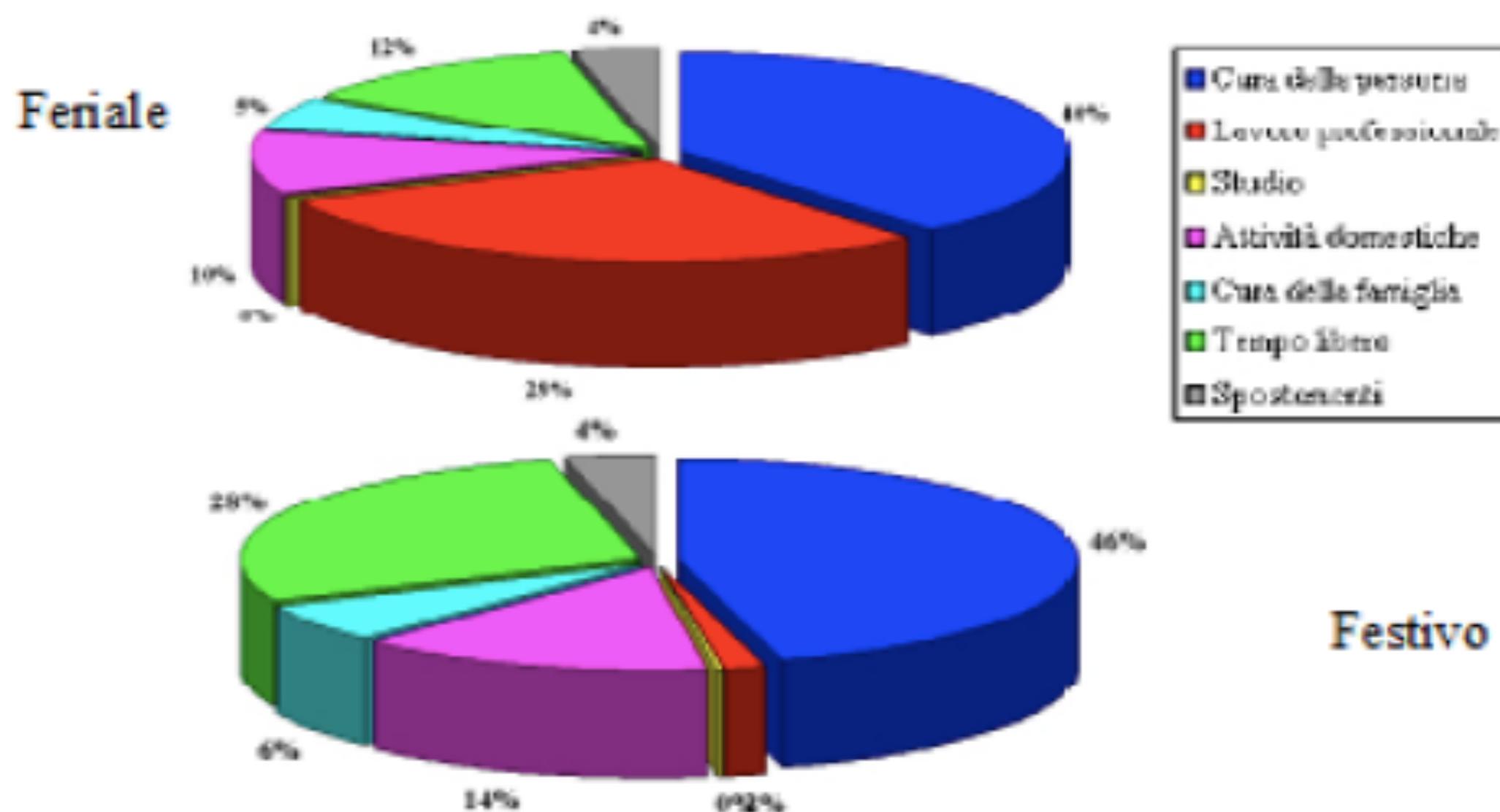
Durata medie generiche in minuti in % delle 24 ore=100



