



Dipartimento
per le politiche della famiglia
Presidenza del Consiglio dei ministri

ISTITUTO
PER LA
RICERCA
SOCIALE

irs

ROMA
TRE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI



ReFlex

LA COMMUNITY DEL WELFARE AZIENDALE

IL PROGETTO REFLEX: LA COMMUNITY DEL WELFARE AZIENDALE



PROPOSTE
PER UN'AGENDA CONDIVISA

IRS - ISTITUTO PER LA RICERCA SOCIALE



This project is funded by the Rights, Equality
and Citizenship Programme of the European Union.

Il progetto ReFlex (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) è finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma REC - Right, Equality and Citizenship (2014-2020) contratto n° 881621.

I contenuti di questo rapporto 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.

INDICE

1. PER UNA AGENDA CONDIVISA: QUALI PROPOSTE PER QUALI BISOGNI	4
2. L'ESPERIENZA DEL PROGETTO REFLEX E I MACRO TEMI EMERSI	8
2.1 Aziende e Società in cambiamento	9
2.1.1 Nuove tipologie familiari	9
2.1.2 Generazioni X, Y e Z	10
2.2 La cultura del welfare aziendale	12
2.3 Il new normal	13
3. DALLE SPERIMENTAZIONI ALLA MESSA A SISTEMA: PISTE DI LAVORO E PROCESSI POSSIBILI	14

**PER UNA AGENDA
CONDIVISA:
QUALI PROPOSTE
PER QUALI BISOGNI**

CAPITOLO 1

Il 2021 e il 2020 sono stati anni difficili per le aziende italiane, investite da una crisi senza precedenti. La reazione alla pandemia ha impresso un salto di qualità al welfare aziendale ampliando il numero delle imprese attive, arricchendo il range delle iniziative adottate e, soprattutto, generando una nuova consapevolezza del ruolo sociale delle imprese.

Per capire quanto il benessere dei dipendenti stia diventando il centro di molte policy aziendali, basta soffermarsi su quanto emerso dal rapporto Welfare Index PMI 2021. Nell'arco di 6 anni, le imprese con un livello di welfare elevato sono passate dal 9,7% al 21%. E la percentuale più significativa riguarda proprio le misure attuate per affrontare la pandemia.

Negli ultimi 2 anni, il 42,7% delle aziende che hanno attuato iniziative di welfare aziendale, le hanno rese strutturali e permanenti. Quindi, il cambiamento è di visione globale: le imprese agiscono come soggetto sociale, non più solo come soggetto economico, sfruttando il welfare d'impresa come leva di crescita e connessione tra ambito lavorativo e comunità. I dati del Welfare Index PMI 2021 ci dicono che le imprese attive nel welfare aziendale hanno:

- promosso l'assunzione di donne (salita al 42%);
- integrato nuovi giovani lavoratori (51,2%);
- avviato iniziative che riguardano la salute dei dipendenti e delle loro famiglie (22%);
- avviato programmi a sostegno della comunità (56%).

Il welfare aziendale ha sempre svolto la funzione di acceleratore nelle situazioni di crisi, sia per le imprese che per i loro dipendenti. Anche dopo il COVID-19 il suo obiettivo deve restare lo stesso, ma in un nuovo scenario, con dinamiche che richiedono un approccio diverso. I bisogni cambiano e anche le risposte dovranno accompagnare questa evoluzione.

La pandemia da Covid-19 ha rivoluzionato il mondo del lavoro, ma soprattutto ha reso evidente alle aziende che è impossibile fare profitto a lungo termine senza tutelare la salute e il benessere dei propri dipendenti. Il tema del lavoro sarà un grande banco di prova per il post-epidemia. Rispetto alle precedenti crisi, questa volta non si tratterà semplicemente di salvarlo, ma di rilanciarlo come valore individuale e collettivo. È questa una delle “lezioni” che, tra le tante, il Covid-19 ci ha impartito. Vista da questa prospettiva, la questione chiama fin d’ora in causa anche il tema del Welfare Aziendale, elemento che del lavoro è ormai una componente di non secondaria importanza, spesso figlia di culture organizzative solide e radicate nel tempo, più recentemente frutto di nuove culture dell’HR management improntate alla logica del “valore condiviso”.

