



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

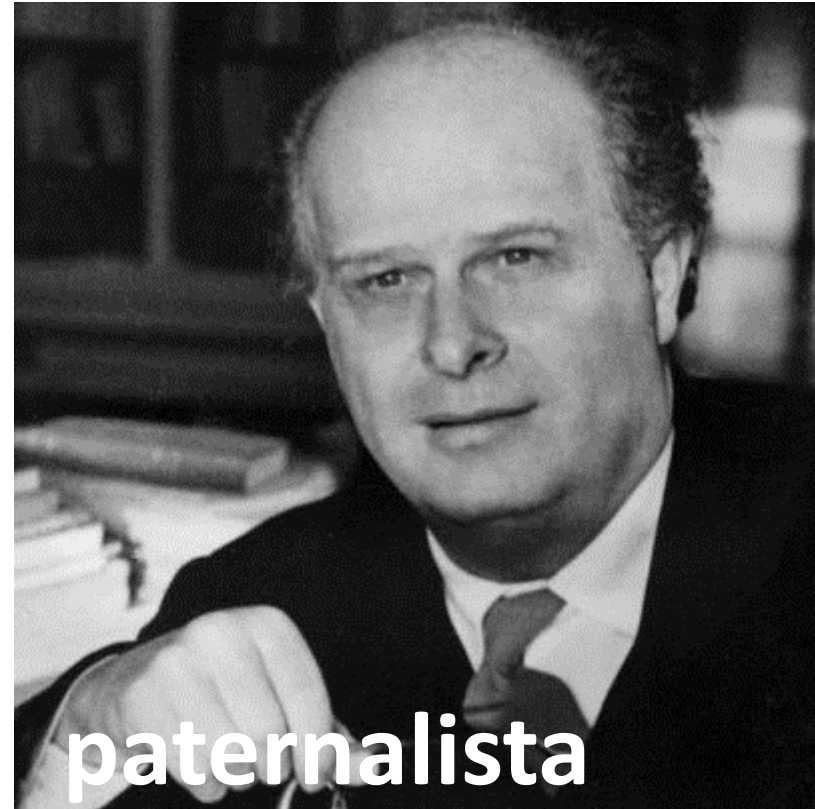
VP VITA E PENSIERO



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

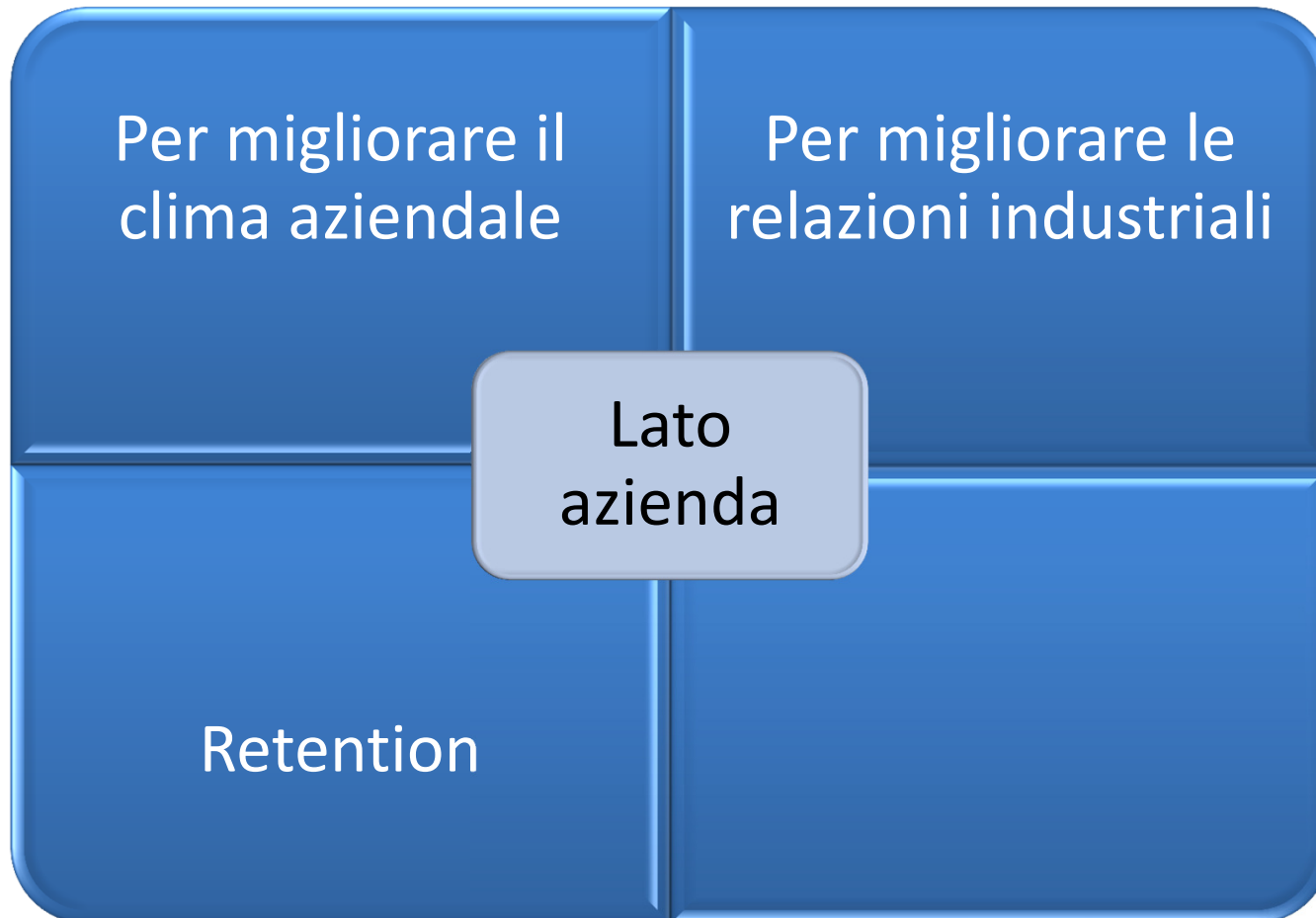
Per migliorare le
