



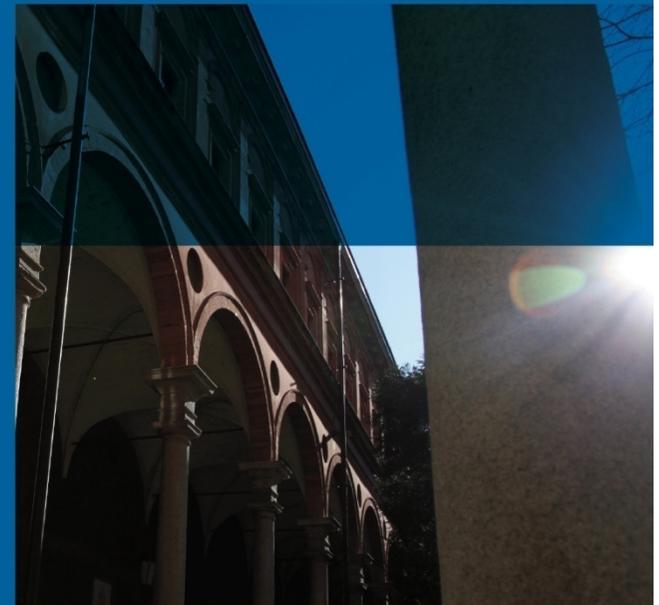
UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Il welfare occupazionale in un sistema che cambia

*3 novembre 2016*

**Luca Pesenti**

Facoltà di Scienze Politiche e Sociali





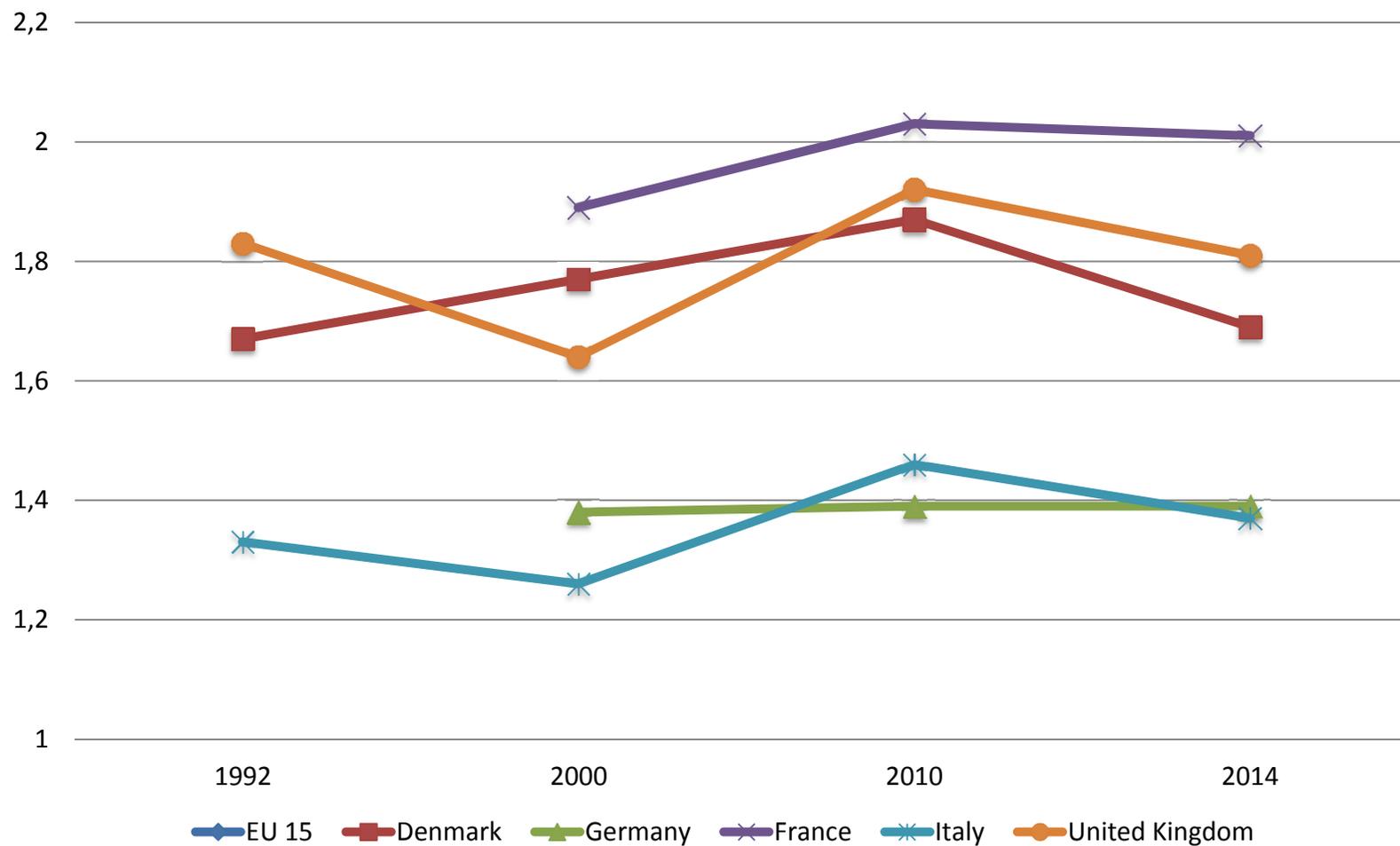
UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## **Catalogo breve di un'emergenza (sociale ma anche economica)**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Fertilità

