



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

WELFARE AZIENDALE

Ottimizzare il costo del lavoro migliorando il clima aziendale



Welfare aziendale e gestione del lavoratore: si può fare di più?

Martina Gianecchini

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Università di Padova

Padova, 5 novembre 2015

Welfare aziendale

- Una filosofia aziendale...
 - ✓ A partire da Adriano Olivetti e Gaetano Marzotto
- ... o una risposta all'arretramento del welfare pubblico?
 - ✓ Un insieme di risorse (economiche, relazionali e organizzative) che contribuiscono all'integrazione dei servizi lasciati scoperti dallo Stato
 - ✓ L'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri collaboratori al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela alla salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale

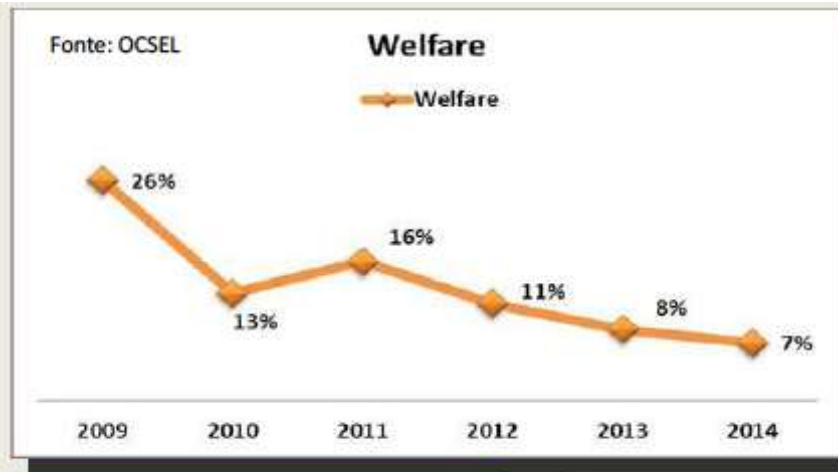
Welfare aziendale

- Servizi per la **salute**: assistenza/cassa sanitaria personale/familiare, programmi di prevenzione, visite specialistiche, programmi di educazione alimentare
- Servizi di **educazione**, istruzione: rimborso libri scolastici, rimborso rette scolastiche, borse di studio, cessioni di strumenti per auto-istruzione, corsi per migliorare *employability*
- Servizi di assistenza alla **famiglia** e figli: centri estivi, doposcuola attrezzato/estivo, sostegno alla disabilità, orientamento al lavoro (figli)
- Servizi di **time utility**: disbrigo pratiche amministrative, lavanderia, servizi di manutenzione
- **Mobility**: abbonamenti utilizzo mezzi pubblici, abbonamenti bike/*car sharing*, *car pooling*
- Servizi di **assistenza sociale** agli anziani: servizi di assistenza domiciliare, centri di aggregazione per la terza età, cura e assistenza anziani, badanti, contributo casa
- Assistenza **legale**/finanziaria
- **Work-life balance**: *baby sitting*/asilo nido, congedi parentali, flessibilità orario di lavoro, telelavoro, *job sharing*
- Misure a **sostegno del reddito**: fondo di garanzia per la disoccupazione, integrazioni salariali di sostegno ai casi di indigenza familiare, integrazione del reddito in caso di cassa integrazione, integrazione salariale nei casi di cessazione di contratti flessibili
- **Sostenibilità ambientale**: iniziative per il risparmio energetico, formazione su risparmio energetico, convenzioni