relazioni industriali

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»:

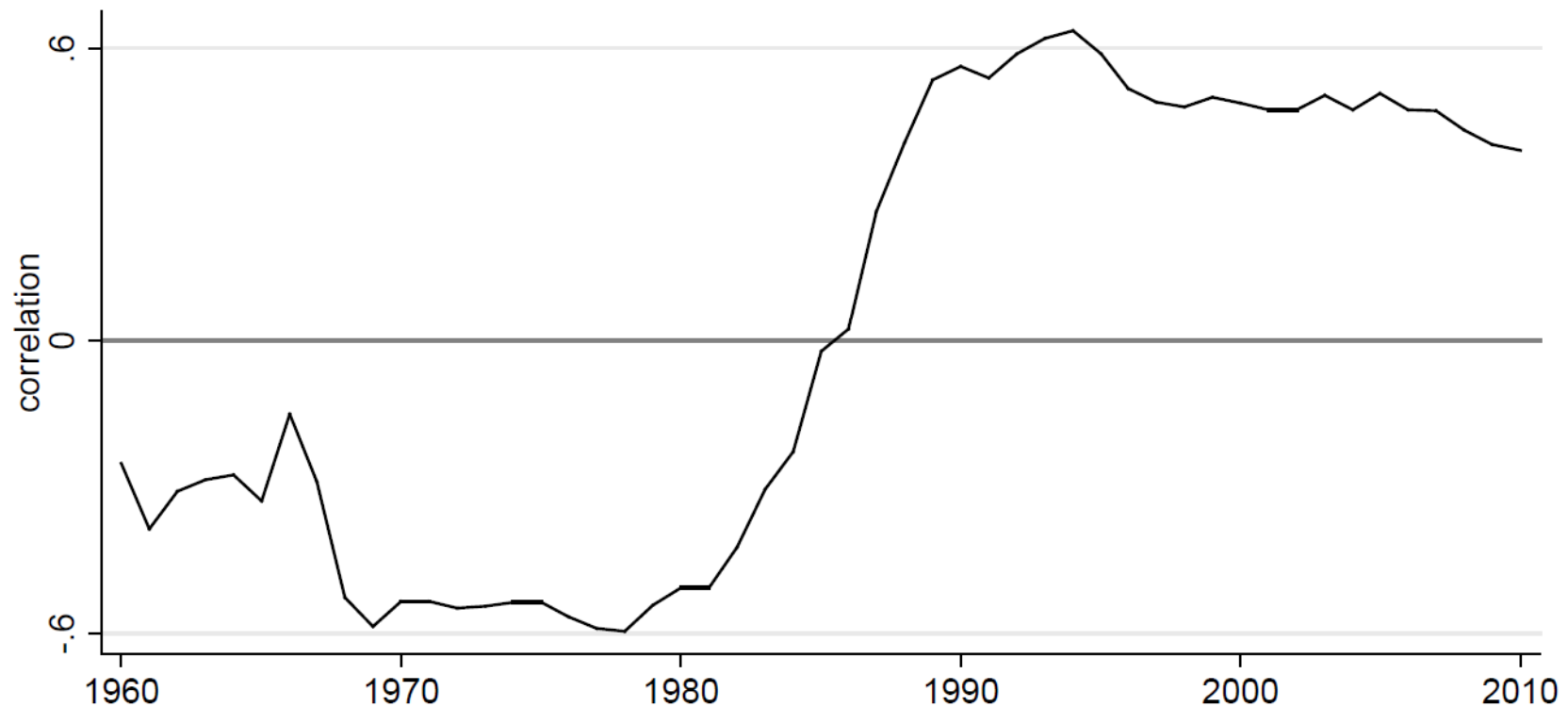
- Fine dell'espansione geografica
- Tecnologie a minore intensità di capitale
- Crisi demografica