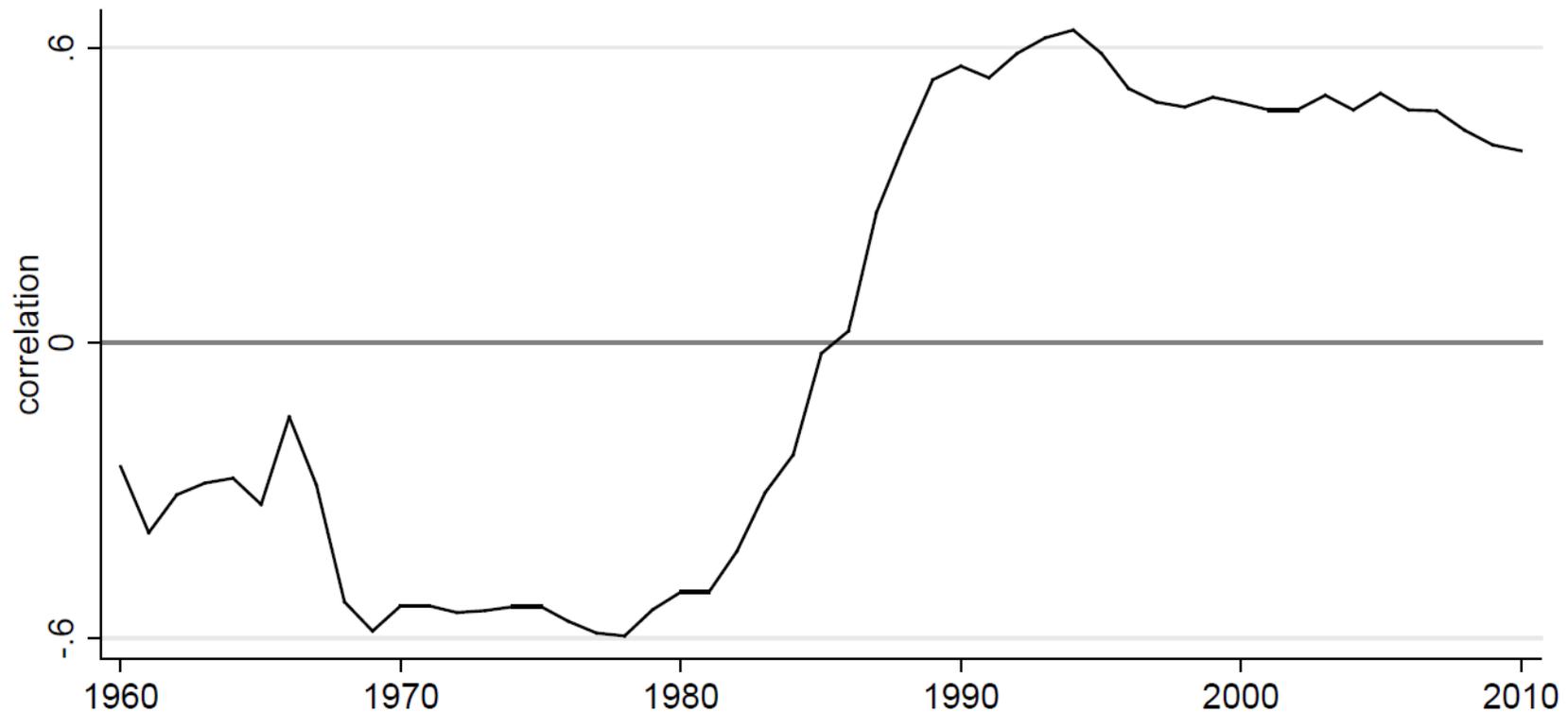




UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Correlazione

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

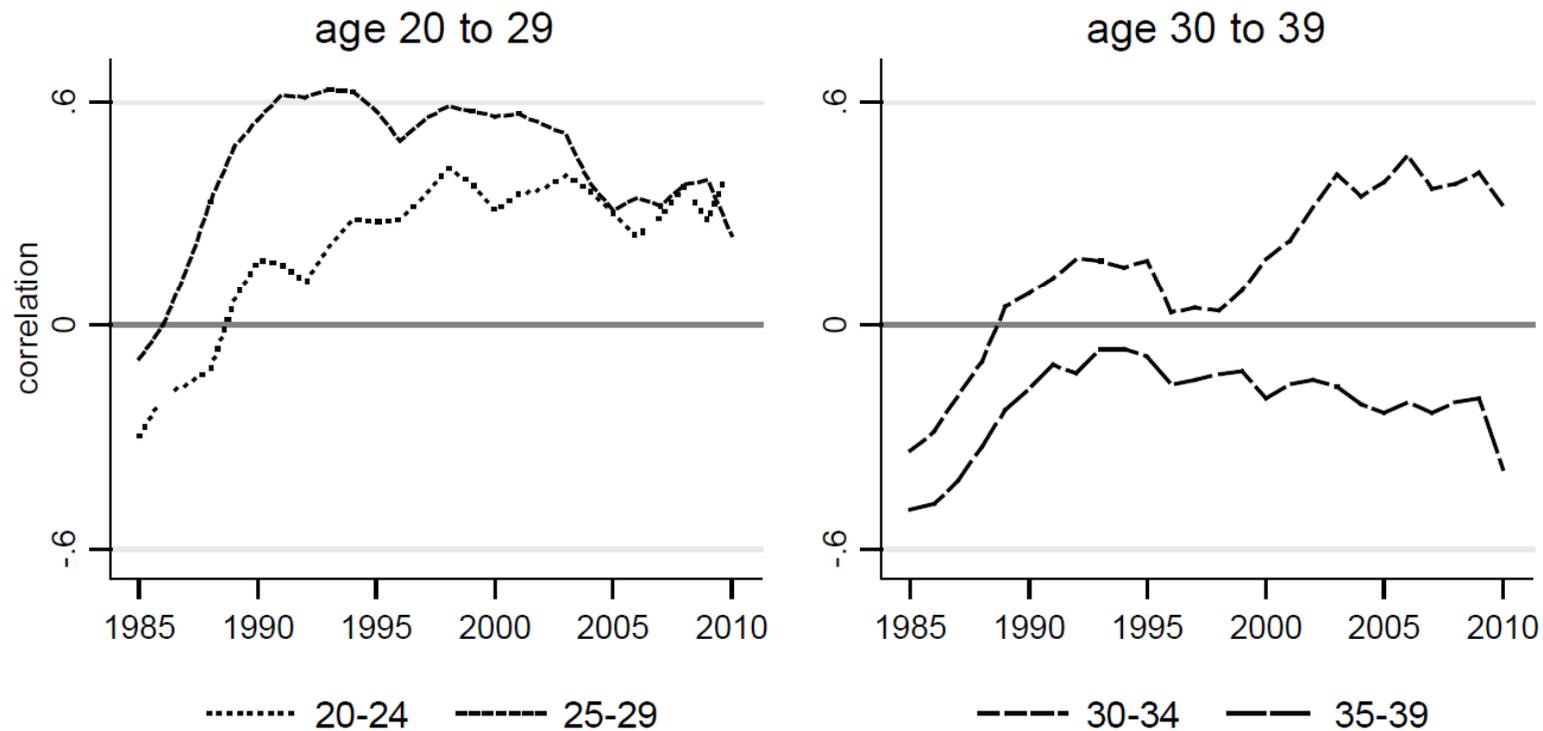


Countries: Belgium, Canada, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Japan, Luxembourg, Norway, Portugal, Spain, Sweden, United Kingdom, United States



