



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

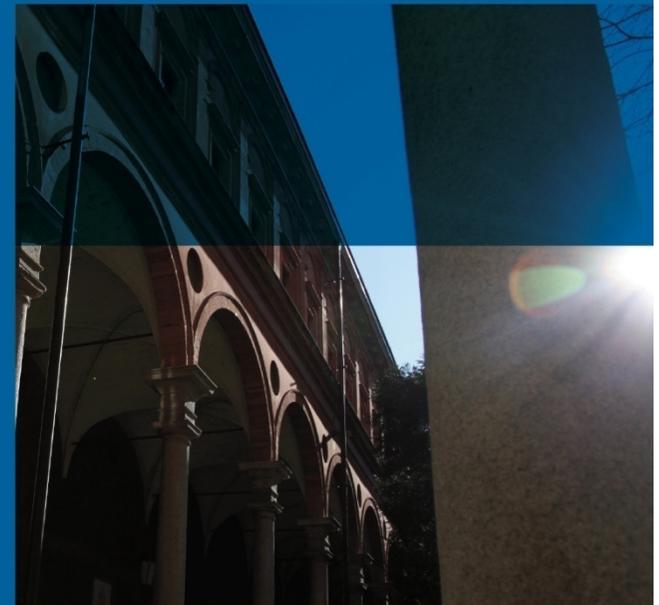
# Il welfare aziendale

## Sfide, opportunità, problemi aperti

*16 febbraio 2016*

**Luca Pesenti**

Facoltà di Scienze Politiche e Sociali





## Il welfare in azienda: la «terza fase»

VP VITA E PENSIERO

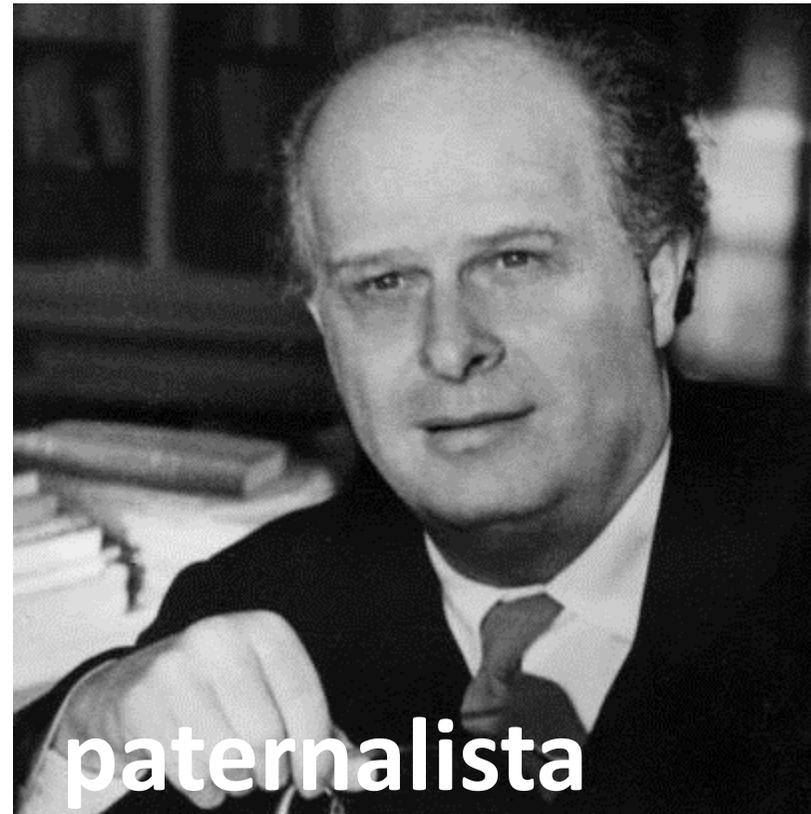
VP VITA E PENSIERO



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# La prima fase

**Spontaneismo**



**paternalista**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## La seconda fase



# Responsabilità sociale d'impresa



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# La terza fase

HBR.ORG

## Harvard Business Review

JANUARY-FEBRUARY 2011  
REPRINT R1101C

THE BIG IDEA

## Creating Shared Value

How to reinvent capitalism—and unleash a wave of  
innovation and growth by Michael E. Porter and  
Mark R. Kramer

HUMAN  
RESOURCES



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Perché si fa welfare

Per migliorare il  
clima aziendale

Lato  
azienda



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Perché si fa welfare

Per migliorare il  
clima aziendale

Per migliorare le  
relazioni industriali

Lato  
azienda



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Perché si fa welfare





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Perché si fa welfare

Per migliorare il  
clima aziendale

Per migliorare le  
relazioni industriali

Lato  
azienda

Retention

Attractivness



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Possono vincere tutti

**Sostenere le scelte  
di vita dei  
dipendenti**

Il valore  
condiviso



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Una vecchia storia

## The American Economic Review

Vol. XXIX

MARCH, 1939

No. 1, PART I

### ECONOMIC PROGRESS AND DECLINING POPULATION GROWTH

Presidential address delivered at the Fifty-first Annual Meeting of the American Economic Association, Detroit, Michigan, December 28, 1938.