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

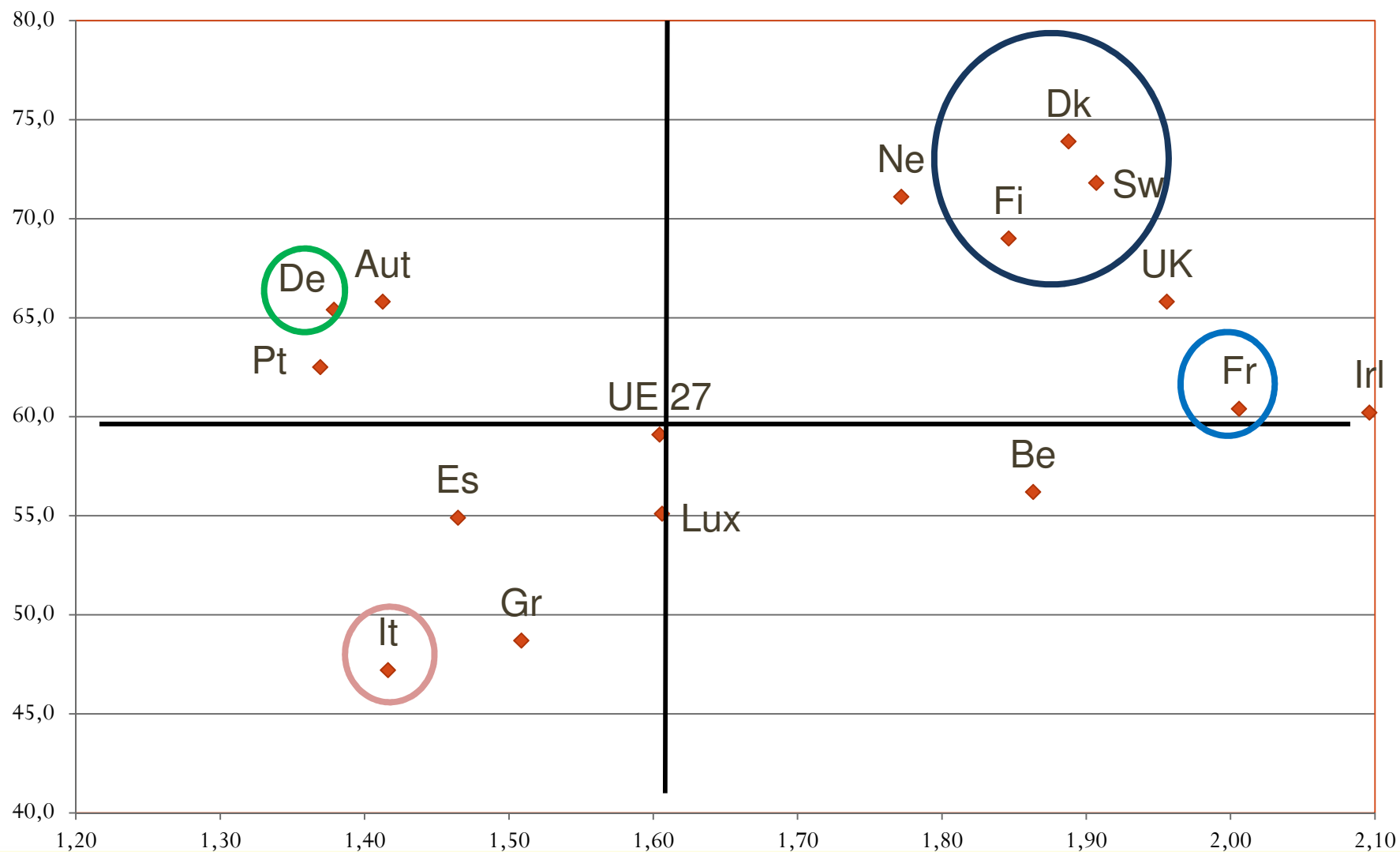
Figure 2: Age-specific correlations between fertility and female labor force participation between 1985 and 2010