# Correlazione per età

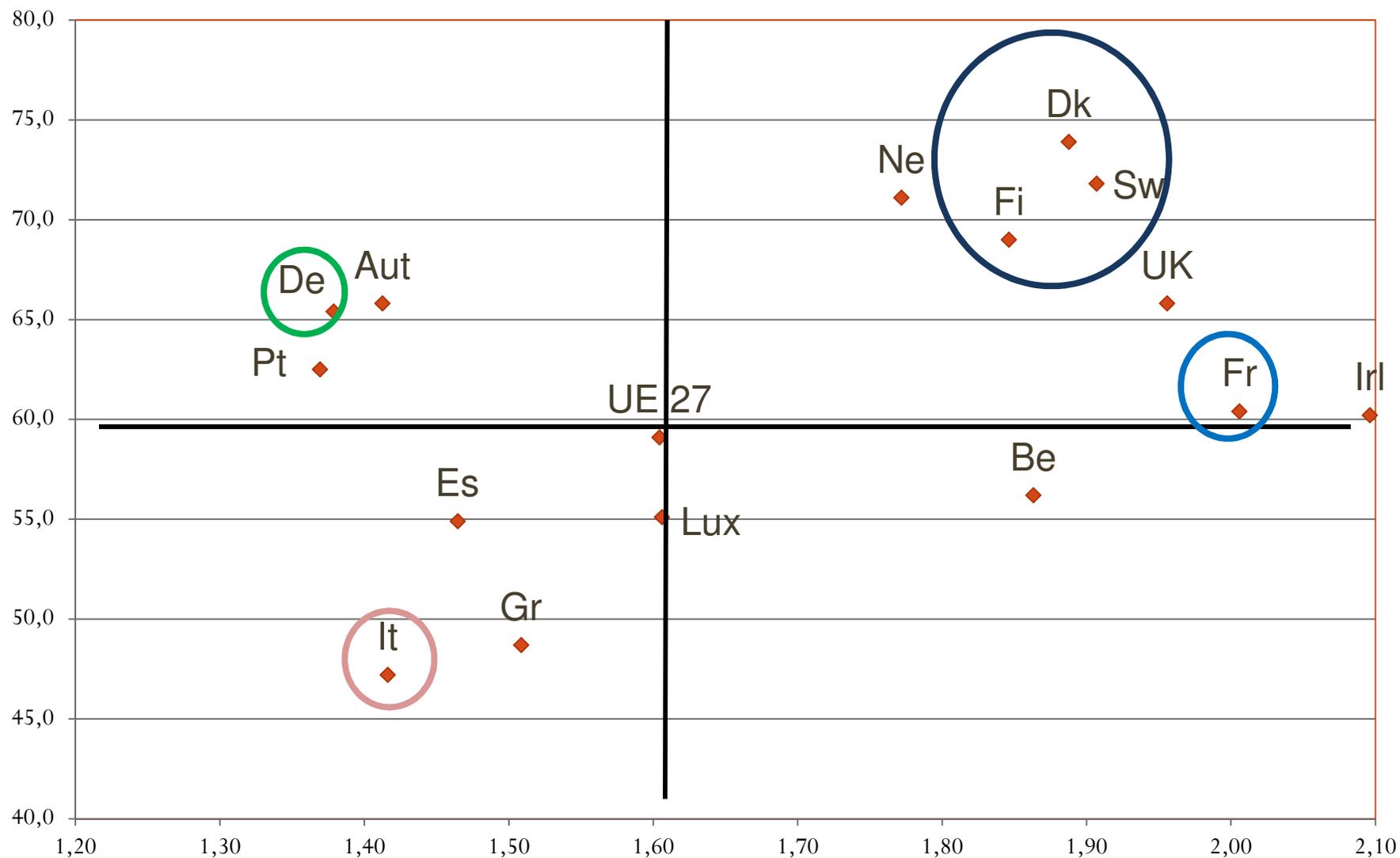
**Figure 2: Age-specific correlations between fertility and female labor force participation between 1985 and 2010**





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Correlazione lavoro F / fertilità