Welfare aziendale

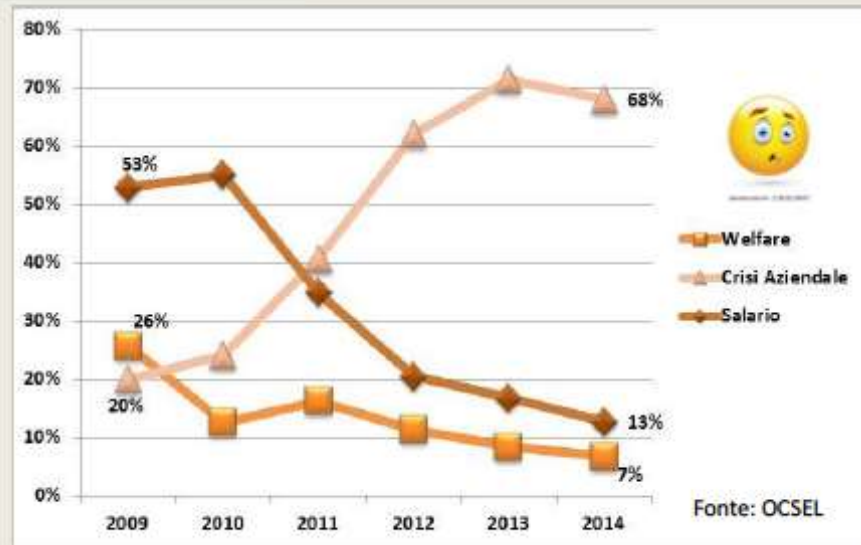
- Quanto sono diffuse le esperienze di welfare aziendale in Italia e in Europa?
 - ✓ Sostanzialmente impossibile dirlo...
- A livello europeo rilevazione sulle attività di gestione del personale sui luoghi di lavoro (European Company Survey - *Workplace practices: Patterns, performance and well-being*)
 - ✓ Recruitment, training, working time flexibility, employee participation
 - ✓ Italia in una posizione di sviluppo “intermedio”

Cisl – Osservatorio sulle contrattazione di secondo livello (2014)

