



# ReFlex

LA COMMUNITY DEL WELFARE AZIENDALE

MAGAZINE SEMESTRALE  
DI APPROFONDIMENTO  
E INFORMAZIONE  
SUL PROGETTO REFLEX

Primo Numero



*Dipartimento per le politiche della famiglia*

irs



# Indice

- 03. REFLEX:  
come nasce e la partnership
- 04. OBIETTIVI DI REFLEX
- 05. LA ROADMAP DI REFLEX:  
dalla ricerca all'applicazione
- 07. IL WELFARE AZIENDALE  
NEL PANORAMA ITALIANO
- 09. PARITÀ DI GENERE  
E WELFARE AZIENDALE  
Ne parliamo con la dott.ssa  
Daniela Oliva, sociologa  
e Presidente dell'IRS
- 10. LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO  
DEL WELFARE AZIENDALE
- 14. CONTRIBUTI
- 14. PAGINE SOCIAL DEL PROGETTO







## OBIETTIVI DI REFLEX

Uno degli effetti indiretti dell'isolamento legato al Covid-19 è stato quello di aver riportato al centro del dibattito pubblico strumenti come lo smart working, i congedi parentali, le misure a sostegno delle famiglie e dei soggetti più svantaggiati: tutte soluzioni che saranno sempre più centrali nella cosiddetta "fase 2" (quella che ci sta riportando lentamente alla normalità), e che rientrano, a vario titolo, in quel pacchetto di beni e servizi che si identifica come welfare aziendale. In questo contesto, l'obiettivo principe del progetto ReFlex si inserisce a pieno titolo avendo lo scopo di studiare, sistematizzare e promuovere percorsi di welfare aziendale per imprese e i lavoratori dell'intero territorio nazionale. Un obiettivo ambizioso che troverà nell'uso dell'intelligenza artificiale, e in particolare di una piattaforma digitale dedicata, uno strumento essenziale per contribuire alla diffusione del sistema attivato ma anche al suo progressivo, ulteriore, perfezionamento nel tempo. Non solo, infatti, le aziende potranno

utilizzare questa piattaforma trovando le soluzioni più adatte ai propri parametri (numero dipendenti, collocazione geografica, settore merceologico etc.) ma, con l'aumentare dei partecipanti, l'intero sistema sarà arricchito di nuove case-history che incrementeranno il ventaglio di formule di welfare adottabili. Il nucleo di partenza di ReFlex è costituito da più di 30 tra grandi e piccole aziende che aderiscono al "Tavolo istituzionale di confronto e dialogo col mondo delle imprese per la promozione della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di cura della famiglia ed il sostegno della natalità e della maternità in ambito aziendale". Entrando a far parte di una vera e propria community, esse saranno il laboratorio di studio, di confronto, di scambio e di promozione di un sistema di welfare aziendale virtuoso e adattabile alle diverse realtà imprenditoriali. Ad esse, si stanno già aggiungendo nuove aziende.

## LA ROADMAP DI REFLEX: dalla ricerca all'applicazione

Per raggiungere gli obiettivi prefissati, il progetto prevede 4 aree di attività complementari tra loro che coprono il biennio 2020/2021.

La prima concerne lo "Studio e ricerca - Analisi di background, analisi dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale".

Parliamo di un'attività di studio, analisi e comparazione degli strumenti utilizzati a livello nazionale ed europeo nel campo della conciliazione, della condivisione del lavoro di cura e della genitorialità, con un focus specifico su quelli adottati dalle aziende a favore dei lavoratori.

In questo modo si avrà una mappatura esplicativa della situazione attuale in grado di evidenziare punti di forza e zone di debolezza sui quali intervenire.

La seconda area è costituita dalla "Creazione di una community tra le imprese, scambio di pratiche, monitoraggio e valutazione delle esperienze in atto". Mettendo in rete le

grandi e piccole realtà imprenditoriali aderenti al progetto viene attivata una community del welfare aziendale che favorirà lo scambio di iniziative e buone pratiche già esistenti.