- 1 Cura dell'apersona
- 2 Lavoro professionale
- 3 Studio
- 4 Attività domestiche
- 5 Cura della famiglia
- 6 Tempo libero
- 7 Spostamenti

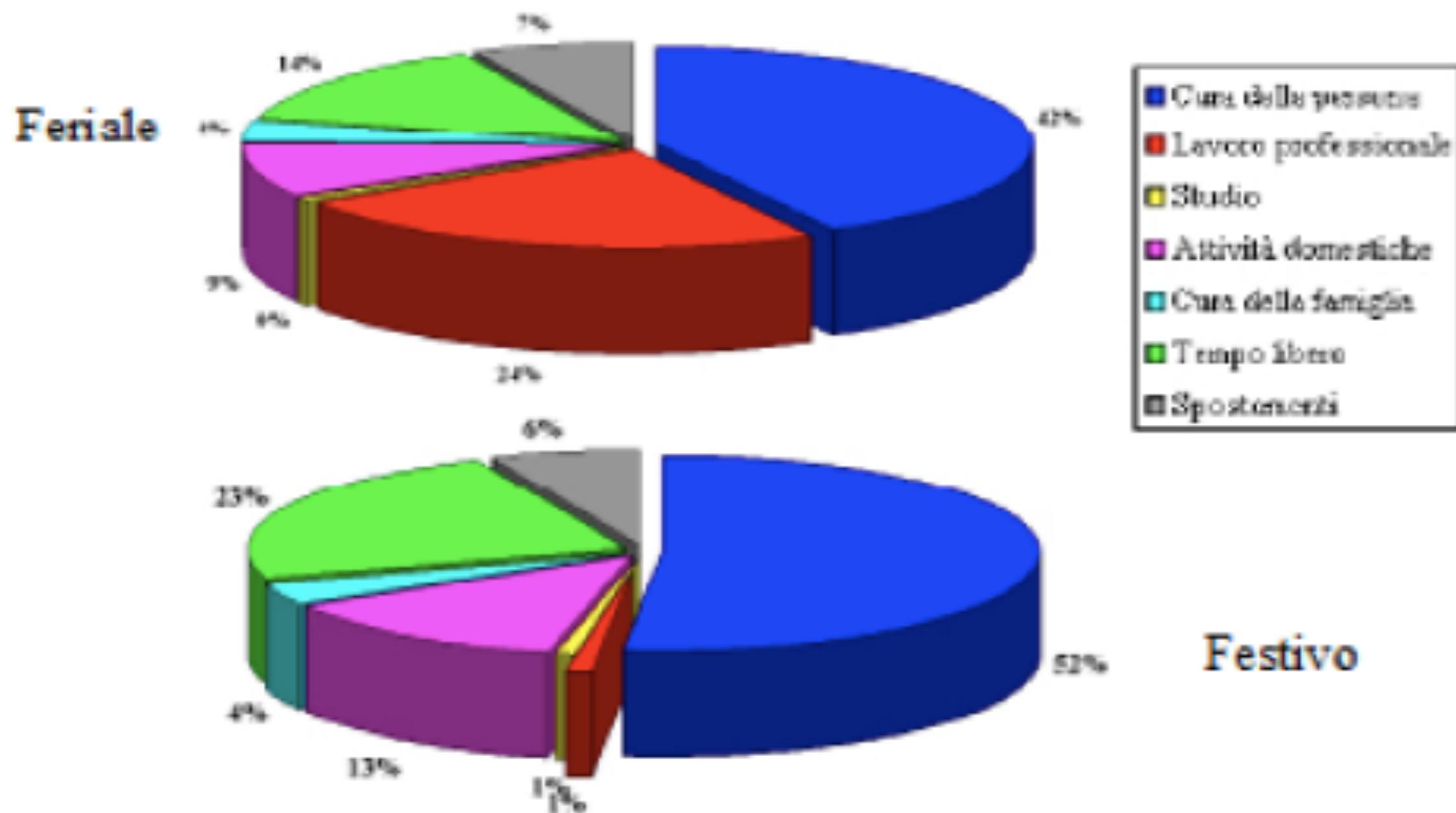
Bilancio del tempo delle donne che lavorano nella P.A.