The main papers and the round tables in this year's program, like those of a year ago, concern a single, though broadly inclusive, subject. A year ago we considered the various factors which influence *fluctuations* in the rate of investment, income and employment. In selecting the topic for this year we have turned away in large measure from the ever-present and all-absorbing problem of cyclical fluctuations and have set ourselves the task of probing the problems of structural change in our economy, involving among other things also how these structural changes in various countries have affected the cycle itself. In the main sessions and in the round-table discussions various aspects of "The Changing American Economy" are considered—changes in the structure and functioning of our economic institutions. The topic is, however, so vast that even in a meeting as large as ours it is quite impossible to include all aspects pertinent to the subject; and doubtless many members will feel that important segments of the problem have been overlooked by our program committee.

- Alvin Hansen (1939)

Determinanti della «Secular stagnation»:

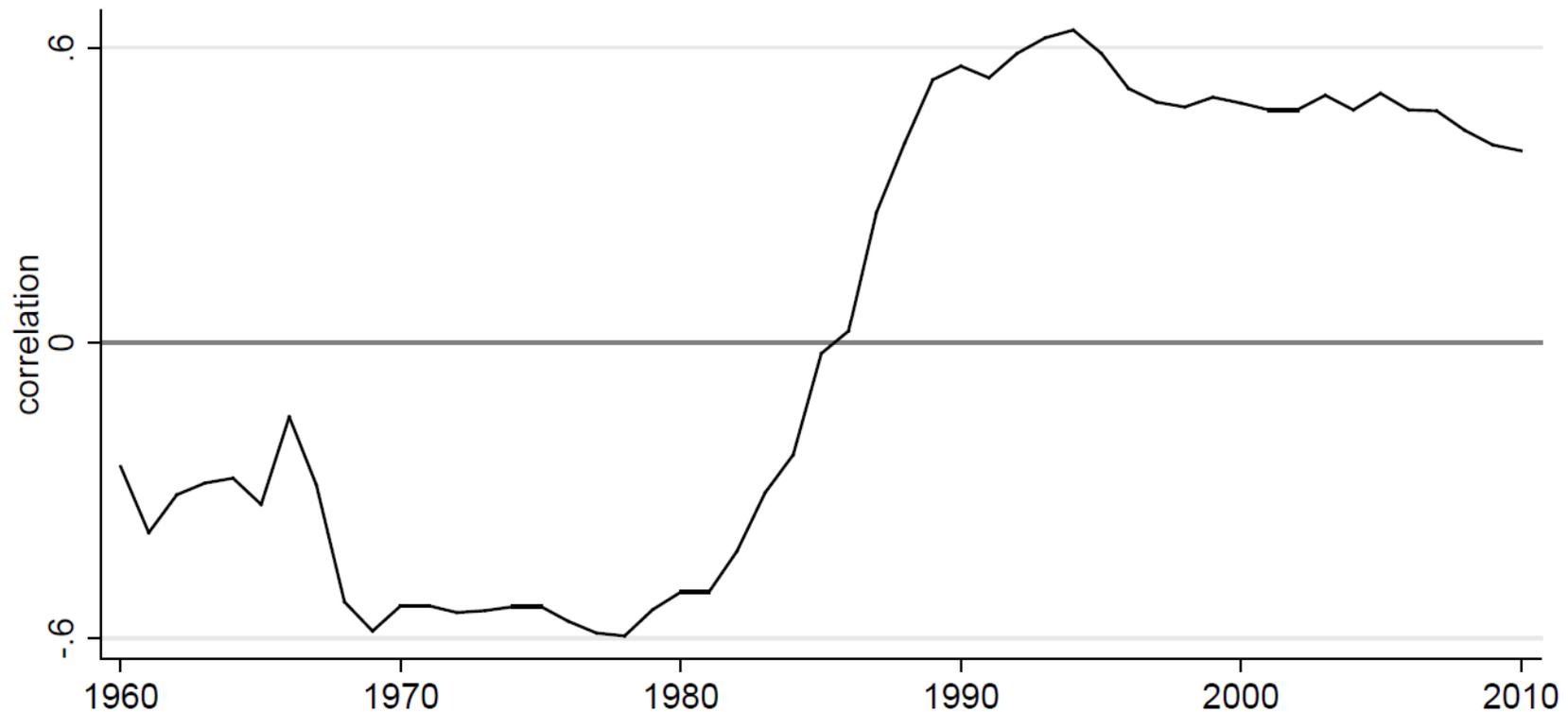
- Fine dell'espansione geografica
- Tecnologie a minore intensità di capitale
- Crisi demografica