Il percorso intrapreso in questi anni da parte di alcune aziende e delle istituzioni ha portato a uno scenario nel quale l’implementazione di beni e servizi di welfare aziendale adeguati, inclusivi e completi non è più utopica, ma possibile per tanti attori diversi. Riconoscere questo punto di partenza significa valorizzare tutte i risultati che, negli anni passati, alcune realtà virtuose hanno raggiunto e difeso. Le aziende che hanno contribuito attivamente al progetto Reflex sanno benissimo che il welfare aziendale è e sarà sempre più un elemento centrale del rapporto di lavoro.

In questo contesto si inserisce questo documento che vuole avviare una riflessione sui principali temi, azioni e processi da mettere in campo per favorire una ancora più radicata cultura del welfare aziendale e promuovere la stesura partecipata di una agenda sistemica di confronto pubblico privato che, in un’ottica di approccio moderno alla conciliazione vita lavoro, vada tenuta in considerazione nel disegnare e progettare iniziative future.



**L'ESPERIENZA
DEL PROGETTO
REFLEX E I MACRO
TEMI EMERSI**

CAPITOLO 2

2.1 Aziende e Società in cambiamento

2.1.1 NUOVE TIPOLOGIE FAMILIARI

Accanto ai tradizionali modelli culturali di lunga durata nei rapporti tra i generi, le generazioni e i singoli nuclei familiari, crescono nuove forme di relazioni interpersonali che sono in forte e costante trasformazione. La famiglia italiana fatica sempre di più quindi a rientrare nella tipologia “tradizionale” di coppia sposata con figli conviventi: la realtà è in mutamento da qualche decennio a questa parte e si stanno moltiplicando le nuove tipologie familiari. Il numero di componenti della famiglia si sta progressivamente riducendo e con l’invecchiamento della popolazione per la crescita dell’aspettativa di vita aumentano nelle società avanzate le famiglie composte da una sola persona. Le scelte procreative, in molti casi ritardate rispetto a decenni fa, hanno fatto sì che vi siano sempre più famiglie senza figli o che si siano fermate al primo figlio. L’instabilità coniugale sempre maggiore ha portato quindi all’aumento di nuove forme familiari, come le famiglie monogenitoriali e quelle ricostituite.

2.1.2 GENERAZIONI X, Y E Z

L'Italia soffre di un forte squilibrio demografico tra la generazione dei Baby boomers, che sta andando in pensione o lo farà a breve, e la generazione Y dei Millennials, ovvero trentenni già nel mercato del lavoro e ventenni che vi stanno entrando o entreranno nei prossimi anni.

Considerando l'eterogeneità nelle competenze e nell'approccio generale al lavoro, la variabile del turnover generazionale deve necessariamente essere tenuta in considerazione quando si riflette su una rimodulazione di strumenti esistenti. In particolare, la rilevanza del tema è stata sottolineata nel dibattito con la community per quello che riguarda: (i) il cambio culturale rispetto all'approccio di lavoratori e lavoratrici ai beni e servizi di welfare aziendale; (ii) la valorizzazione delle specifiche competenze e preferenze all'interno del contesto aziendale, in un'ottica dinamica che permetta alle persone di ricoprire posizioni diverse durante il loro percorso lavorativo. In particolare, è stato sottolineato come anche un'opportunità di movimento orizzontale all'interno della stessa azienda porti numerosi benefici in termini di benessere, condivisione di competenze e soddisfazione personale (concetto-chiave: persona giusta nel posto giusto).



2.2 La cultura del welfare aziendale

Tra le dirette conseguenze della pandemia vi è stata una decisiva spinta a un importantissimo cambio culturale, che vede nei beni e servizi di welfare aziendale non più un plus, ma un fondamentale requisito per una vita lavorativa flessibile, sostenibile e produttiva. I lavoratori e le lavoratrici, in prima persona, vanno coinvolti nella costruzione di questa nuova cultura aziendale del welfare.