(Tempi in durate medie generiche in minuti e in % 24 ore=100)



Bilancio del tempo delle donne che lavorano nel Non profit

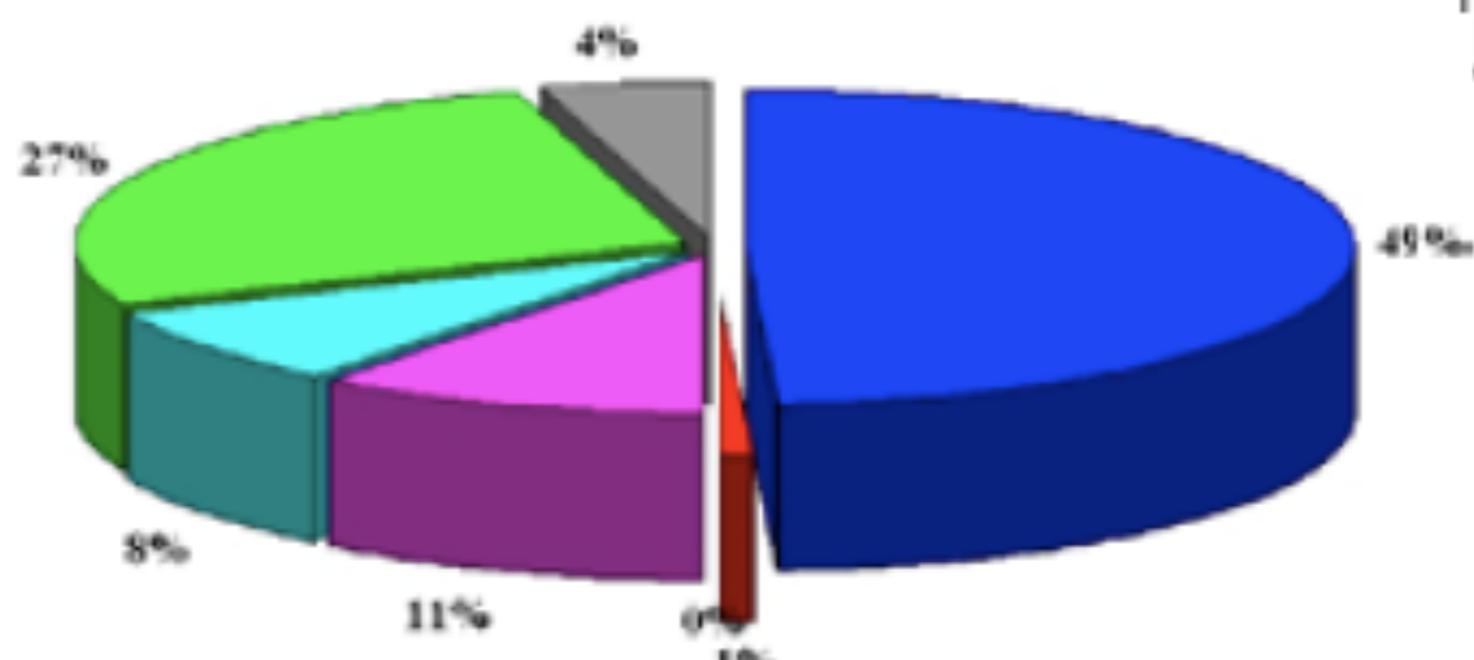
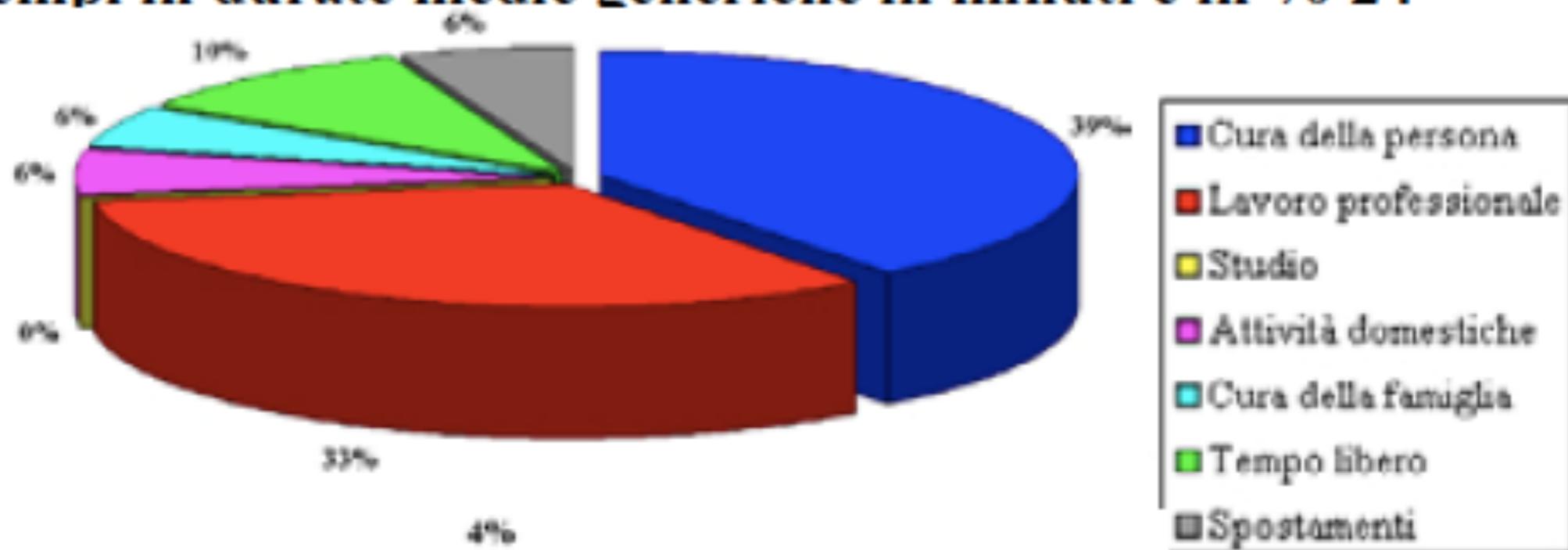
(Tempi in durate medie generiche in minuti e in %24 ore=100)