Attraverso seminari e laboratori tematici, si stimolerà il confronto tra i partecipanti, determinando una cooperazione positiva dal punto di vista della conciliazione vita-lavoro in modo da facilitare il trasferimento e lo scambio di esperienze, strumenti e soluzioni tra ambiti territoriali ed economici diversi.

La terza area riguarda la "Attività di modellizzazione di strumenti a supporto delle imprese in materia di conciliazione e supporto alle famiglie".

In questa fase si procederà a una modellizzazione delle iniziative e delle migliori prassi, anche ampliando il sistema di azioni raccolte attraverso l'adesione spontanea di nuove realtà aziendali interessate a mettere in circolo le loro



esperienze ed entrare a fare parte della community.

La modellizzazione avrà nella piattaforma digitale creata dai ricercatori dell'Università Roma Tre uno strumento fondamentale. Tale piattaforma, infatti, sarà messa gratuitamente a disposizione di tutte le imprese italiane, facilitando la raccolta e lo scambio di informazioni e pratiche, fornendo anche la possibilità di usufruire di modelli previsionali volti a fornire suggerimenti su eventuali misure e servizi da attivare.

La quarta area di intervento è legata alle "Attività di comunicazione e disseminazione". Al di là del necessario resoconto degli avanzamenti progettuali, il progetto ReFlex intende promuovere e rafforzare una cultura della conciliazione tra

vita lavorativa e vita privata e familiare, anche attraverso le possibilità offerte dal welfare aziendale coinvolgendo il più vasto pubblico possibile.

A questo scopo è stata aperta una pagina web dedicata sui principali social network (facebook, instagram, youtube e twitter) e verranno prodotte newsletters a cadenza semestrale (questo numero rappresenta la prima uscita). In più, verranno realizzati 4 video su alcune delle esperienze più significative emerse dal lavoro di ricerca e dagli incontri della community che favoriranno, inoltre, la diffusione e la comunicazione dei risultati del progetto. Sono, infine, previsti anche dei momenti seminariali di confronto sia a metà progetto che nella sua fase conclusiva per discutere e riflettere sui risultati raggiunti.



# IL WELFARE AZIENDALE NEL PANORAMA ITALIANO

In questo ultimo decennio il tema del welfare aziendale è entrato a pieno titolo nel dibattito italiano.

Tuttavia, in verità, il welfare aziendale è un fenomeno di ben più antica data, in quanto nasce e si afferma già all'inizio del secolo scorso, come iniziativa autonoma di imprenditori illuminati che hanno intrapreso e sperimentato politiche e interventi finalizzati a migliorare le condizioni di vita e di benessere dei propri dipendenti e, spesso, delle loro famiglie. Il welfare aziendale di oggi è, quindi, il frutto di un percorso che non è stato e non è lineare, nel senso che durante questi decenni, si è sviluppato (e si sviluppa tuttora) "adattandosi", per così dire, ai bisogni del momento storico, del contesto geografico, delle caratteristiche delle comunità locali nelle quali operano le aziende.