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Correlazione lavoro F / fertilità

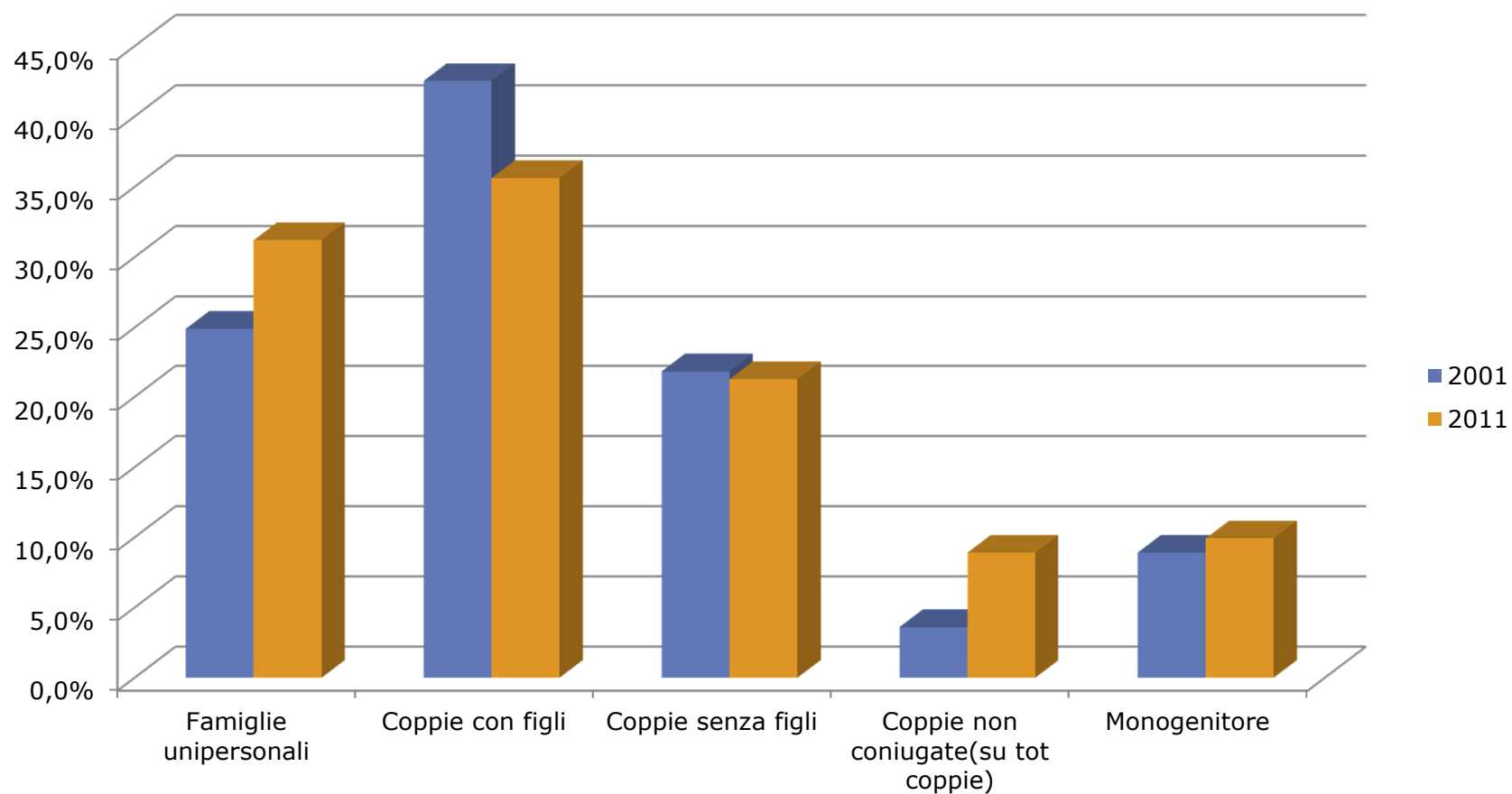


Fonte: Eurostat



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%

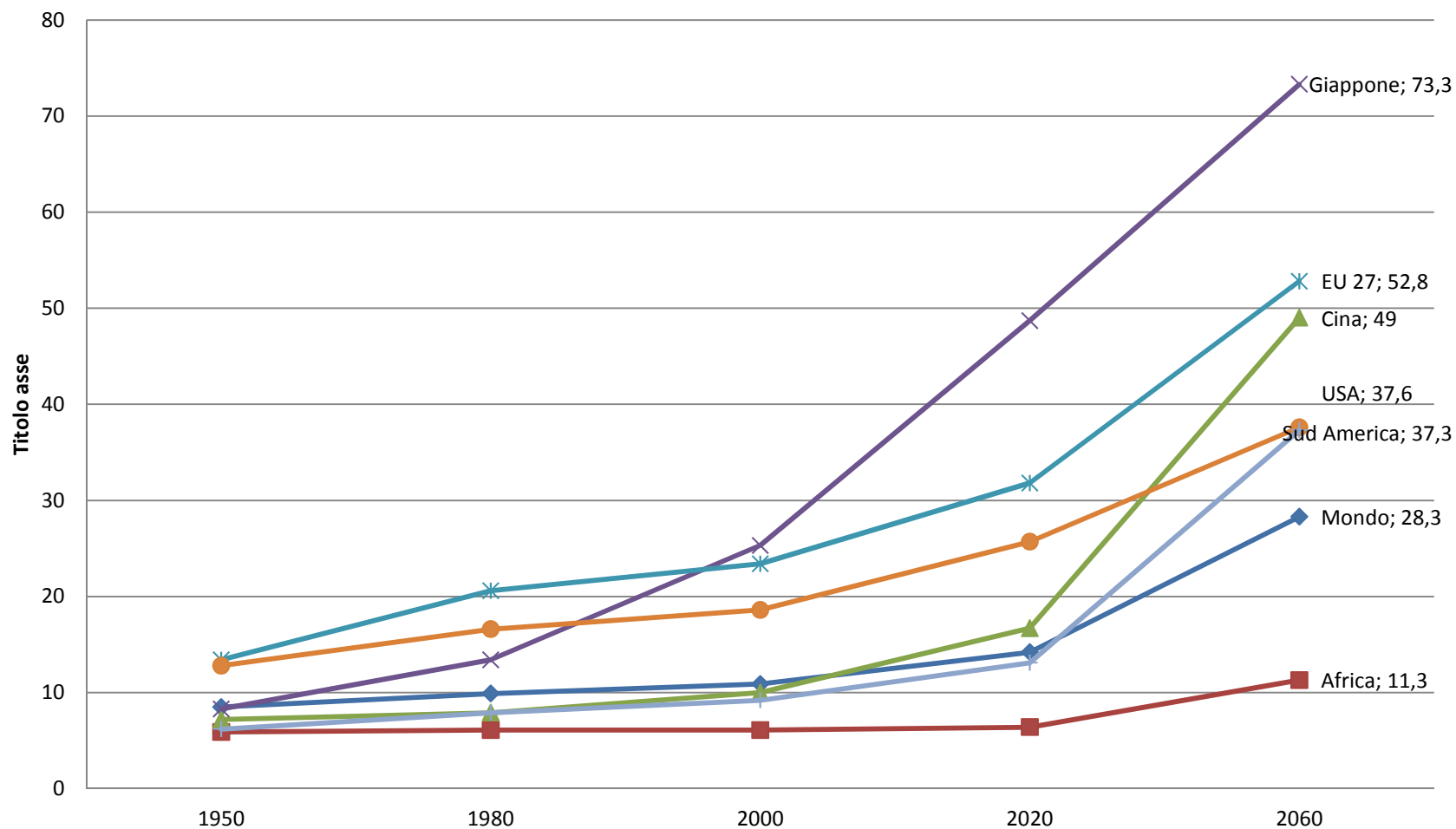
- Motivi personali



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