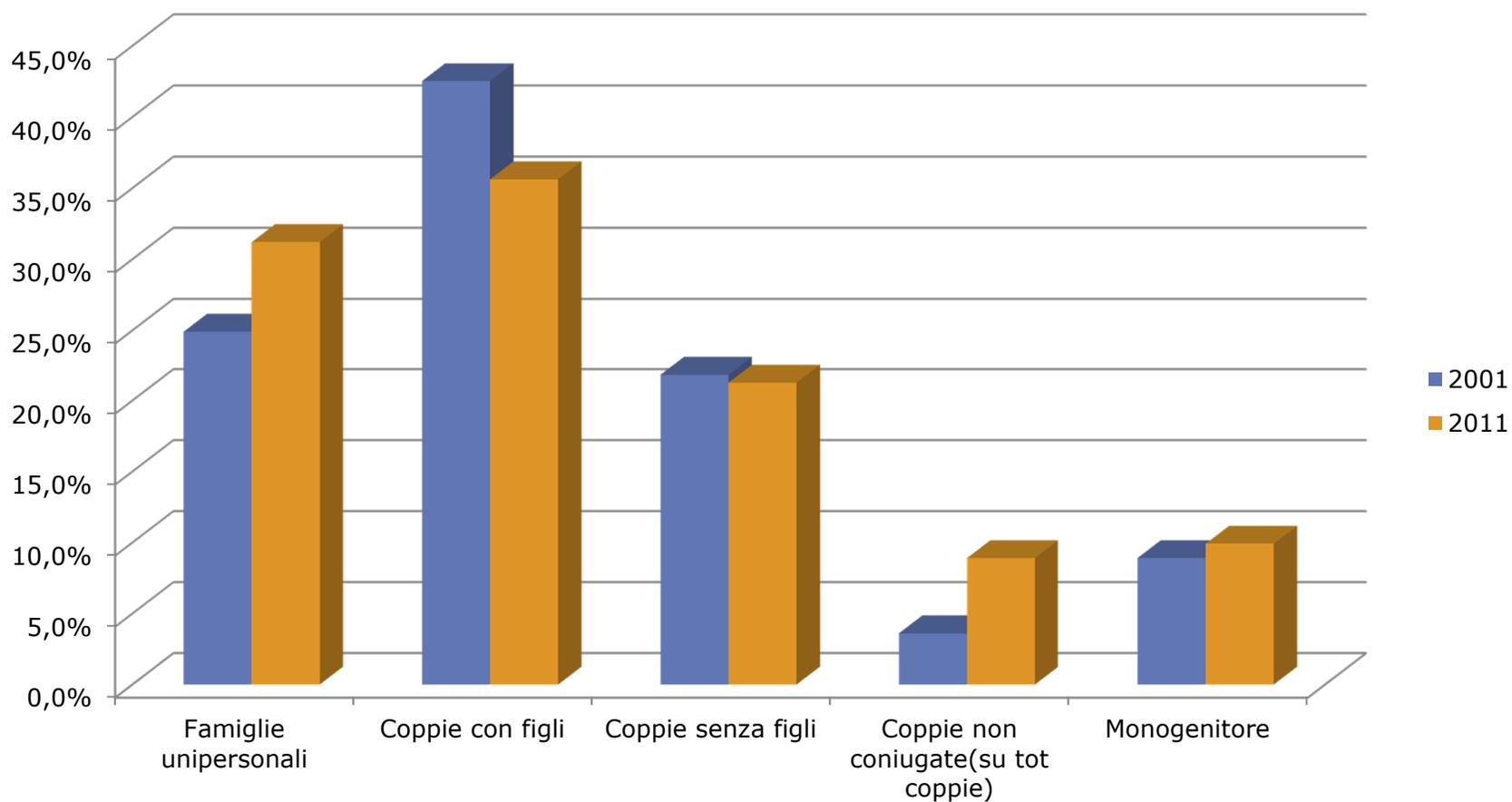


Fonte: Eurostat



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%

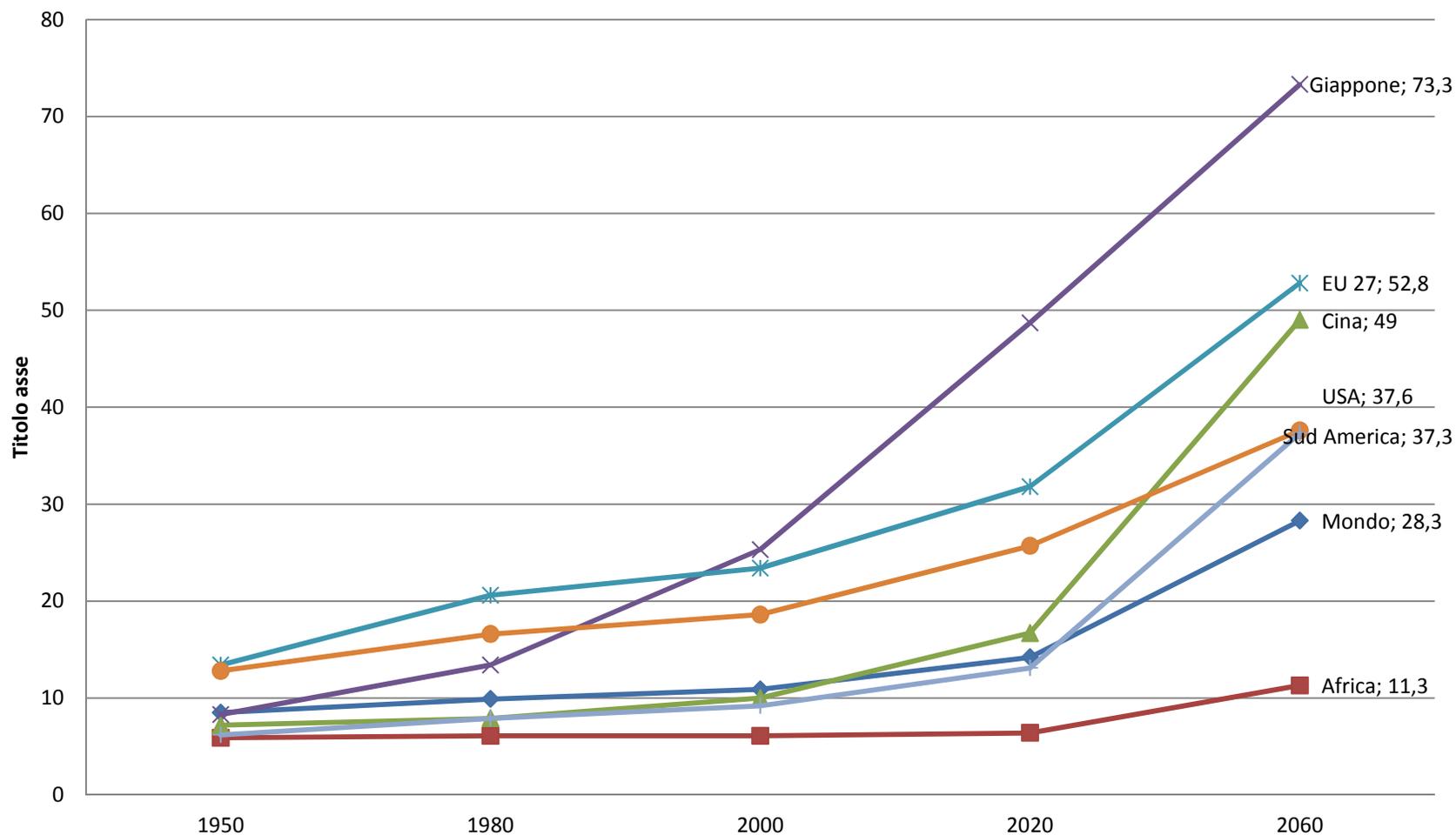
- Motivi personali



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Dipendenza anziani

over 65 anni / popolazione 16-64 anni



Fonte: European Commission 2015



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## Spesa Long Term Care anno 2010 (in % su PIL)