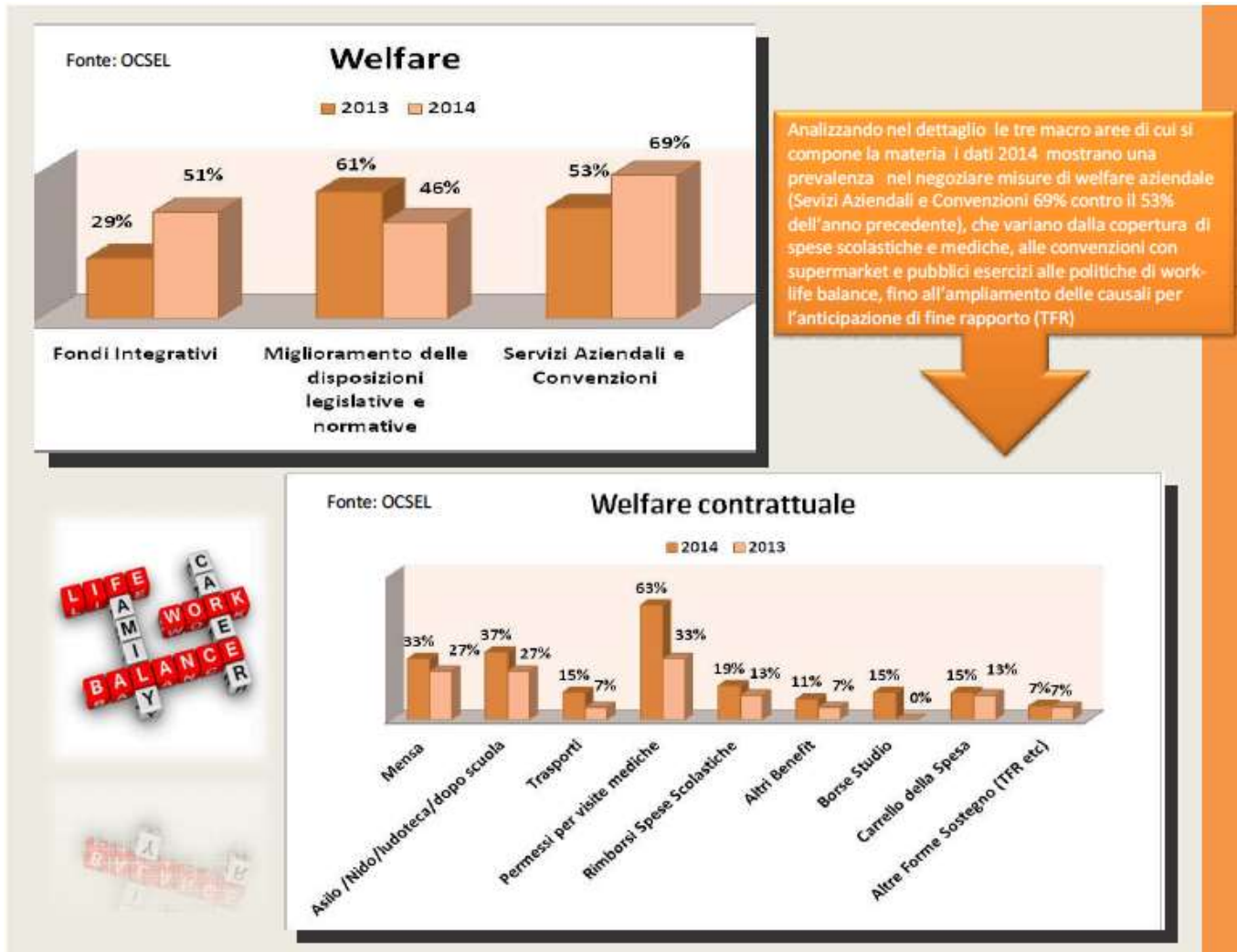


I dati OCSEL dal 2009 al 2014 mostrano una percentuale che varia negli anni. Rispetto al 2009 dove la percentuale del 26% sul totale degli accordi di quell'anno fa ben sperare, un calo sembra investire tutti gli anni a seguire.

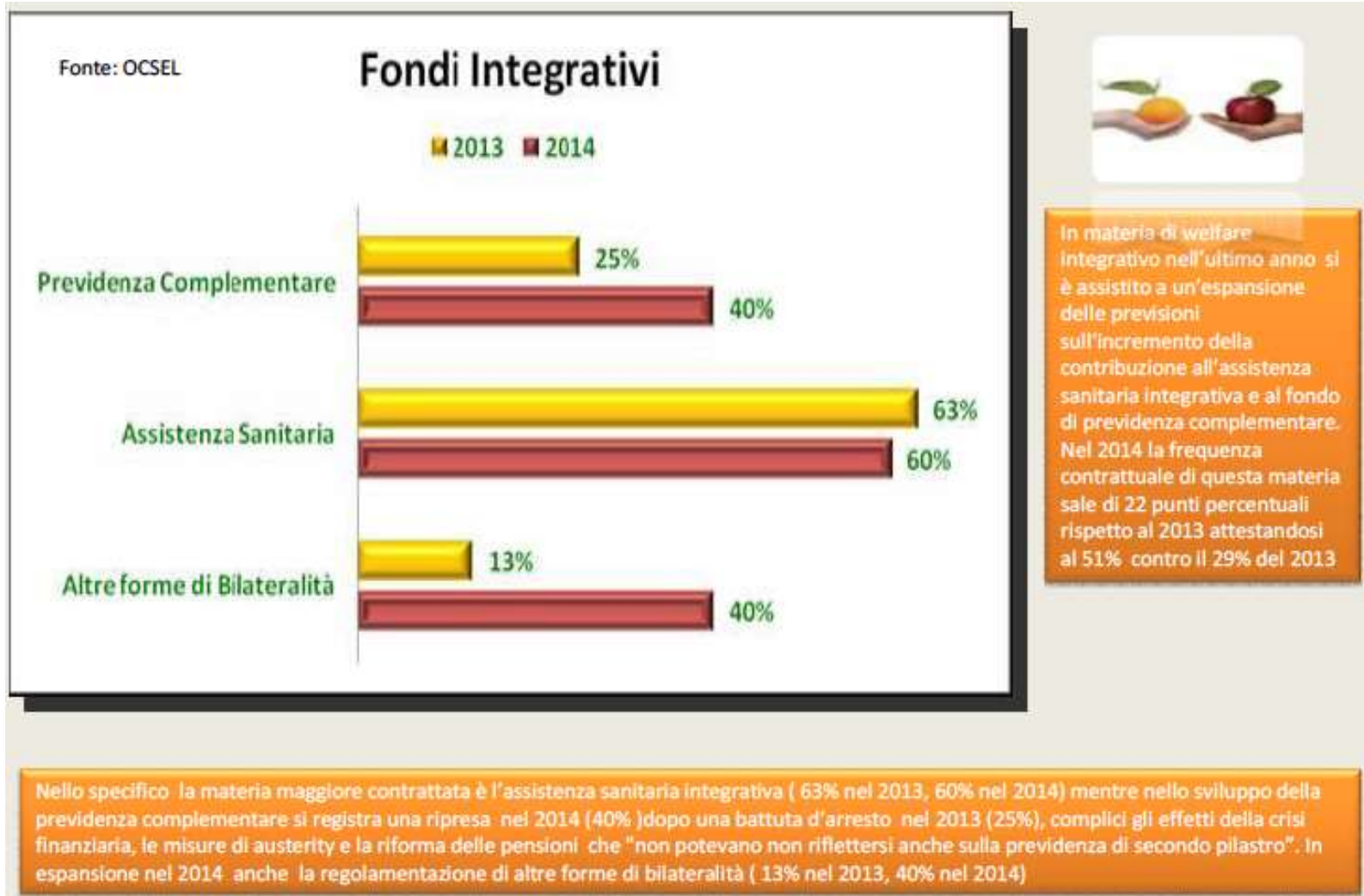
Un dato strutturale è la correlazione esistente, in una situazione di crisi aziendale, tra contrattare il salario e contrattare prestazioni sociali. Difatti se confrontiamo il dato sul Salario con il dato relativo al welfare notiamo come quest'ultimo dato è indicativo di una tendenza: in tempi di crisi cala la contrattazione del salario a favore di prestazioni sociali e sanitarie che costano meno alle aziende e sono apprezzate dai lavoratori. Il Salario dal 2009 al 2014 perde circa 40 punti di frequenza nella sua regolamentazione negli accordi, il welfare solo 19 punti percentuali.