Bilancio del tempo delle donne che lavorano nel Profit

(Tempi in durate medie generiche in minuti e in % 24)

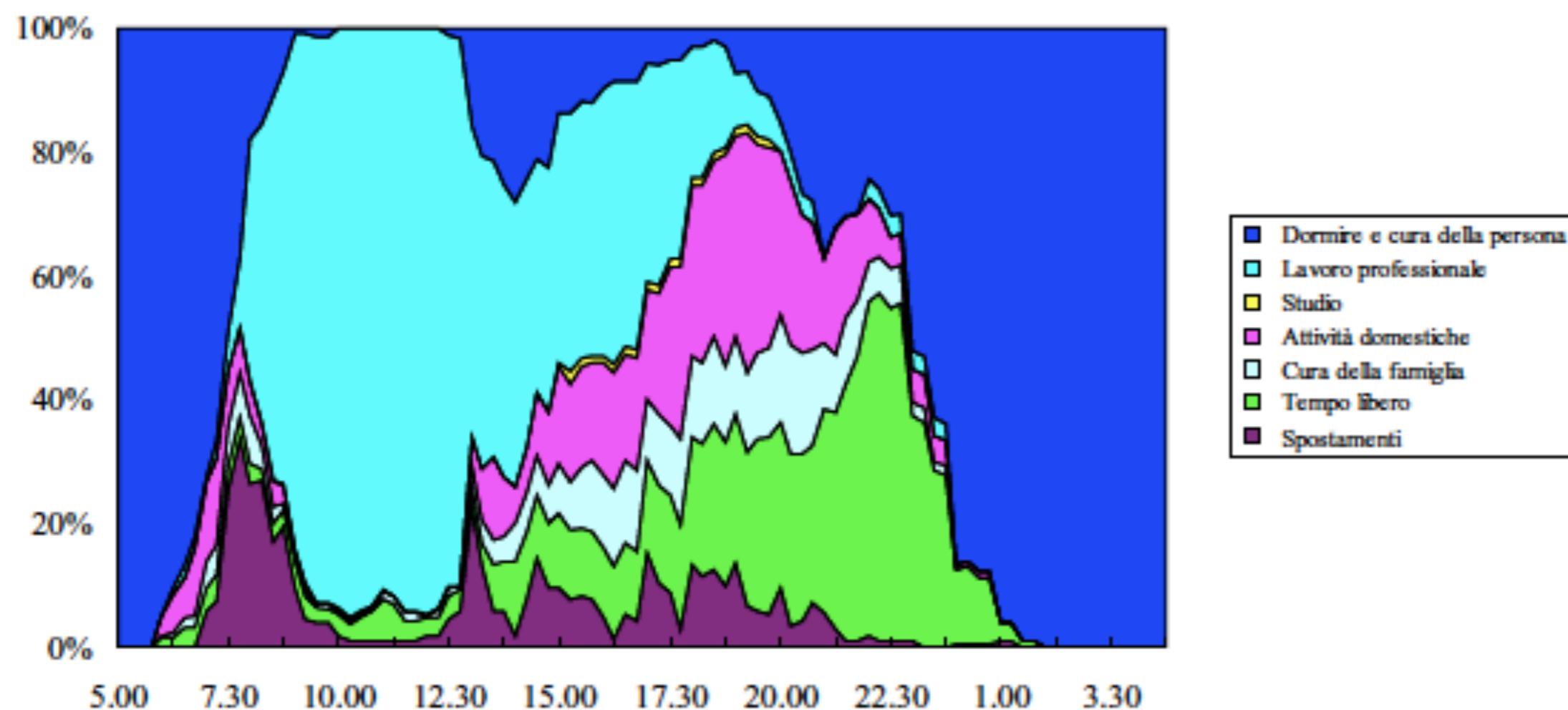
Feriale



Festivo