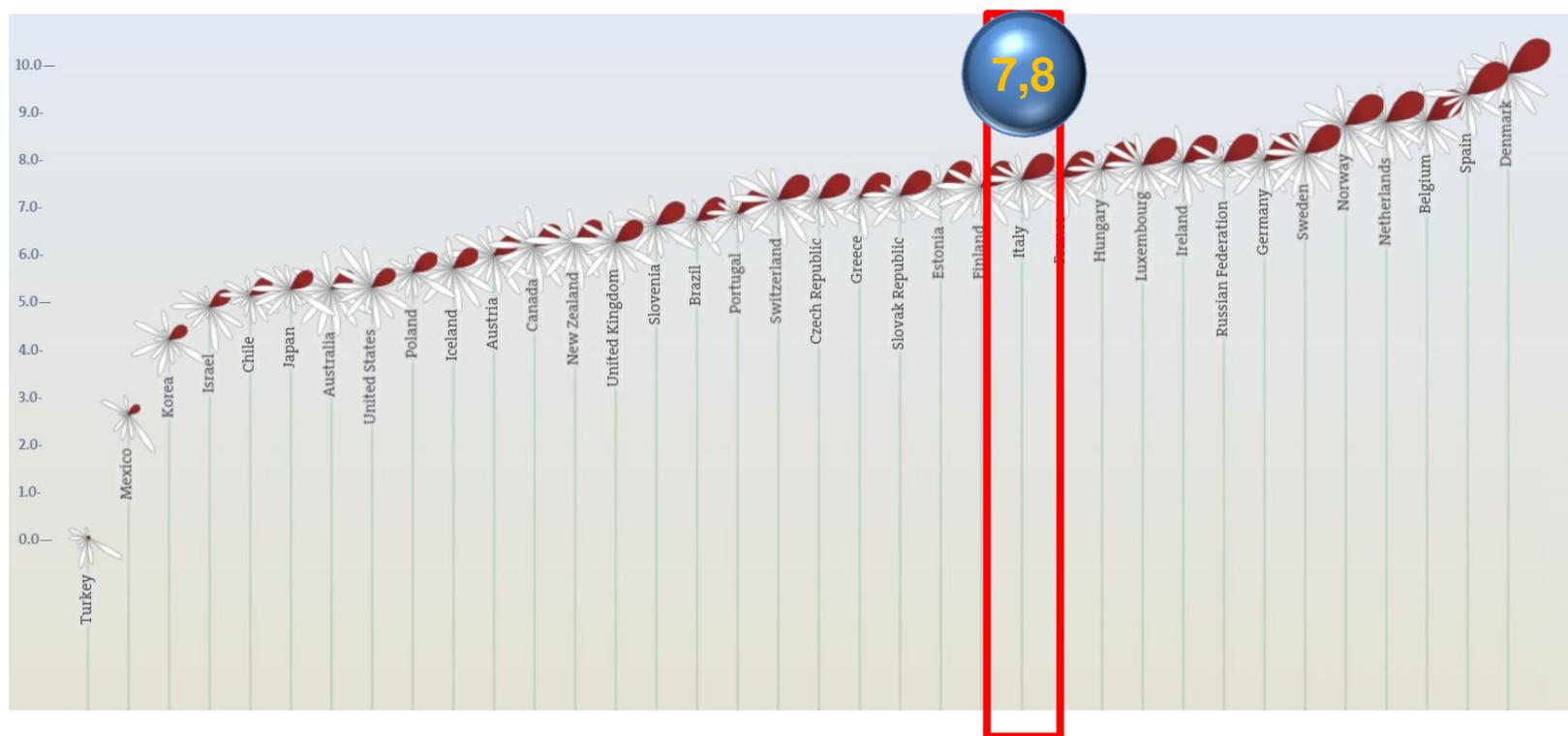
|             | Servizi<br>domiciliari | Servizi<br>residenziali | Cash | Totale |
|-------------|------------------------|-------------------------|------|--------|
| Danimarca   | 1,33                   | 1,14                    | 2,04 | 4,50   |
| Svezia      | 1,85                   | 1,87                    | 0,16 | 3,88   |
| Olanda      | 0,53                   | 2,00                    | 1,29 | 3,82   |
| Francia     | 0,44                   | 1,38                    | 0,34 | 2,16   |
| Regno Unito | 0,86                   | 0,56                    | 0,56 | 1,97   |
| Italia      | 0,49                   | 0,55                    | 0,86 | 1,91   |
| Eu 27       | 0,53                   | 0,80                    | 0,52 | 1,84   |
| Germania    | 0,40                   | 0,58                    | 0,45 | 1,43   |
| Spagna      | 0,22                   | 0,46                    | 0,14 | 0,82   |