Come riflessione generale è importante riconoscere una stigmatizzazione ancora esistente che si lega all'esigenza di beni e servizi di welfare. Lo spunto da cui bisogna partire, nella definizione di questo shift culturale è che il welfare aziendale è per tutti e tutte. Non si tratta di una tutela a disposizione di soggetti o categorie fragili, ma costituisce uno strumento fondamentale attraverso cui gli attori privati partecipano al benessere collettivo: delle singole persone, di una determinata comunità, del territorio. Il welfare aziendale, inoltre, non deve essere visto come un istituto contrattuale o una "concessione" che il datore di lavoro fa al dipendente, ma come parte integrante della pianificazione dell'azienda per quello che riguarda le risorse umane, nonché un aspetto importante della vita lavorativa di tutti gli individui.

Tra le riflessioni più importanti relative al cambio culturale, vi è un allargamento del semplice tema della genitorialità a quello più generale della figura di caregiver. Sempre più rilevanza infatti acquisisce il concetto della cura a 360°, che non sia soltanto limitata al rapporto genitori-figli nella primissima infanzia ma che si estenda anche ad altre fasi della vita. Nell'ottica di un superamento dei ruoli di genere, va dato spazio alla formazione e alla sensibilizzazione sulla centralità del lavoro di cura non retribuito, sulle possibili iniziative di supporto e sull'impatto del tema sulla vita lavorativa e privata degli individui. Progetti come ReFlex possono quindi dare un importante contributo nel promuovere interventi sulla cultura aziendale.

2.3 Il *new normal*

Partendo dai forzati cambiamenti che la pandemia ha generato in termini di organizzazione aziendale, è importante riflettere su come mettere a sistema determinate innovazioni e facilitazioni.

Se, da una parte, vi sono ancora numerose resistenze da parte di alcuni contesti e attori – oltre ai noti ostacoli normativi – si percepisce a livello generale una proattiva intenzione a non “lasciar cadere” i nuovi assetti organizzativi introdotti in pandemia, ma a strutturarli e a migliorarli per renderli sostenibili in un’ottica di new normal.

Tra questi, è centrale il ruolo dello smart working e di una sua messa a regime attraverso modalità più efficienti di quelle emergenziali, ma che consentano una flessibilità oraria ormai sentita come necessaria.

Nella “nuova normalità” del lavoro, le imprese stanno imparando a riconoscere che insieme al portato di competenze esclusive, abilità specifiche e inclinazioni personali, ogni collaboratore è prima di tutto l’insieme di un complesso sistema di sensibilità e bisogni. Aspetti che superano il contesto professionale e dall’engagement personale si estendono fino alla sfera familiare. E’, quindi, che nel passaggio da un’esecuzione del lavoro basata su mansioni standardizzate e burocratizzate a quella resa agendo sulla base di ruoli agiti dai lavoratori nella pienezza del loro apporto cognitivo che si gioca la futura affermazione di un autentico lavoro che possa dirsi davvero “smart” in organizzazioni, a loro volta, realmente “agili”. Per questo oggi è cruciale riflettere riguardo alle misure che l’azienda mette a disposizione e alle strategie che essa utilizza. Oggi più che mai è divenuto, ad esempio, fondamentale avviare una riflessione in merito allo smart working e al salto culturale necessario per avviare un percorso di lavoro scandito “per obiettivi”.

**DALLE
SPERIMENTAZIONI
ALLA MESSA A SISTEMA:
PISTE DI LAVORO
E PROCESSI POSSIBILI**

CAPITOLO 3

I temi enucleati precedentemente necessitano di ulteriori sforzi per l'attivazione di azioni e piste di lavoro future all'interno di processi condivisi sia all'interno delle stesse aziende e nelle relazioni fra loro e i lavoratori e le lavoratrici che fra il mondo privato e quello pubblico.