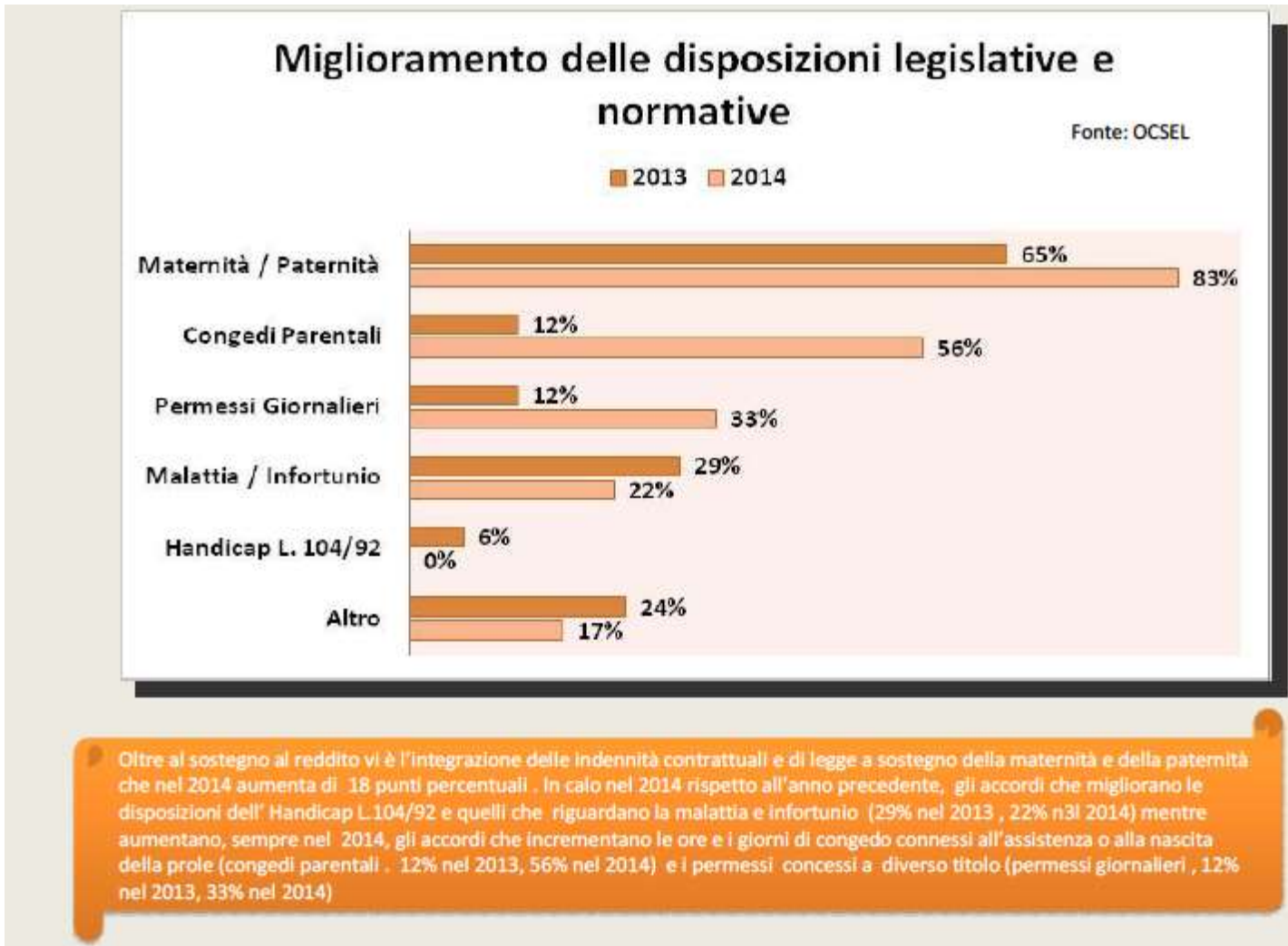
Cisl – Osservatorio sulle contrattazioni di secondo livello (2014)