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Correlazione

**Figure 1: Correlations between total fertility rate and female labor force participation between 1960 and 2010**

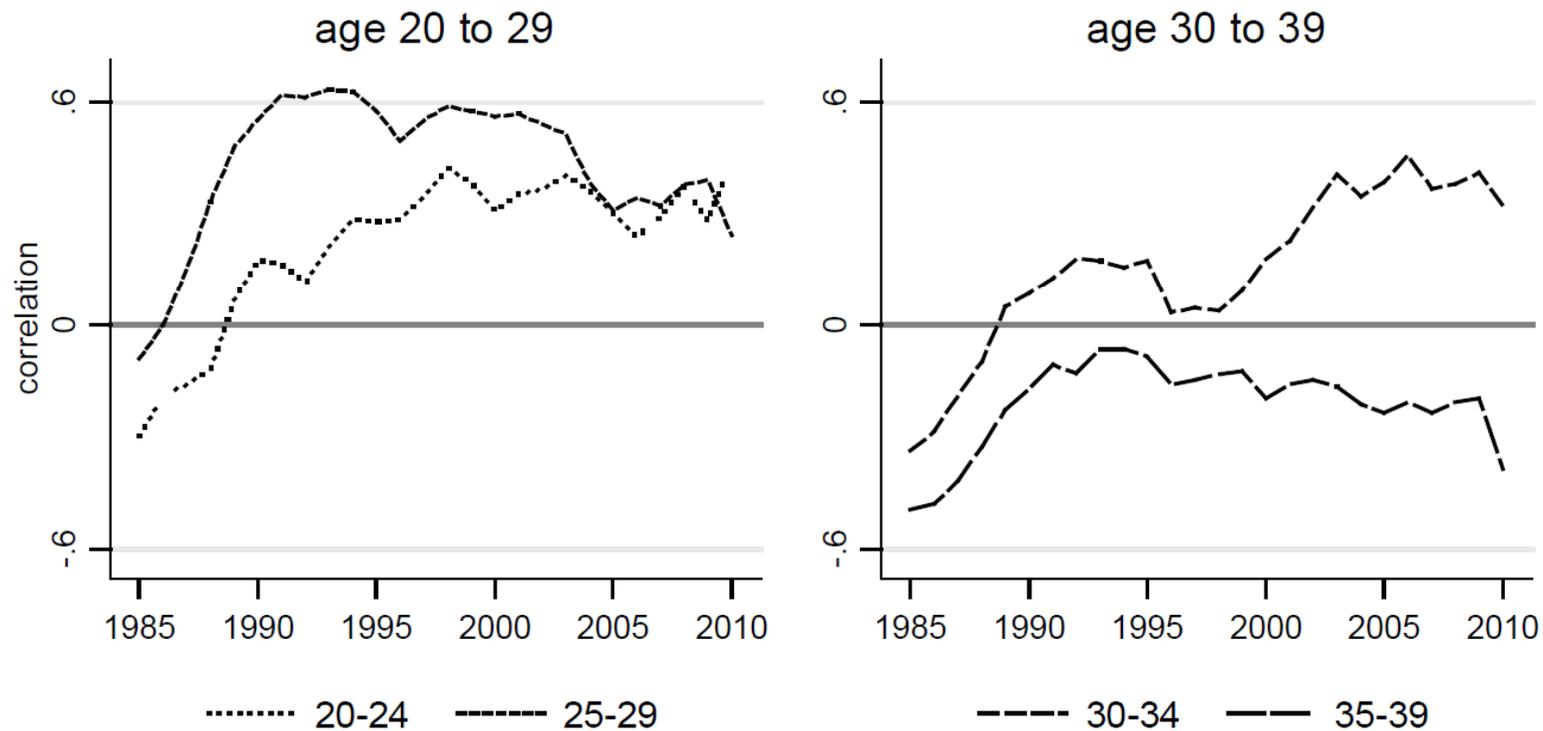


Countries: Belgium, Canada, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Japan, Luxembourg, Norway, Portugal, Spain, Sweden, United Kingdom, United States



# Correlazione per età

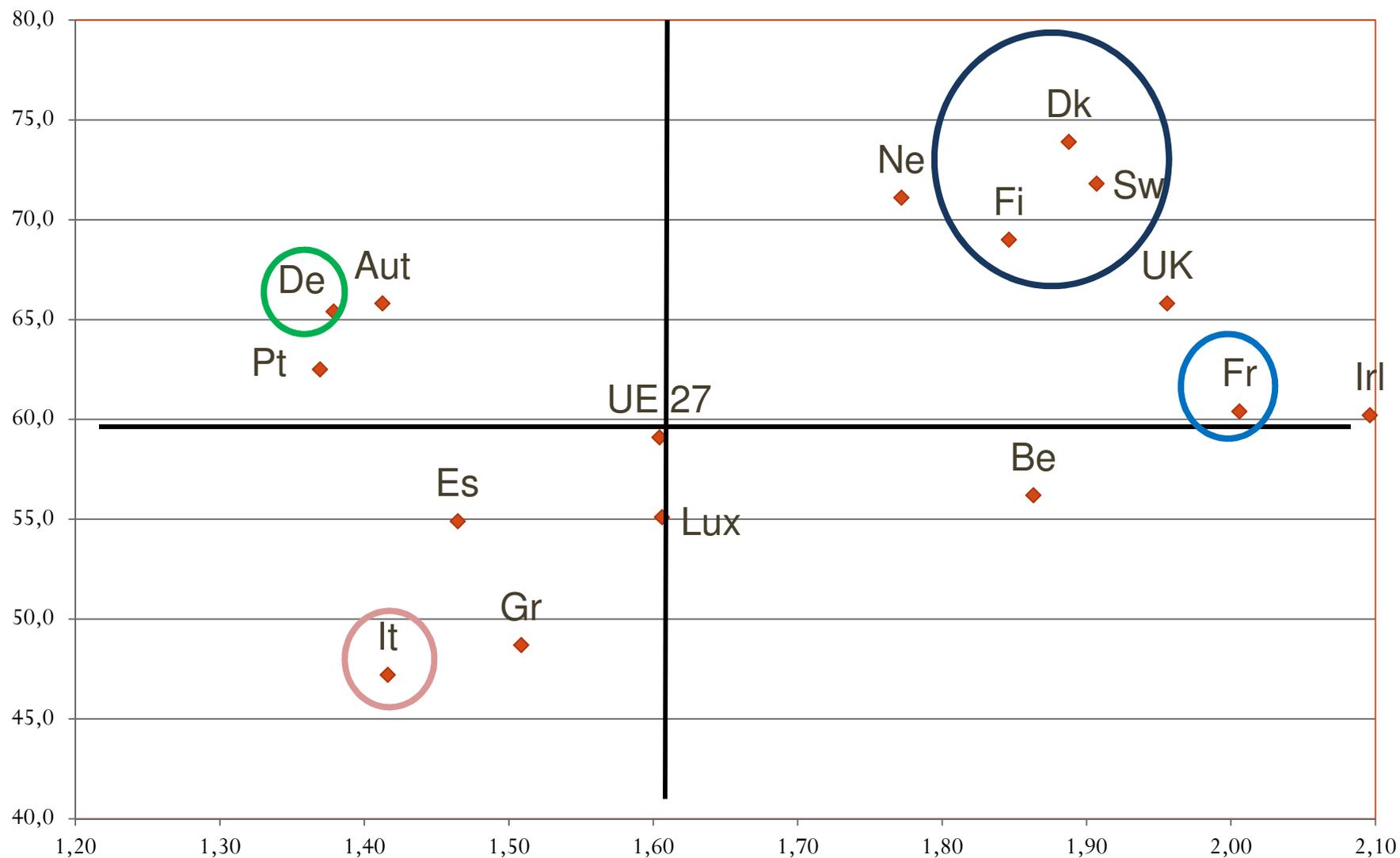
**Figure 2: Age-specific correlations between fertility and female labor force participation between 1985 and 2010**