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Una strada ancora lunga

Work life balance Index OCSE – anno 2015





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



## Il welfare in azienda: la terza fase



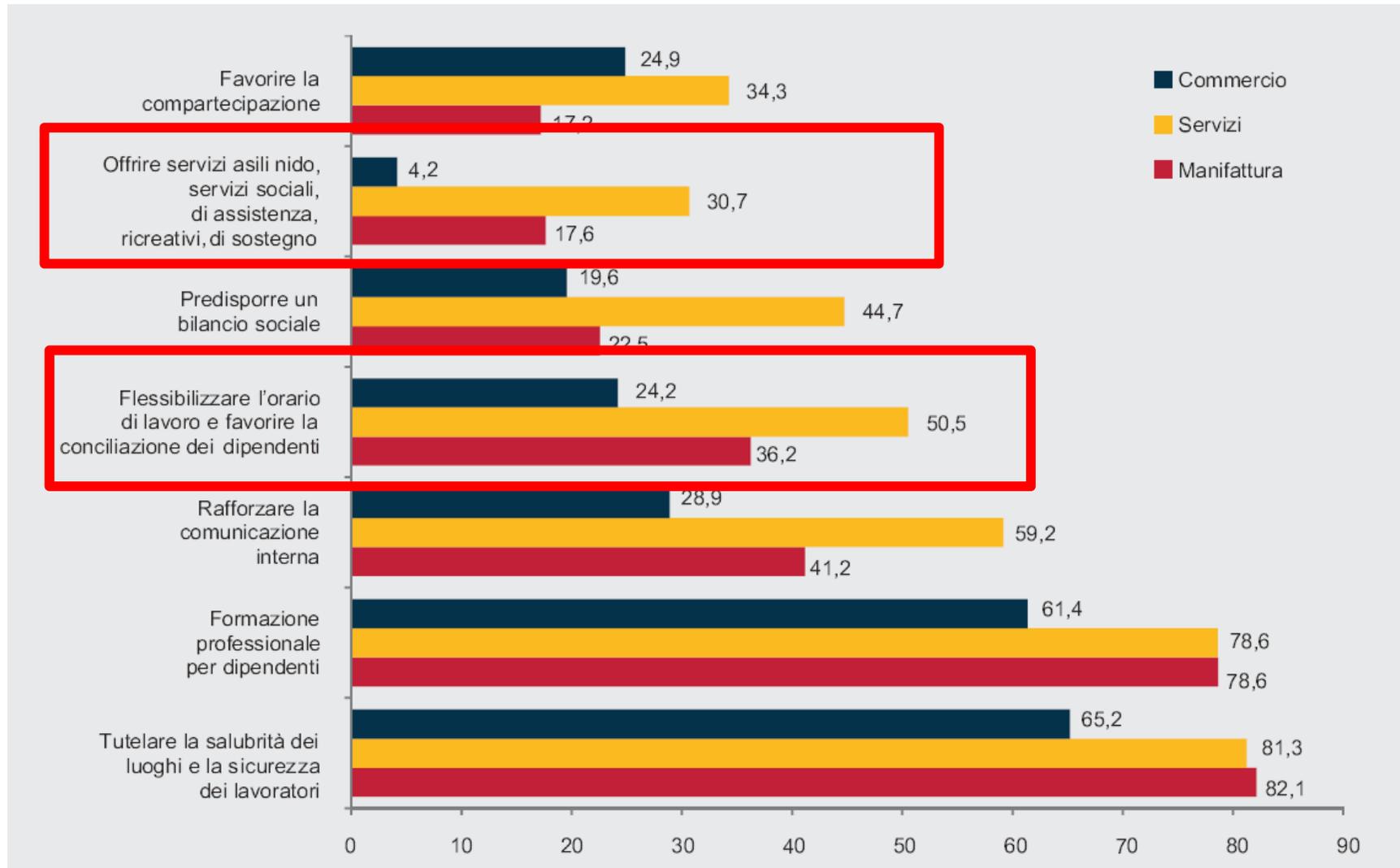
## La «terza fase»

- I Fase – Spontaneismo paternalista
  - Olivetti
  - Ancora oggi qualche esempio (Cucinelli)
- II Fase – CSR
  - Utilizzo in chiave marketing e comunicazione
  - Non centrato su politiche di HR management
- III Fase – Sviluppo di mercato
  - Centrato su esigenze HR evolute
  - Strutturazione di soggetti di mercato



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# La diffusione nella contrattazione di II livello



Fonte: ISTAT, 2015



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## Contrattazione di II livello: il trend 2016

- Nota Ministero del Lavoro 15 settembre 2016
  - 15.078 accordi 2015/2016
    - 2.600 contengono elementi di welfare aziendale