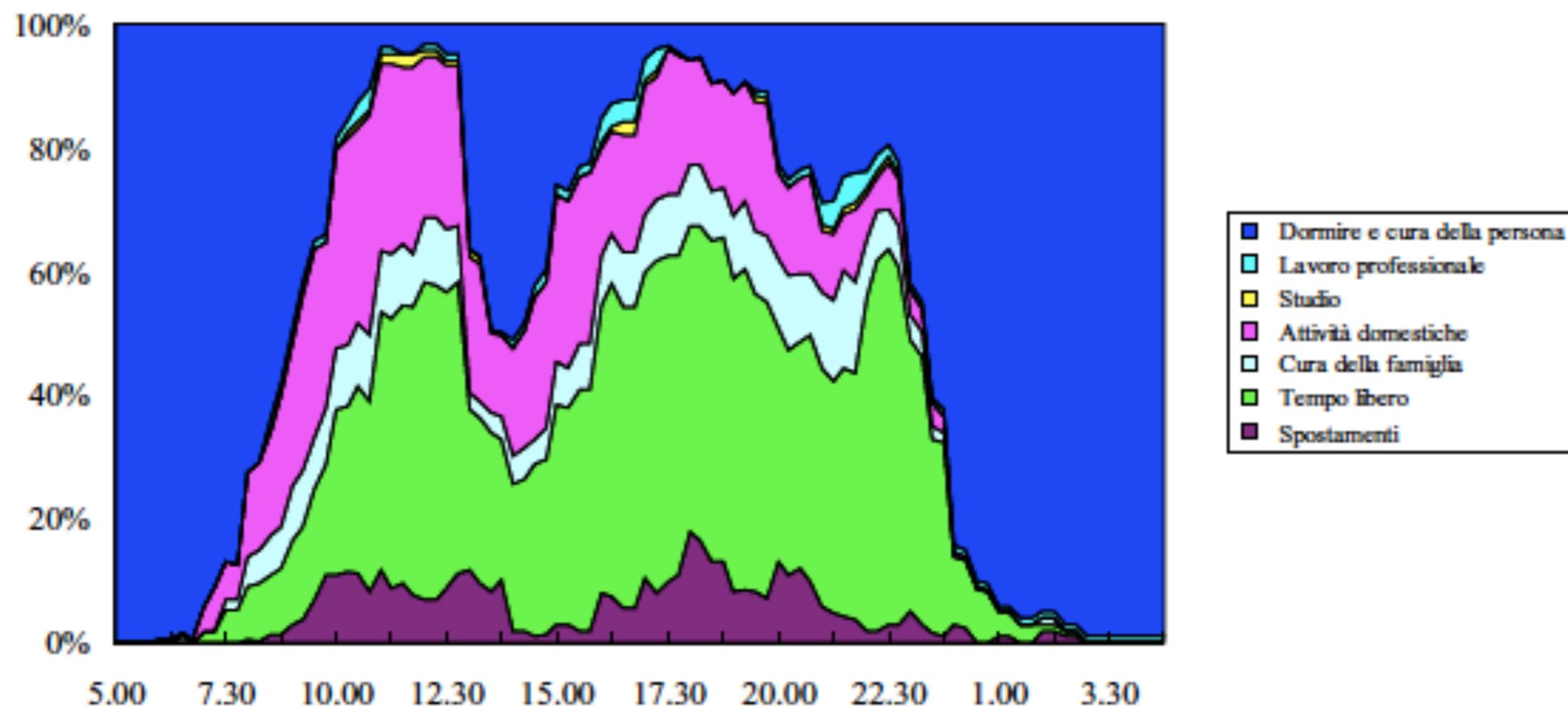
Graf. 13a – Giorno feriale. Grafico cumulativo di uso del tempo del campione di N=100 donne . Frequenza di svolgimento delle 7 attività alle diverse ore del giorno.