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Correlazione lavoro F / fertilità

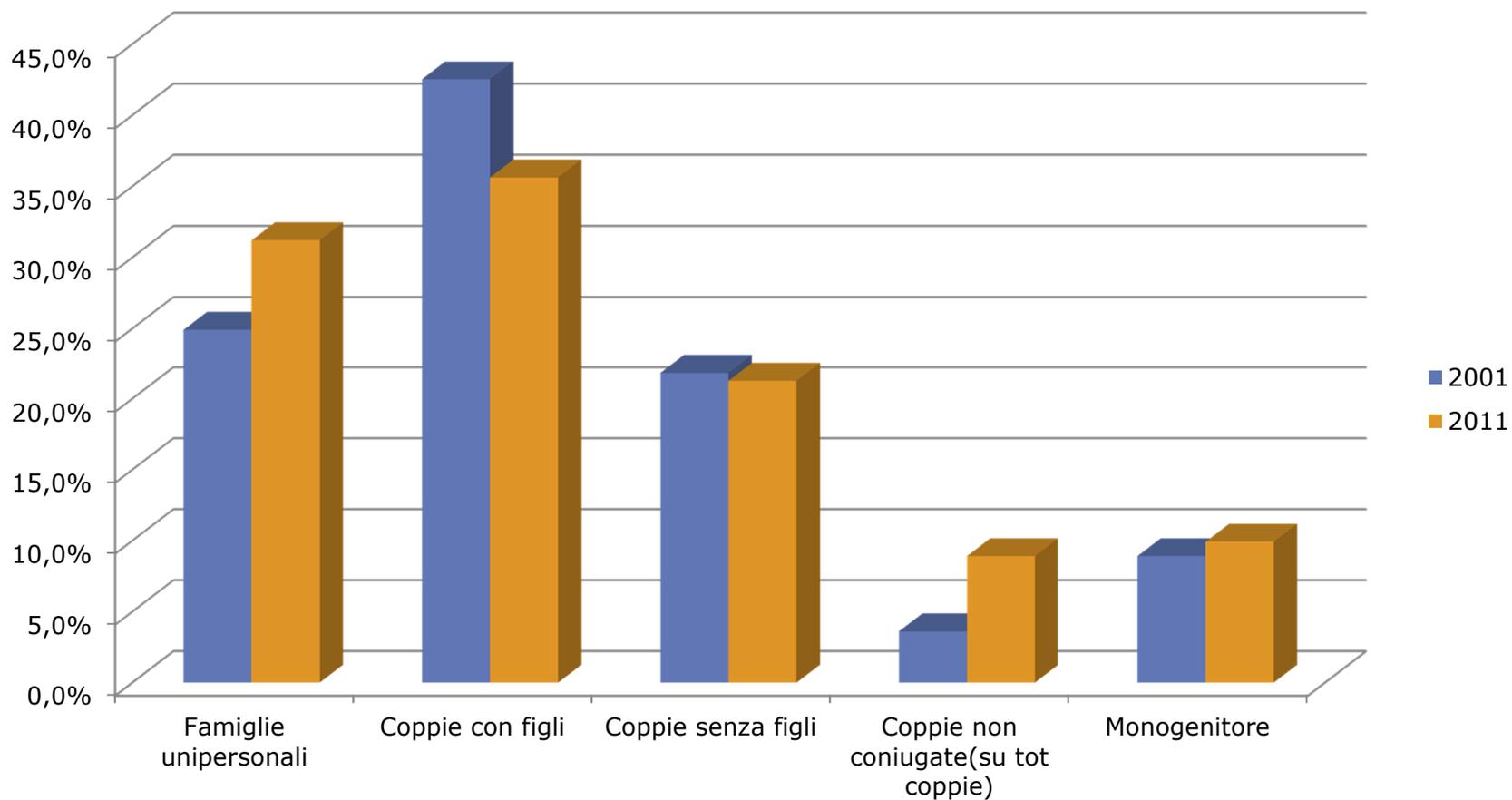


Fonte: Eurostat



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Famiglie in Italia



Fonte: Censimento Popolazione ISTAT 2011



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Perché si fanno pochi figli?