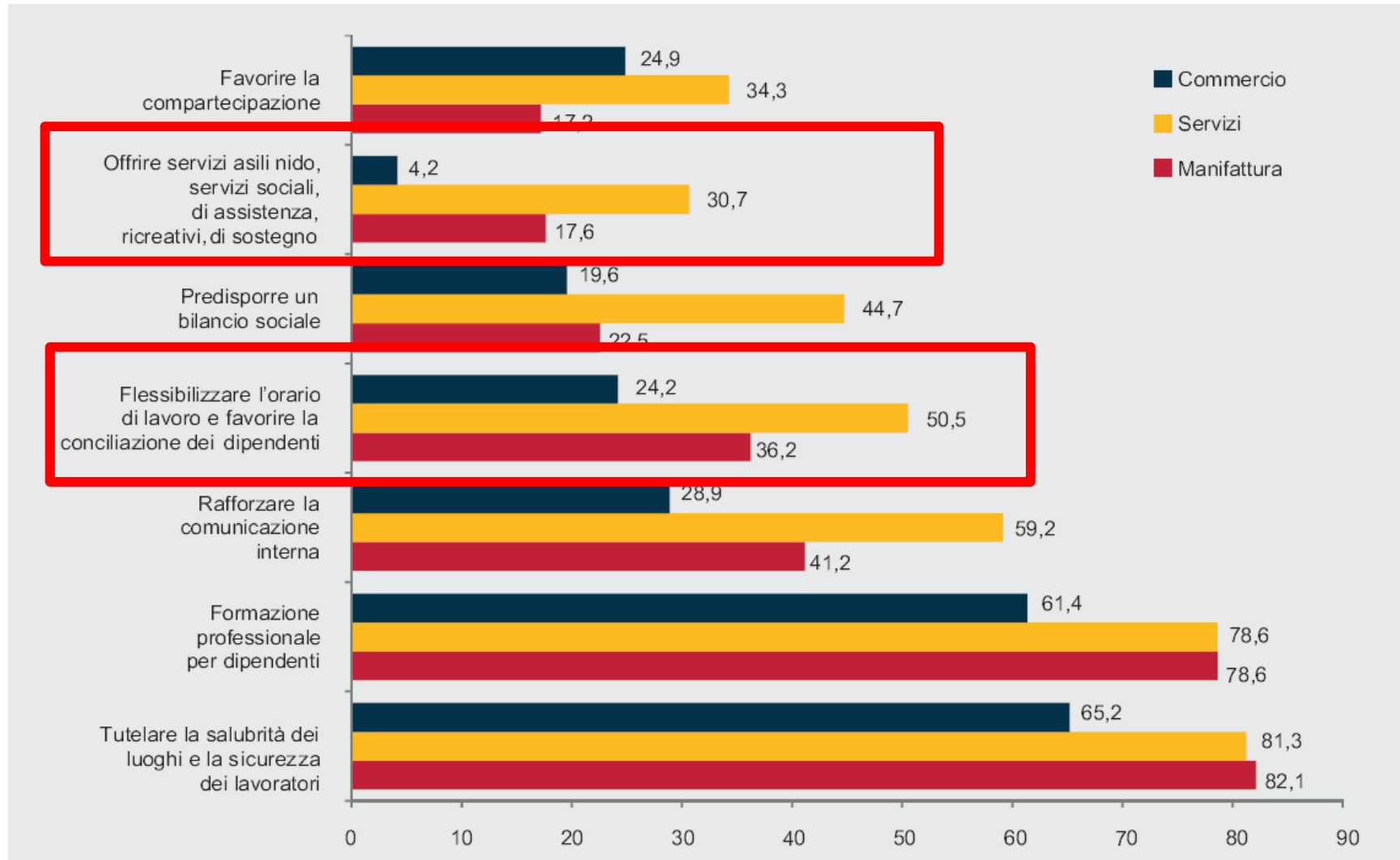


In 3.872 c'è welfare



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

La diffusione nella contrattazione di II livello



Fonte: ISTAT, 2015



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

La diffusione territoriale