attività in giorno fer. - N=100



Graf. 13b – Giorno festivo. Grafico cumulativo di uso del tempo del campione di N=100 donne . Frequenza di svolgimento delle 7 attività alle diverse ore del giorno.

attività in giorno fes. - N=100



I PRINCIPALI RISULTATI

- Vulnerabilità sociale — in particolare tra le donne meno qualificate impiegate nelle cooperative sociali con mansioni di ausiliarie.
 - Commistione al limite della regolarità tra lavoro volontario e lavoro retribuito — sempre nell'ambito del settore della cooperazione sociale.
-

I PRINCIPALI RISULTATI

- Limitate opportunità di sviluppo umano a causa delle carenti dotazioni finanziarie, che incidono sulle aspettative di crescita professionale e di carriera e sulle percezioni di soddisfazione del tempo dedicato al lavoro e alla cura di sé, della propria famiglia e dei propri figli.
 - In maniera trasversale nei tre settori presi in considerazione, e in particolare, nel mondo del privato for profit, la soddisfazione media delle lavoratrici non è elevata.
-

I PRINCIPALI RISULTATI

- Gestione individuale/familiare delle esigenze di conciliazione di vita e di lavoro. Nelle soluzioni più cooperative emerse nelle cooperative e nelle aziende, la conciliazione prende corpo in dinamiche interattive esclusivamente informali frutto della collaborazione tra le lavoratrici o come patto tacito esistente tra lavoratrici e datore di lavoro.
 - La flessibilità delle condizioni di lavoro si materializza, quindi, in rapporti di coordinamento di mutuo aggiustamento informale su base interpersonale che garantiscono la soddisfazione delle esigenze di conciliazione di volta in volta emergenti, ma non equilibri efficienti e stabili nel tempo.
-

I PRINCIPALI RISULTATI

- Percezioni di sé e opinioni sul ruolo della donna tendenzialmente omogenee ma contraddittorie condivise tra le occupate nei tre settori considerati. Le rispondenti esprimono idee non più di carattere 'matriarcale' e rivendicano, anzi, il ruolo attivo della donna al di là del solo coinvolgimento familiare.
 - Le stesse legittimano, tuttavia e allo stesso tempo, comportamenti ancora molto differenziati tra uomini e donne all'interno della famiglia. Il campione di donne consultato in questo studio sembra, quindi, esprimere una cultura che è ancora improntata a norme sociali di tipo tradizionale.
-