19,5%

- Motivi economici

9,5%

- Difficoltà di conciliazione

58,4%

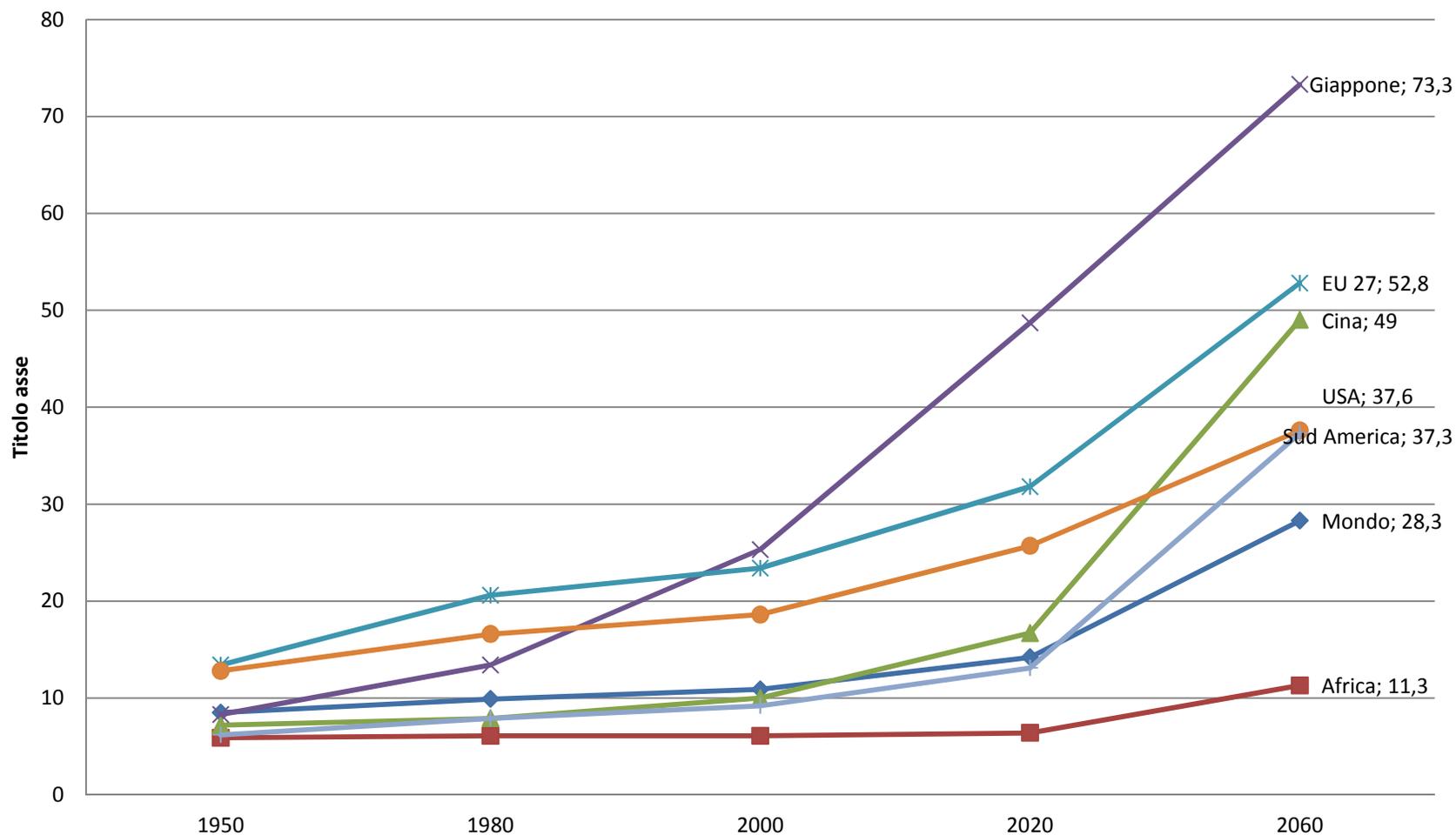
- Motivi personali



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Dipendenza anziani

over 65 anni / popolazione 16-64 anni



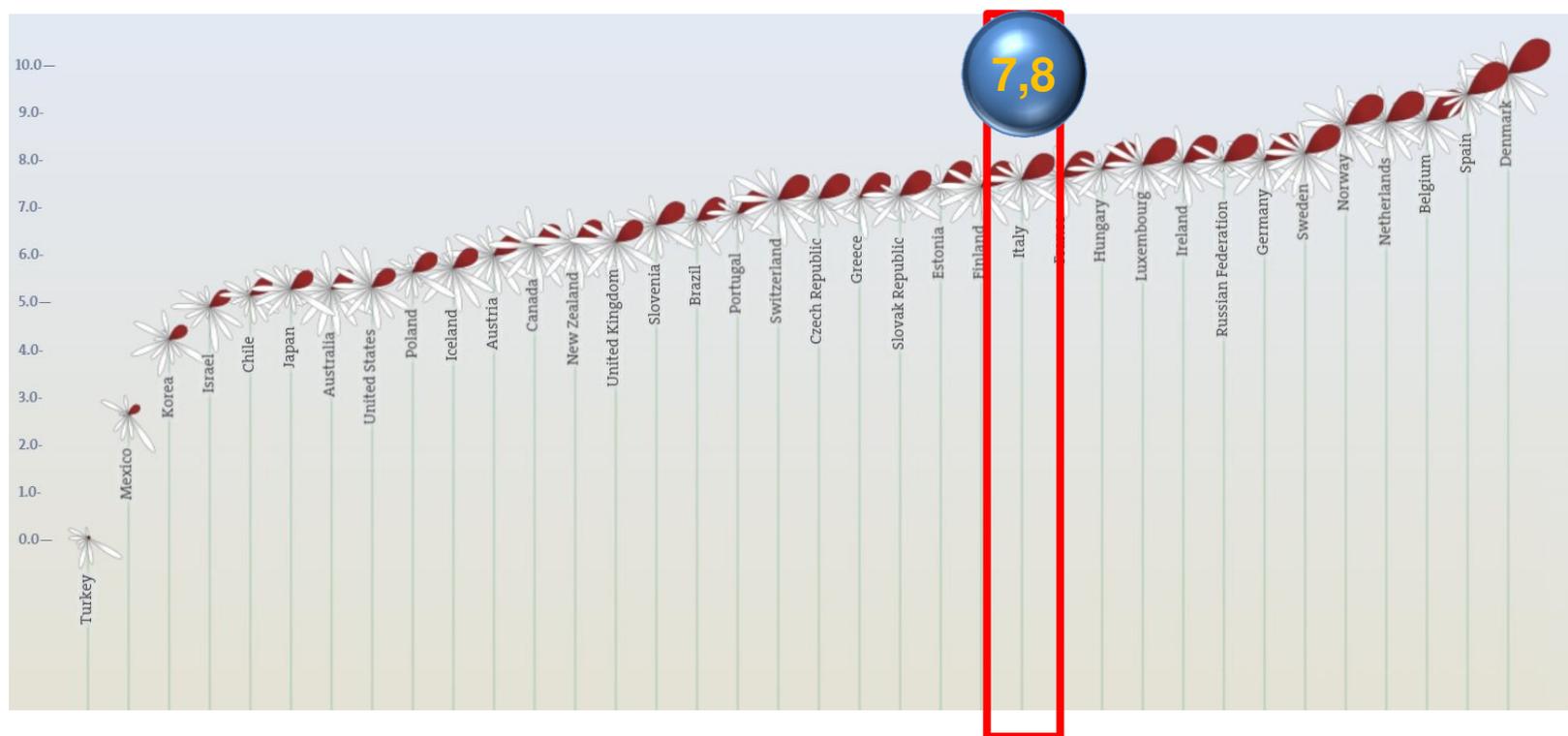
Fonte: European Commission 2015



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Una strada ancora lunga

Work life balance Index OCSE – anno 2015





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Possono vincere tutti

Sostenere le scelte  
di vita dei  
dipendenti

**Sostenere la  
produttività  
dell'impresa**

Il valore  
condiviso



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Futuro-presente

**Ministero  
del Lavoro**  
**15/01/17**

18.000 contratti aziendali e  
territoriali con premi di  
produttività (7.000 nel 2016)