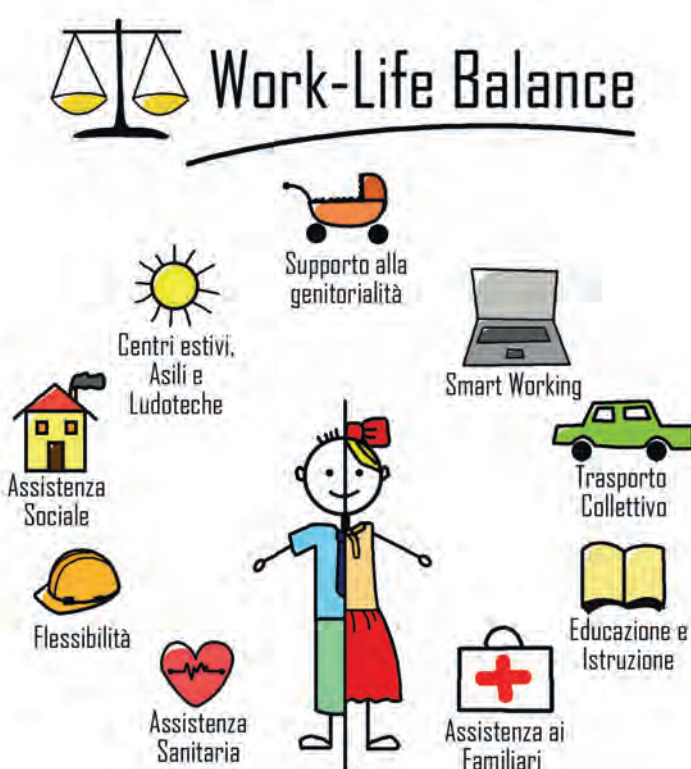
In generale è possibile evidenziare almeno quattro fasi evolutive.

Nella prima fase evolutiva – quella del cosiddetto welfare degli imprenditori illuminati - assistiamo al tentativo di affermare un modello nuovo e diverso di fabbrica attraverso interventi in campo abitativo (case per i dipendenti, dormitori per gli operai e convitti per le giovani operaie); sanitario (casse mutue di infortunio, malattia); educativo e formativo (scuole aziendali con accesso privilegiato per i figli dei dipendenti); ricreativo (Servizi dopolavoro a carattere ricreativo, sportivo e culturale).

Nella seconda fase evolutiva – quella legata alla Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) -

la riflessione sul tema del welfare aziendale si riflette rispetto al territorio in cui l'azienda opera (alle istituzioni e alla comunità locale) e la dimensione più strettamente di welfare orientata ai bisogni e al benessere delle persone (dipendenti ed eventualmente loro famiglie, in particolare i figli) è decisamente marginale rispetto all'attenzione verso l'ambiente, la cultura, la dimensione sociale in senso generale e trasversale.

La terza fase evolutiva - legata alla valorizzazione del lavoro femminile e conciliazione - è soprattutto il frutto di una spinta politica esogena data dall'interesse delle politiche comunitarie (e, di conseguenza, anche di quella nazionale e regionali) a promuovere il lavoro femminile in piena sinergia con le concomitanti politiche di welfare aziendale.



Infine, nella quarta fase evolutiva, comincia ad affermarsi il paradigma del “Secondo Welfare” che “condiziona” il paniere di beni e servizi che possono rientrare nella nozione di welfare aziendale, includendo quei trattamenti che la normativa fiscale consente di escludere dalla nozione di retribuzione imponibile.

Passando dai modelli agli interventi, si può affermare che, in linea generale, con il termine di welfare aziendale si intende quell’insieme di beni e servizi che vengono forniti ai propri dipendenti (o ad una parte

di essi) e spesso ai loro famigliari. È importante, in questa definizione molto generale, distinguere tra i cosiddetti benefit e i veri e propri beni e servizi di welfare aziendale.

I benefit sono meccanismi di remunerazione delle performance raggiunte e sono sostitutivi della remunerazione monetaria (ad esempio i premi di risultato detassati). In generale, i beni e i servizi di welfare aziendale si rifanno a tre grandi dimensioni:

1

#### IL TEMPO

- a. Flessibilità degli orari e tipologie di contratto (es: il Part Time)
- b. Permessi retribuiti (per malattia dei figli, inserimento all’asilo, ecc.)
- c. Smart Working e possibilità di lavoro da remoto

2

#### IL DENARO

- a. Rimborsi a copertura totale o parziale delle spese per l’acquisto di servizi (es: per la cura dei minori o degli anziani)
- b. Integrazione del trattamento economico del congedo parentale
- c. Estensione, a carico dell’azienda, di coperture assicurative

3

#### I SERVIZI

- a. Incremento dei servizi offerti in azienda
- b. Messa a disposizione di spazi aziendali per servizi on site
- c. Offerta di prestazione di professionisti (counselling, servizi fiscali, sportelli di varia natura, ecc.)