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# La diffusione territoriale

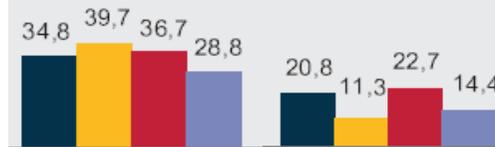
**NORD OVEST**

**NORD EST**

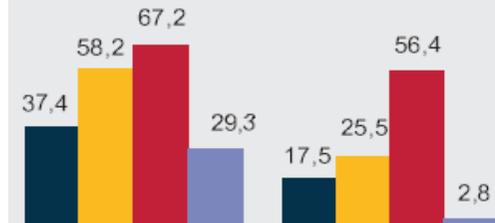
**CENTRO**

**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

# Cosa si fa in azienda

*Tabella 2 - La natura degli interventi di welfare  
nelle aziende di grandi dimensioni in Italia (anno 2012)*

| Tipo di intervento          | % Aziende con al proprio interno interventi |
|-----------------------------|---|
| Fondo pensione              | 87,5%                                       |
| Fondo sanitario             | 60,6%                                       |
| Prestiti agevolati          | 39,0%                                       |
| Disponibilità congedi extra | 27,6%                                       |
| Agevolazioni al consumo     | 24,4%                                       |
| Sostegno al reddito         | 23,3%                                       |
| Borse di studio             | 23,1%                                       |
| Servizi di cura l'infanzia  | 18,5%                                       |
| Fondo Ltc                   | 9,4%  |
| Alloggi                     | 6,7%  |

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



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Perché si fa welfare

1. Per migliorare il clima aziendale
2. Per migliorare le relazioni sindacali e diminuire la conflittualità
3. Attraction & Retention



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## Il contesto

- Nuova normativa da valutare negli effetti
- Settore in sviluppo, ma con asimmetrie di densità:
  - Alta nelle grandi / Bassa nelle PMI
  - Alta nei Servizi / Bassa nel commercio
  - Alta al Nord / Bassa al Sud
- Crescente scopertura di alcune aree di «nuovi bisogni» da parte del welfare pubblico e arretramento sui «vecchi bisogni»



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Come influiscono le RI

*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).



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Punti di forza

- Agevolata dal nuovo modello di RI
- Inizia ad essere un «mercato» con differenziazione funzionale interna
- Serve alle aziende come «scambio» con la moderazione salariale imposta dalla crisi
- Serve alle aziende come elemento di competitività, *attractivness & retention*
- Apprezzato generalmente dai lavoratori



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# I problemi aperti/ 1

- Evidenze di alcuni limiti nella diffusione del WA in Italia:
  - Rischio di rafforzamento delle disuguaglianze
    - Insider /outsider
    - Territoriali
    - Categoricali
    - Per posizione organizzativa
    - Generazionale
  - Scarsa attenzione delle aziende alle analisi sui bisogni
  - Scarsa implicazione dei sindacati nella costruzione dei Piani di welfare



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Una ricerca UniCatt – Willis Towers Watson

- Database 10.026 dipendenti (anno 2015)
  - Utilizzati 9.250 casi
- 35 aziende con 33 differenti panieri di welfare
- Info disponibili:
  - Struttura aziendale
  - Qualifica, età, residenza, sede lavorativa, anzianità aziendale del dipendente
  - Budget di welfare disponibile
  - Spesa effettuata e allocazione delle risorse



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Il campione

|           | Campione analizzato |
|-----------|---------------------|
| Maschi    | 57,9                |
| Femmine   | 42,1                |
|           |                     |
| <30 anni  | 5,9                 |
| 31-40enni | 27,2                |
| 41-50enni | 39,8                |
| 51-60enni | 24,6                |
| >60 anni  | 2,5                 |
|           |                     |
| Dirigenti | 7,1                 |
| Quadri    | 13,1                |
| Impiegati | 60,0                |
| Operai    | 19,8                |



- **Caratteristiche dei panieri**
  - Valore medio 938 euro con elevata variabilità
    - 80% dei dipendenti ha un plafond variabile tra 300 e 2000 euro
  - Prevalenza di *education*
  - Alta variabilità delle altre voci welfare (assistenza, previdenza, salute, mobilità)



**Cosa spiega questa elevata variabilità?**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Conclusioni

- Confermato l'effetto di sovrapposizione e rafforzamento a differenze pre-esistenti per:
  - Posizione organizzativa
  - Sesso
  - Età



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## I problemi aperti/ 2

- Lo sviluppo delle reti
  - Ruolo delle Organizzazioni datoriali territoriali
  - Ruolo di RetImpresa
- Una scommessa per il sindacato
- Welfare aziendale nel I livello di contrattazione?
- Unilateralità è destinata a scomparire?
- Ampliamento del target e delle disponibilità
- Quale utilizzo avranno i voucher?



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Grazie per l'attenzione



twitter

@luca\_pesenti2



luca.pesenti@unicatt.it