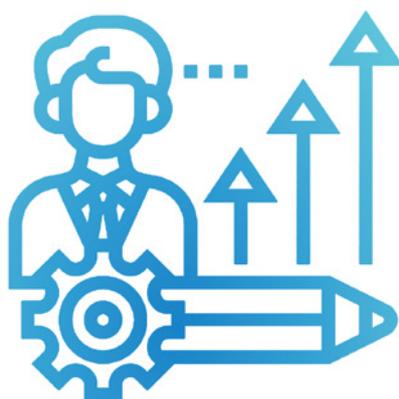
1

Lavorare attivamente per **generare un *cultural shift* nell'approccio al tema del welfare** (internamente alle aziende, a livello di comunità locale, su più larga scala). Questo significa cambiare il modo di rapportarsi con i propri collaboratori, i quali divengono i principali stakeholder di riferimento. Il rapporto con il cliente resta (e resterà) sempre l'interesse principale, ma oggi matura una nuova attenzione verso i bisogni e le necessità dei lavoratori e delle lavoratrici a favore della cosiddetta ***people centricity***. Nell'ambito del welfare aziendale sembra infatti divenire sempre più importante non solo mettere a disposizione dei pacchetti di servizi (più o meno preconfezionati), ma garantire al tempo stesso una serie di azioni come l'analisi dei bisogni, percorsi di informazione e, più in generale, interventi finalizzati a guidare il lavoratore verso quegli interventi in grado di rispondere in maniera più efficace alle sue necessità o a quelle della sua famiglia.



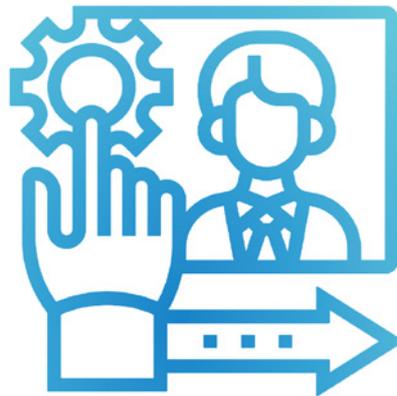
2

Lavorare verso la **stabilizzazione di un *new normal* anche negli assetti organizzativi del lavoro in azienda e non solo**. Questo ben sapendo che la sola evoluzione tecnologica non basta essendo necessaria, anzitutto, un'evoluzione culturale e dunque umana e professionale che deve partire dagli stessi imprenditori e dai manager, ancora legati, in alcuni casi, agli schemi novecenteschi di un controllo gerarchico che non libera le potenzialità soggettive dei singoli come invece il lavoro post-fordista richiede per essere pienamente performante.



3

Identificare quali potranno essere i **nuovi paradigmi** **cui gli stessi smart worker dovranno rifarsi** per poter pienamente partecipare alla trasformazione in atto. E proprio il tema della partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro sembra essere una chiave di lettura corretta posto che il "lavoro agile", tramite l'accordo individuale che lo istituisce, implica di per sé un momento di co-progettazione del lavoro capace di introdurre dinamiche del tutto differenti rispetto all'impostazione tradizionale delle attività: fiducia, responsabilità condivise, delega, discrezionalità operativa, cooperazione e focus sui risultati.



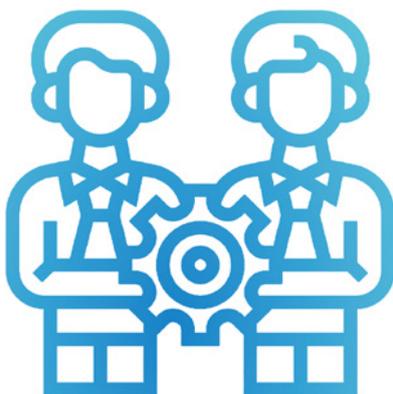
4

Considerare il **benessere complessivo delle persone in azienda** (ma anche quello delle loro famiglie) come un **fattore sempre più parte integrante della contrattazione**, fattore che porta con sé in maniera sempre più pregnante e urgente la necessità di avere a disposizione un supporto normativo/legislativo alle azioni aziendali.