# PARITÀ DI GENERE E WELFARE AZIENDALE

Ne parliamo con la dott.ssa Daniela Oliva,  
sociologa e Presidente dell'IRS

Il welfare aziendale è uno strumento a supporto della parità di genere?

Nel corso del primo decennio degli anni 2000 un certo numero di risorse sia europee che nazionali e regionali si è indirizzato verso il finanziamento di progetti a sostegno della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, nella convinzione che la possibilità di "conciliare" fosse la leva motivazionale per entrare nel mercato del lavoro e per non uscirne all'arrivo del primo figlio.

Questa fase di interesse delle politiche pubbliche nel promuovere il lavoro femminile è pienamente sinergica con le concomitanti politiche di welfare aziendale che, consolidato l'impegno negli ambiti più affini ai temi della responsabilità sociale di impresa, riportano l'attenzione ai temi originari del benessere dei propri dipendenti e, sempre più spesso, delle loro famiglie. Diventano sempre più frequenti le "contaminazioni" tra le politiche aziendali e quelle istituzionali.

In quegli anni, quindi, osserviamo il positivo riemergere dell'attenzione nei confronti del lavoro femminile, sia pur ancora molto ancorato a modelli tradizionali che vedono il lavoro di cura pertinenza delle donne. È solo, infatti, con gli ultimi anni che cominciano a evolvere anche i modelli familiari e, dunque, le politiche di conciliazione rivolte quasi esclusivamente alle donne, nella direzione della cosiddetta "condivisione del lavoro di cura" dove anche gli uomini cominciano ad

essere presenti.

Quali sono a suo avviso beni e servizi di un welfare aziendale più vicino alle famiglie?

Parlare di un welfare aziendale più vicino alle famiglie vuol dire fare riferimento a tre aree diverse anche se strettamente interconnesse: la conciliazione, la condivisione del lavoro di cura e la genitorialità. Per quanto riguarda l'area della conciliazione, questa fa espressamente riferimento a tutte quelle misure che possono essere ricondotte alla flessibilità oraria e alla flessibilità organizzativa.



A queste due linee sono riconducibili anche una terza linea di misure che hanno l'esplicita finalità di "liberare il tempo". Il perimetro della condivisione, all'interno della famiglia, del lavoro di cura è decisamente più chiaro ed è legato all'evoluzione dei tempi e alla condizione "sandwich" delle lavoratrici baby boomer impegnate anche nella cura dei genitori anziani e delle persone disabili. Infine, quello della genitorialità si pone, fra i tre trattati, come quello dai contorni forse meno netti. Il concetto, così formulato, è anche abbastanza recente e ad esso, in buona sostanza, viene di fatto ricondotto tutto ciò che non è "cura" e non è "conciliazione" in senso stretto. Le linee di intervento che si possono identificare sono certamente di natura economica, ma non solo. Può essere importante, ad esempio, distinguere il sostegno economico alla famiglia tout court, dal sostegno economico vincolato ai percorsi di istruzione e formazione dei figli o anche al tema della cultura e della socialità. In questi casi ci troviamo, infatti, davanti a politiche e strategie aziendali che non solo supportano

economicamente la genitorialità, ma, in qualche misura, la orientano e la indirizzano verso valori culturali di più ampio respiro.