4.700 in Lombardia

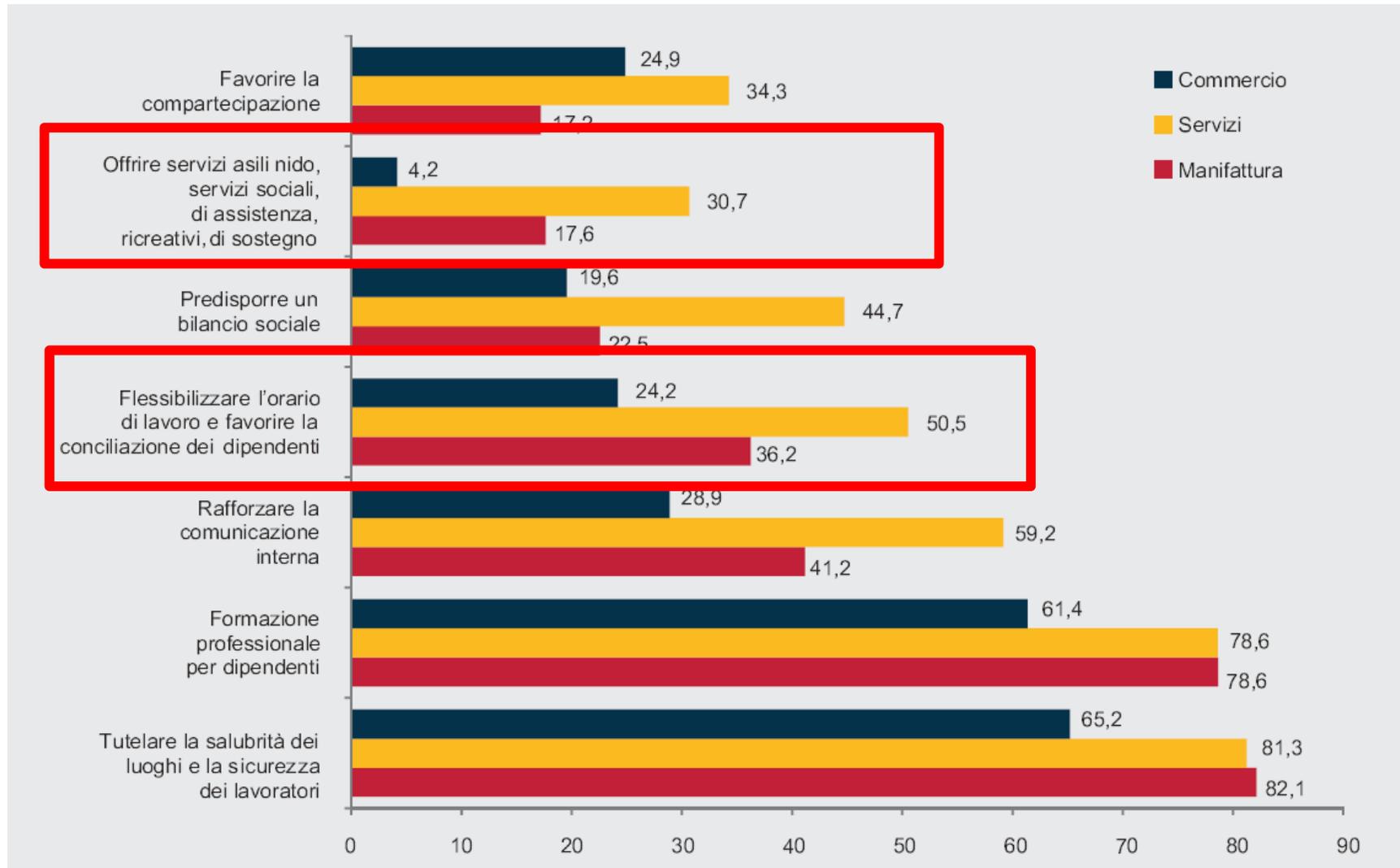


In 3.872 c'è welfare



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# La diffusione nella contrattazione di II livello



Fonte: ISTAT, 2015



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

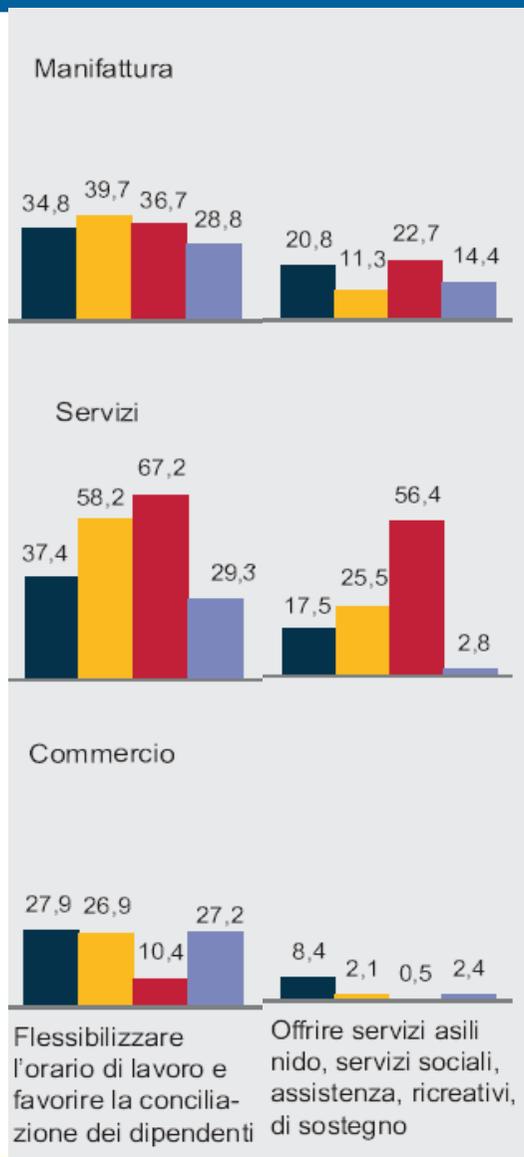
# La diffusione territoriale

**NORD OVEST**

**NORD EST**

**CENTRO**

**SUD**





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Diffusione in sintesi

## Si fa + welfare



- Nelle grandi aziende
- Nel Nord ovest
- Nelle multinazionali

## Si fa - welfare



- Nelle piccole aziende
- Al Sud
- Nelle aziende familiari



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Possono vincere tutti

Sostenere le scelte di  
vita dei dipendenti

Sostenere la  
produttività  
dell'impresa

Il valore  
condiviso

**Sviluppare l'economia  
territoriale (anche  
non profit)**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Motore di sviluppo

## Economia territorio

- Sviluppo sistema di servizi
- Sviluppo del commercio

## Welfare comunitario

- Cambio di paradigma nei rapporti profit / non profit
- Welfare aziendale integrato e in rete