I PRINCIPALI RISULTATI

- Gradi elevati di rigidità organizzativa delle strutture amministrative. In particolare nelle organizzazioni pubbliche, le lavoratrici intervistate riportano di sostenere carichi di lavoro onerosi, senza la possibilità di poter beneficiare di margini di flessibilità significativi per la gestione delle responsabilità di cura familiare.
 - La rigidità riportata è di sicuro un elemento che pregiudica sia il rendimento individuale sia la performance organizzativa.
-

I PRINCIPALI RISULTATI

- Limitate opportunità di sviluppo organizzativo/aziendale a causa della crisi economica globale, ma anche a causa di una tradizionale organizzazione delle risorse e nello specifico delle risorse umane. Il rapporto di lavoro è infatti legato alla presenza continuativa sul posto di lavoro e i margini di flessibilità sono negoziati esclusivamente con il datore di lavoro.
-

I PRINCIPALI RISULTATI

- Come emerso nelle interviste e nel focus group con le manager d'aziende, sembra che nelle imprese osservate persista una cultura paternalistica che si associa a spinte competitive e dinamiche scarsamente solidali tra uomini e donne. Chi (in prevalenza donne) ottiene vantaggi di orario, finisce con l'accontentarsi di mansioni e ruoli inferiori rispetto a chi si dedica senza riserve alla missione aziendale.
 - La divisione di ruoli che emerge in tali dinamiche limita le pari opportunità, ma è accettata e legittimata.
-

I PRINCIPALI RISULTATI

- Complementarietà quasi del tutto inesistenti tra i tre settori considerati secondo le percezioni delle occupate e delle dirigenti responsabili decisionali. Non emergono forme sinergiche di welfare né intra-settoriale (fatta eccezione per l'asilo nido dell'Università di Salerno) né inter-settoriale.
 - Ciò avvalorava l'ipotesi secondo cui le esigenze di conciliazione rimangono una preoccupazione sostanzialmente personale/familiare che non viene presa in carico dalle istituzioni del territorio.
-

I CONTRIBUTI DELLO STUDIO

- Lo studio condotto ha permesso di individuare i soggetti e più in generale i gruppi sociali che vivono in condizioni di disagio e vulnerabilità, a rischio di andare incontro a situazioni di povertà di tempo da dedicare a minori e anziani.
 - In siffatte circostanze, le misure di inserimento lavorativo o di flessibilizzazione delle condizioni di lavoro possono addirittura aggravare le carenze di tempo emerse.
-

I CONTRIBUTI DELLO STUDIO

- Il gruppo più svantaggiato da un punto di vista socioeconomico è caratterizzato dalle lavoratrici separate-divorziate con contratti di lavoro a tempo determinato.
 - Le stesse sostengono tutto il peso della famiglia e delle responsabilità professionali senza alcun supporto esterno, ma anzi in condizioni di incertezza della retribuzione, come di frequente accade nelle cooperative sociali.
-

I CONTRIBUTI DELLO STUDIO

- Condizione altrettanto svantaggiata è vissuta dalle dipendenti delle imprese private che sostengono intensi ritmi di lavoro nell'incertezza sul proprio futuro lavorativo a causa della severa crisi economica esistente nelle aree considerate dallo studio.
 - Tali situazioni rivelano l'accentuarsi delle diseguaglianze sociali e l'aggravarsi del rischio povertà sia materiale sia di tempo a sfavore delle donne e dei loro figli.
-

I CONTRIBUTI DELLO STUDIO

- Rispetto a tali condizioni, lo studio enfatizza l'importanza di esplorare le variabili ed eterogenee situazioni del contesto per comprendere in maniera intersezionale le disuguaglianze sociali e in particolare le disuguaglianze di genere.
-

I CONTRIBUTI DELLO STUDIO

- Lo studio offre anche un contributo metodologico sugli strumenti analitici che consentono di caratterizzare e “misurare” gli effetti (re)distributivi delle politiche di sviluppo in contesti svantaggiati (bilancio del tempo).
 - La ricerca si è concentrata sui servizi a supporto delle famiglie e a favore della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ricostruendo l'utilizzo del tempo delle donne occupate nei tre ambiti suindicati nell'ambito della provincia di Salerno.
-