### Welfare aziendale e pandemia Covid-19: quali nessi vede?

Non abbiamo informazioni al momento sufficienti e sufficientemente attendibili, ma certo la pandemia in atto di COVID-19 avrà un forte impatto (non necessariamente negativo) sul sistema di welfare nazionale nelle sue diverse forme: pubblico, privato, aziendale. La crisi sociale ed economica che certamente ci sarà ci auguriamo che possa trovare nelle imprese un attore non solo fondamentale per l'economia, ma anche per la ricostruzione di un sistema di welfare che aiuti le comunità locali e lo Stato nel non facile compito di riadeguare strutture e servizi alle nuove sfide sanitarie non più rappresentate solo dall'invecchiamento della popolazione e dal calo demografico, ma anche dal possibile ripetersi di fenomeni di natura pandemica.





## LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO DEL WELFARE AZIENDALE

Uno degli effetti indiretti del recente lockdown è che, forse per la prima volta, una parte consistente della popolazione si è confrontata in maniera concreta, quotidiana, con la più imponente rivoluzione degli ultimi anni: la digitalizzazione, e cioè quel processo di sviluppo tecnologico che ha investito ogni ambito della vita umana incluso quello della organizzazione del lavoro. Sappiamo che c'è un filone di pensiero che vede nella tecnologia soprattutto un pericolo per la garanzia dei posti di lavoro ma, a nostro avviso, invece, essa può rappresentare un'enorme opportunità per riorganizzare i sistemi di lavoro anche in una direzione più compatibile con un migliore equilibrio tra vita professionale e personale ampliando e potenziando una

delle dimensioni cruciali a cui si rifanno i beni e servizi di welfare aziendale, la dimensione relativa al TEMPO e cioè a quelle forme di flessibilità oraria e organizzativa anche attraverso l'uso della tecnologia.

Prendiamo ad esempio le nuove forme di lavoro "intelligente", particolarmente utilizzate durante la pandemia e note a tutti con il termine di smart working. Introdotto dal Capo II della Legge n. 81 del 22/5/2017, il lavoro agile (declinato pure come smart working) è una particolare o diversa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa subordinata, basata essenzialmente sulla flessibilità dell'orario e della sede di lavoro, nonché sul potenziale utilizzo degli strumenti tecnologici per l'esecuzione dell'attività lavorativa volto al



miglioramento della vita dei lavoratori - intesa nella sua dimensione occupazionale ed in quella personale/familiare – di tipo “qualitativo”. In effetti, la prima norma del Capo II, ossia l’art. 18, prevede esplicitamente di “agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”. Lo smart working non è la sola possibilità di rendere flessibile il lavoro. Oltre al già consolidato telelavoro, ci sono altre modalità di organizzazione del lavoro (a cominciare dagli orari flessibili) in grado, potenzialmente di aumentare il benessere del lavoratore e della sua famiglia, favorendo un maggiore bilanciamento nella distribuzione tra uomo e donna del peso della gestione familiare.

La possibilità di svolgere le mansioni professionali in relativa autonomia da casa o da altro posto, riduce il numero di assenze dal posto di lavoro per impegni di cura familiare, evita che le donne debbano chiedere congedi più lunghi rispetto ai colleghi uomini con la conseguente riduzione di lavoratrici che abbandonano il mercato del lavoro. Non va infatti ignorato che proprio la genitorialità e le altre responsabilità di cura familiare rimangono

tra le maggiori cause del gap occupazionale di genere. Naturalmente, sarebbe importante che i vantaggi legati alla digitalizzazione non riguardassero solo la conciliazione delle donne nell’equilibrio tra il lavoro professionale e lavoro di cura, ma coinvolgessero anche gli uomini nel promuovere un loro diverso rapporto con famiglia e lavoro.

Se poi si osserva la rivoluzione tecnologica dal punto di vista del suo impatto nell’erogazione dei servizi di welfare aziendale, si vede subito come anche qui i vantaggi e le opportunità siano indiscutibili.

Partiamo per esempio osservando come il passaggio, relativamente recente, di iniziative e interventi singoli di welfare aziendali a veri e propri Piani di Welfare Aziendale abbia comportato l’avvento di strumenti appositamente pensati e dedicati.

