

Il documento che segue è messo a disposizione da
ASit Servizio Sociale su Internet.

titolo/tema:	L'alternativa al pubblico. Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale		tipologia
autori:	GORI Cristiano (a cura di)		saggio/ricerca
editore:	Franco Angeli	data/anno:	2012
città/luogo:	Milano	pagine/durata:	207
altro/note:	Indice, prefazione, introduzione e capitolo 5 "Il welfare aziendale" di Marina Bettoni e Rosemarie Tidoli		
fonte:	Per ordinare una copia online: http://www.francoangeli.it/ricerca/Scheda_libro.aspx?id=20161	data:	11/10/2012

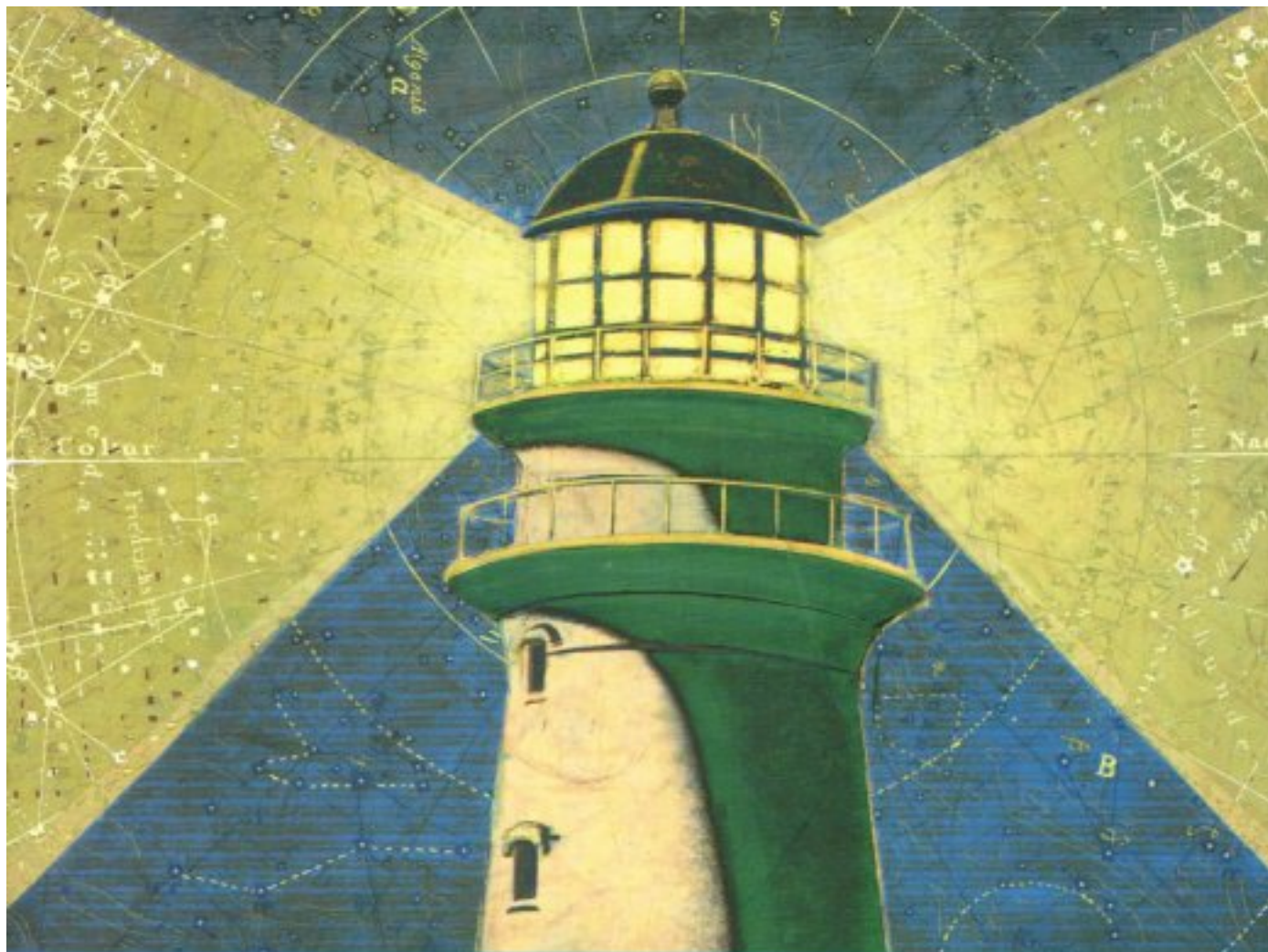
Ti invitiamo a visitare il nostro sito e a iscriverti gratuitamente ai nostri spazi comunicativi professionali: la mailing list, il forum ed il gruppo di ASit su Facebook.

Se hai del materiale che ritieni utile inviare o fare altre segnalazioni, puoi contribuire all'arricchimento dei nostri spazi!

Considera inoltre la possibilità di sostenere le attività e iniziative di ASit iscrivendoti alla nostra associazione culturale e/o contribuendo attraverso una donazione volontaria.

La presente pagina non è da considerarsi come parte integrante del documento che segue, che viene pubblicato nel nostro sito con il consenso dell'autore, dell'editore e/o in quanto materiale di pubblico dominio reperibile nel web. Si raccomanda di citare sempre le fonti nel caso in cui si riutilizzino i materiali, nonché di rispettarne le licenze d'uso.
E' inoltre gradita una comunicazione ai gestori del sito.

Buona lettura :-)



Politiche e servizi sociali

L'ALTERNATIVA AL PUBBLICO?