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Possono vincere tutti

Sostenere le scelte di  
vita dei dipendenti

Sostenere la  
produttività  
dell'impresa

Il valore  
condiviso

Sviluppare l'economia  
territoriale (anche  
non profit)

**Superare il conflitto  
capitale / lavoro**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Partecipazione = + welfare

*Tabella 10 - Presenza di servizi e benefit di welfare nei luoghi di lavoro per qualità delle relazioni industriali\* (anno 2012)*

Qualità delle relazioni industriali	Totale			
	Partecipativa	Paternalista e unilaterale	Conflittuale	
Alloggi	4,3%	2,8%	0,0%	7,1%
Borse di studio	16,7%	5,0%	3,2%	24,8%
Agevolazioni al consumo	16,0%	6,7%	3,2%	25,9%
Sostegno al reddito	17,0%	4,6%	2,1%	23,8%
Prestiti agevolati	24,5%	10,3%	5,0%	39,7%
Fondo pensione	57,8%	20,2%	13,5%	91,5%
Fondo sanitario	36,2%	14,5%	12,1%	62,8%
Fondo Ltc	5,7%	3,5%	0,7%	9,9%
Servizi di cura l'infanzia	12,4%	3,2%	2,8%	18,4%
Disponibilità congedi extra	17,7%	7,4%	2,1%	27,3%
Altro	3,9%	0,4%	1,8%	6,0%
Totale	61,0%	22,3%	16,7%	100%

\* Percentuale calcolata rispetto alle sole aziende che hanno introdotto il benefit.

Fonte: Indagine Ires - Università Politecnica delle Marche (2012).



# La forza del sindacato

Tabella 11 - Incidenza del tasso di sindacalizzazione sulla presenza di servizi e benefit di welfare aziendale\* (anno 2012)

	Totale servizi di welfare erogati	In aziende con tasso di sindacalizzazione fino al 20%	In aziende con tasso di sindacalizzazione dal 21 al 40%	In aziende con tasso di sindacalizzazione oltre il 40%	Totale
Alloggi	7,1%	19%	29%	52%	100%
Borse di studio	24,2%	13%	19%	68%	100%
Agevolazioni al consumo	25,6%	30%	35%	35%	100%
Sostegno al reddito	23,9%	16%	30%	54%	100%
Prestiti agevolati	40,4%	22%	29%	49%	100%
Fondo pensione	91,6%	23%	28%	49%	100%
Fondo sanitario	63,3%	27%	27%	46%	100%
Fondo Ltc	9,8%	10%	7%	83%	100%
Servizi di cura per l'infanzia	18,5%	35%	18%	47%	100%
Disponibilità di congedi extra	28,6%	26%	26%	49%	100%
Altro	5,7%	6%	18%	76%	100%
Totale	95,2%	24%	29%	47%	100%

Fonte: Indagine Ires - Università Politecnica delle Marche (2012).



## I problemi aperti



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# I problemi aperti/ 1

□ Opportunità non distribuite equamente:



**Problem**  
**Analysis**  
**Solution**

»

Grandi vs PMI

»

Insider /outsider

»

Territoriali

»

Categoriali

»

Per posizione

»

Generazionale

»

Di genere



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## I problemi aperti/ 2

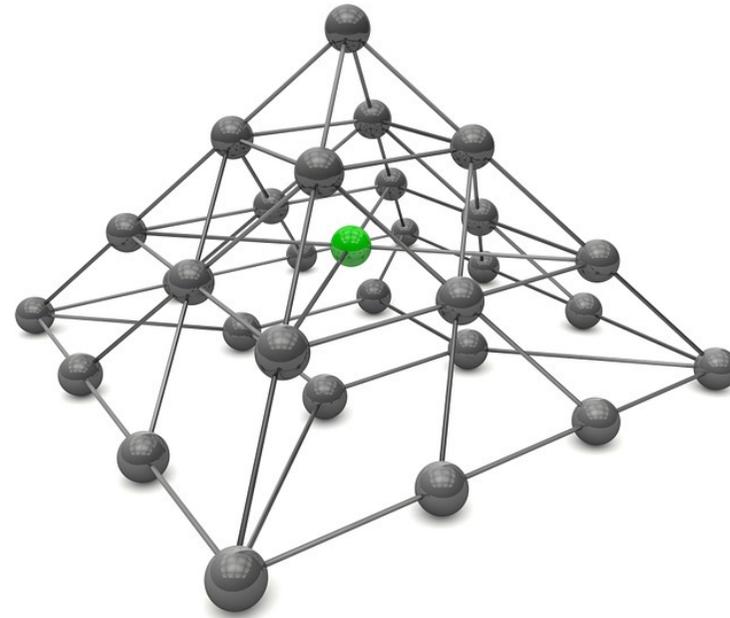
- ❑ Scarsa attenzione delle aziende alle analisi sui bisogni
- ❑ Scarsa implicazione dei sindacati



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# I nodi / 1

- Lo sviluppo delle reti
  - Ruolo delle Organizzazioni datoriali territoriali
  - Ruolo di RetImpresa





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## I nodi / 2

- Una scommessa per il sindacato
- Unilateralità è destinata a scomparire?





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Grazie per l'attenzione



twitter

@luca\_pesenti2



luca.pesenti@unicatt.it