Cisl – Osservatorio sulle contrattazioni di secondo livello (2014)



Cisl – Osservatorio sulle contrattazioni di secondo livello (2014)



Welfare aziendale – Prospettive gestionali

- Come attività di Corporate Social Responsibility
 - ✓ Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle operazioni commerciali e nei rapporti con gli attori sociali
 - Rispondere alle attese degli stakeholder
- Come strumento per la gestione del contratto psicologico
 - ✓ Sistema di aspettative reciproche, implicite ed esplicite, tra lavoratori e imprese
 - Work-life balance, motivazione, commitment...
- Come strumento della politica retributiva
 - Flexible benefits, cafeteria plans
- Come strumento per lo sviluppo professionale...

Welfare aziendale e sviluppo professionale

- **i-deals** - Forme di personalizzazione del contratto finalizzate a soddisfare i bisogni (*idiosincratici*) dei lavoratori e che generano beneficio per l'azienda
 - ✓ Dedicati a una parte della popolazione (talenti? key players? key positions?)
 - ✓ Rischio per il senso di equità (distributiva) all'interno dell'organizzazione
 - ✓ *Per pochi ma non per tutti...*

Mass career customization

- La possibilità per tutti i lavoratori di fare scelte individuali in relazione ad alcuni aspetti chiave (ad esempio ritmo di lavoro, carico di lavoro, luoghi e orari, responsabilità di ruolo) del loro percorso di carriera organizzativo
 - ✓ Diverso da i-deals, e da work-life balance
 - ✓ Le teorie a supporto
 - Work adjustment -> autonomia -> engagement
 - Scambio sociale -> obbligazione, reciprocità -> commitment
 - ✓ Rischi: stigma, discriminazione sociale (il ruolo della linea intermedia)
 - ✓ L'esperienza di Deloitte in Olanda