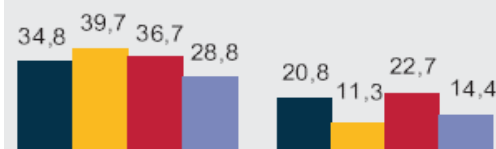
NORD OVEST

NORD EST

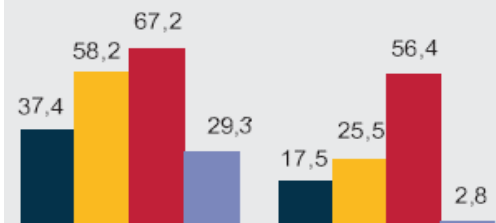
CENTRO

SUD

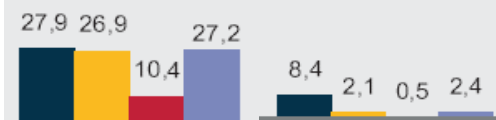
Manifattura



Servizi



Commercio



Flessibilizzare
l'orario di lavoro e
favorire la concilia-
zione dei dipendenti

Offrire servizi asili
nido, servizi sociali,
assistenza, ricreativi,
di sostegno



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

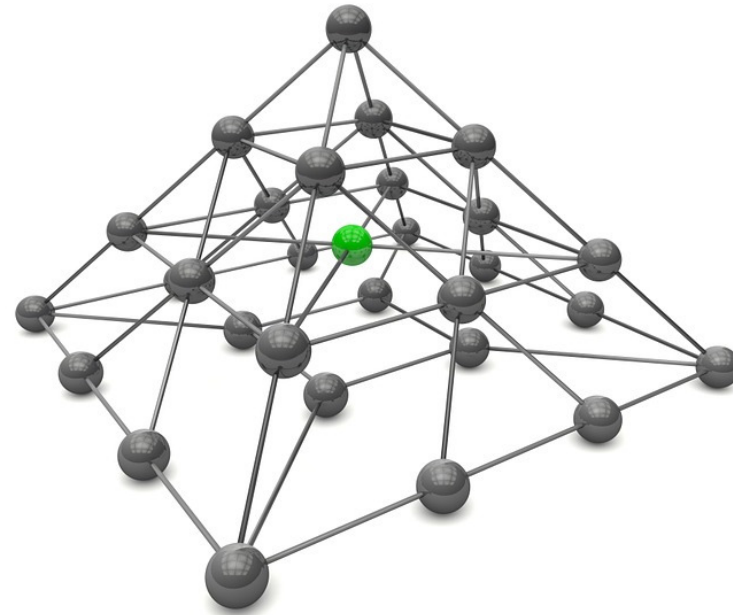
- ❑ Scarsa attenzione delle aziende alle analisi sui bisogni
- ❑ Scarsa implicazione dei sindacati



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