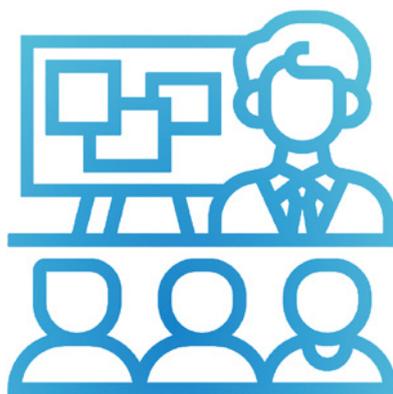


5

Favorire la costruzione di un **dialogo pubblico-privato che sia costante, integrato e stabile**. Un punto di forza del progetto ReFlex, riconosciuto e sottolineato da tutte le aziende partecipanti come esercizio di successo, sta nella strutturazione di un dialogo pubblico-privato costante e arricchente.

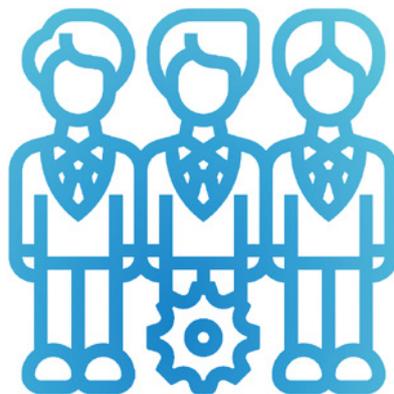


Prevedere, a fronte di un'enorme eterogeneità tra le aziende (in termini di dimensioni, organizzazione e cultura) e tra i territori (in termini normativi e di servizi), maggiori **occasioni di confronto e di scambio tra gli attori**. Per questo, è necessario prevedere azioni per lo **sviluppo e il consolidamento di reti e supporto fra aziende** che possano contribuire alla **messa in circolo di buone pratiche** nell'ottica dell'apprendimento reciproco, del miglioramento costante e del confronto continuo affinché le esperienze già in atto possano circolare fra aziende diverse ed essere conosciute anche laddove non si affronta ancora il tema del welfare aziendale (anche con aziende piccole e medie). Tali reti potranno anche contribuire alla **capacità di creare convergenza e di relazionarsi con il contesto esterno** anche pubblico per portare istanze e promuovere azioni con decisori e regolatori.



7

Promuovere interventi di sostegno alle aggregazioni che supportano lo **sviluppo del welfare territoriale** (come ad esempio, la promozione di punti territoriali di welfare) così come quelle volte al coinvolgimento di attori istituzionali, del privato e del terzo settore che portino al tavolo esperienze diverse, tra le quali creare sinergia.

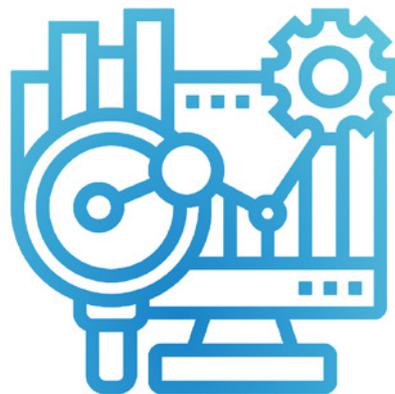


Incentivare, tenendo in considerazione le differenti esigenze di realtà eterogenee, **strumenti e forme di governance multilivello**. Essi si sono rivelati necessari al fine di facilitare il dialogo e il confronto tra le aziende e i diversi attori istituzionali, attivi a livello locale, regionale o nazionale.



9

Valutare e rimodulare in maniera sempre più efficace gli strumenti esistenti in materia di beni e servizi di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro. Partendo dal materiale prodotto attraverso il progetto ReFlex, **perfezionare la mappatura dell'esistente.** Potrà essere inoltre importante pensare all'utilità di **sistemi per la valutazione dell'impatto sociale del piano di welfare aziendale**, allo scopo di avere un ritorno concreto sugli effetti che questo produce.



Favorire l'integrazione delle azioni promosse dalle aziende all'interno di approcci e processi esistenti e in divenire come ad esempio, il family audit e la certificazione di genere per le aziende. con iniziative già esistenti.