Se prima l’azienda, infatti, per l’acquisto di beni e servizi si rivolgeva a quanto offriva il mercato, con l’espansione del fenomeno dei Piani di Welfare si è sviluppato un mercato dedicato di soggetti che intermediano le esigenze delle aziende con



quanti producono, diventando, per alcuni specifici servizi, produttori essi stessi. Questi soggetti, genericamente chiamati "Provider" utilizzano piattaforme digitali che hanno la possibilità di essere in qualche misura personalizzate rispetto alle specifiche esigenze delle aziende. Essi non si limitano ad intermediare e/o offrire servizi, ma, nel tempo, hanno sviluppato servizi di accompagnamento e assistenza alle aziende nella stessa progettazione e messa a punto del Piano di Welfare Aziendale. Dunque, un Provider evoluto ha il compito di accompagnare l'azienda nell'analisi dei bisogni, nella progettazione del Piano, nel reperire le aziende terze in grado di erogare i servizi inclusi nel Piano e, come si diceva, in vari casi diventando esso stesso erogatore di servizi.

Il fenomeno si è talmente consolidato che l'AIWA (Associazione Italiana Welfare Aziendale), nata nel 2017, riunisce già diciotto fra i maggiori Provider italiani di Welfare Aziendale.

Nel Quarto Rapporto di Percorsi di Secondo Welfare (2018) si indicano in quasi due milioni i dipendenti coperti da interventi gestiti dai Provider.

L'utilizzo di piattaforme digitali semplifica, come intuibile, l'erogazione di beni e servizi lasciando al dipendente la libertà (e facoltà) di scegliere le opzioni per lui più interessanti.

In questo contesto, un'altra importantissima novità tecnologica sta ulteriormente contribuendo allo sviluppo del welfare aziendale: l'intelligenza artificiale. Le piattaforme, infatti, sono di norma, architetture complesse e sofisticate che utilizzano l'intelligenza artificiale e il deep learning per attivare meccanismi di suggerimento nella guida dell'utente durante la navigazione, che non si limitano a metabolizzare le caratteristiche e le abitudini di navigazione degli utenti, ma vanno ben oltre.

Con il progressivo affinamento dell'algoritmo, l'intelligenza artificiale riesce a conoscere in tempo reale gli interessi dei lavoratori proponendo servizi a lui più vicini, seguendo gusti e bisogni. Siamo di fronte a un sistema complesso che non solo ha il fine di rendere più semplice ed efficace l'utilizzo delle piattaforme messe a disposizione dei dipendenti, ma anche e soprattutto di estendere in modo nuovo l'offerta dei servizi alla persona.

Utilizzando queste nuove opportunità tecnologiche sarà possibile customizzare ancora meglio l'erogazione dei servizi in maniera veloce e dinamica, ma soprattutto sarà possibile mettere a disposizione delle aziende interessate, modelli di welfare aziendale replicabili perché condivisi in linea con gli obiettivi stessi del progetto ReFlex.

## CONTRIBUTI

Il progetto ReFlex è finanziato dal programma Right, Equality and Citizenship (2014-2020) dell'Unione Europea. I contenuti di questa newsletter rappresentano i punti di vista dei partner progettuali e sono di loro esclusiva responsabilità. La Commissione Europea non si assume alcuna responsabilità per l'uso che può essere fatto delle informazioni che contiene.

## PAGINE SOCIAL DEL PROGETTO

Per aggiornamenti e sviluppi del progetto ReFlex seguici su:



<http://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/politiche-europee-ed-internazionali/progetti-europei/reflex/scheda-progetto/>



<https://www.facebook.com/ReFlexCommunity>



[https://www.instagram.com/reflex\\_project](https://www.instagram.com/reflex_project)

## PER ADERIRE AL PROGETTO

Le aziende interessate a partecipare al progetto, possono inviare una e-mail all'indirizzo:



[reflex@governo.it](mailto:reflex@governo.it)