I CONTRIBUTI DELLO STUDIO

- Mettendo in discussione gli approcci tradizionali che adottano prevalentemente lenti analitiche di livello macro, lo studio ha esplorato da un punto di vista qualitativo e attraverso l'analisi micro-meso la dimensione dell'equità di genere nell'ambito degli interventi di sviluppo territoriale e di inclusione sociale in contesti circoscritti del Mezzogiorno d'Italia.
-

I CONTRIBUTI DELLO STUDIO

- Tale impianto metodologico consente, quindi, di poter integrare dati aggregati di sviluppo umano, legati ai livelli di istruzione, rappresentanza politico-economica e occupazione femminile, con informazioni specifiche e circostanziate che illuminano percezioni e motivazioni dell'agire umano, organizzativo e politico-istituzionale.
-

QUALI SOLUZIONI POLITICHE?

- Utilizzando un'espressione inglese, le lavoratrici sono sostanzialmente self-reliant e quand'anche coscienti del maggiore carico di lavoro (di cura e professionale) sostenuto, esse sono convinte di svolgere un ruolo sostanzialmente loro assegnato da non mettere in discussione.
-

QUALI SOLUZIONI?

- La conciliazione emerge esplicitamente come un problema femminile quando è associato a diverse forme di vulnerabilità socioeconomica che possono aggravarsi nel tempo a causa dell'accentuarsi dei nuovi rischi socioeconomici e del persistere degli squilibri strutturali dei contesti meridionali.
-

QUALI SOLUZIONI?

- Lo sforzo da compiere ancora è quello di comprendere in che modo le diverse componenti della vulnerabilità e i rischi di povertà interagiscono con lo spazio geografico, culturale e politico istituzionale.
-

QUALI SOLUZIONI?

- La flessibilità delle condizioni di lavoro è di sicuro un vantaggio che il settore delle cooperative sociali e parzialmente anche le aziende (comprese nel campionamento effettuato dallo studio) offrono alle proprie socie-dipendenti.
 - Si tratta però di condizioni variabili a seconda dei contesti organizzativi e non il frutto di politiche di conciliazione condivise, tese a fornire servizi di supporto alla famiglia.
-

QUALI SOLUZIONI?

- Ciò che manca in tutti e tre i settori osservati è una politica integrata del lavoro, del welfare e della legalità che sia flessibile nelle modalità di gestione in realtà produttive differenziate, ma vincolante nelle modalità in cui gli attori prendono parte al processo decisionale e attuativo.
-

QUALI SOLUZIONI?

- Non esiste un'offerta di servizi adeguatamente differenziata a seconda delle esigenze familiari mentre la disponibilità di asili nido non viene percepita come una soluzione preferibile e/o accettabile.
 - Gli investimenti da effettuare, quindi, non sono esclusivamente in infrastrutture sociali (asili nido, appunto) ma in **sviluppo umano** nel senso più generale del termine per suscitare comportamenti virtuosi di conciliazione che, a loro volta, possano contribuire a superare i vincoli esistenti nei contesti economicamente e culturalmente in ritardo.
-

QUALI SOLUZIONI?

- Occorrerebbe costruire mappe della povertà per individuare la distribuzione nel contesto fisico-geografico delle variabili economiche e sociali per fornire, attraverso i sistemi Gis (Geographical Information Systems), dati ambientali, infrastrutturali, sanitari nonché, più in generale, informazioni circa le caratteristiche specifiche di differenti gruppi sociali insediati su specifici territori e ambiti urbani.
-

QUALI SOLUZIONI?

- Ad esempio, l'accesso a fonti di credito e di micro-credito,
 - gli sgravi fiscali per il lavoro delle donne,
 - gli incentivi alle imprese femminili,
 - i servizi sociali di supporto alla famiglia e alla genitorialità,
 - il miglioramento dell'offerta di formazione professionale o dei servizi per l'impiego,
 - le quote di partecipazione ai consigli di amministrazione e per la rappresentanza politica
-