Le forme organizzate
di finanziamento privato
nel welfare sociale

a cura di Cristiano Gori

FrancoAngeli

L'ALTERNATIVA AL PUBBLICO?

Le forme organizzate
di finanziamento privato
nel welfare sociale

a cura di Cristiano Gori

FrancoAngeli

Il volume è il risultato della collaborazione in corso tra Università Cattolica del Sacro Cuore - Centre for the Anthropology of Religion and Cultural Change (ARC) e Welfare Italia Srl impresa sociale in ordine alle tematiche del welfare ed è stato realizzato a partire da una ricerca effettuata con il contributo di Regione Lombardia e con il supporto non condizionato della Bristol-Myers Squibb Srl (BMS).



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Immagine di copertina di Renato Sorrentino

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa							Anno							
0	1	2	3	4	5	6	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun fascicolo dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Tipom Monza, via Merano 18, Milano.

Indice

Prefazione

di *Giulio Boscagli*

pag. 7

Introduzione

di *Cristiano Gori*

» 9

Prima parte La storia e le idee

1. Uno sguardo storico

di *Pietro Cafaro*

» 17

2. Il dibattito in corso

di *Rosangela Lodigiani*

» 21

3. La voce dei protagonisti

di *Marina Bettoni*

» 51

Seconda parte La realtà attuale

4. La contrattazione di primo livello

di *Rosa Rubino*

» 75

5. Il welfare aziendale

di *Marina Bettoni e Rosemarie Tidoli*

» 101

- 6. Le tutele assicurative private per la non autosufficienza**
di *Rosemarie Tidoli* pag. 123
- 7. Le fondazioni**
di *Gian Paolo Barbetta* » 145

Terza parte
Le prospettive

- 8. L'Italia incontro alla modernità**
di *Johnny Dotti e Gianantonio Farinotti* » 163
- 9. Pubblico e privato nel welfare sociale**
di *Cristiano Gori* » 177

Prefazione

Il welfare riesce a essere, nello stesso momento, la forza e la debolezza del nostro Paese. Forza nella misura in cui esprime la civiltà di un popolo che vuole essere protagonista del proprio destino, che costruisce tutele per tutti, che fa dell'assistenza, della cura, del bene comune il proprio patto fondamentale di cittadinanza. Debolezza per come si è andato stratificando negli anni un sistema non sostenibile economicamente, in cui persistono sprechi e ineguaglianze e che, soprattutto, tende a creare dipendenza dal supporto statale, moltiplicando atteggiamenti passivi e fenomeni di esclusione prolungata.

Tornare a parlare di welfare, riflettere sugli equilibri del sistema, ipotizzare e sperimentare nuove forme di finanziamento ed erogazione dei servizi è la grande responsabilità che l'attuale momento storico porta. Per questo, ricerche come quella presentata in questo volume rivestono un significato che supera la dimensione accademica e tocca il cuore degli assetti politici ed economici della nostra società.

Regione Lombardia si sta accreditando come la realtà italiana che più crede nella possibilità di "inventare un nuovo welfare", più legato alla nostra storia e a una tradizione fatta di grande capacità organizzativa dei corpi intermedi e di vivacità operosa della società civile. L'ambizione è di elaborare non tanto un modello teorico, ma un insieme di esperienze e buone prassi che possano contagiare anche gli altri livelli di governo, trasformando progressivamente il volto del nostro Stato sociale.

I primi passi sono già stati compiuti, attraverso provvedimenti come il Fattore Famiglia, che permetterà di tenere in considerazione i carichi di cura e le effettive risorse, non solo economiche, delle famiglie lombarde. Tale strumento ci permetterà, infatti, di disporre di una conoscenza più articolata, tale da permettere di valutare e valorizzare il contributo attivo dei cittadini rispetto alle diverse necessità di cura e assistenza. È questo, infatti, il percorso concreto e la svolta culturale che dobbiamo perseguire: creare un

sistema di assistenza e previdenza integrativa in grado sia di responsabilizzare maggiormente le persone sia di distribuire i rischi tra la popolazione o sotto-gruppi della stessa secondo i principi della mutualità.

Nel prossimo futuro famiglie, mercato e Terzo settore saranno chiamati a essere al tempo stesso consumatori, produttori e finanziatori del welfare, mentre il ruolo del pubblico sarà quello di coordinare e facilitare questo sistema di scambio. Le risorse dovranno necessariamente essere in parte private, ma la responsabilità, la *governance*, dovrà essere condivisa, per non accollare rischi insostenibili sulle spalle delle famiglie.

Il moltiplicarsi di studi e analisi sul futuro del welfare, l'emergere di alcune interessanti esperienze di contrattazione di secondo livello, la disponibilità dei territori a sperimentare nuove forme di aggregazione dei servizi, per esempio su un tema come la conciliazione famiglia-lavoro, indicano che qualcosa si sta già muovendo, che le forze più attive della nostra società sono all'opera. Regione Lombardia è interessata e disponibile a confrontarsi con tutti questi soggetti, nella consapevolezza che le risposte più appropriate alle difficoltà che la nostra economia e la nostra società stanno attraversando non possono venire da un progetto di governo calato dall'alto, ma solo dalla responsabilità creativa degli uomini e delle donne della Lombardia, sostenuti da chi ha incarichi politici e amministrativi nel solco del metodo sussidiario di cui questa Regione è portatrice.

Giulio Boscagli
Assessore alla Famiglia, Conciliazione,
Integrazione e Solidarietà Sociale
della Regione Lombardia

Introduzione

di *Cristiano Gori**

Cosa accomuna le realtà di welfare aziendale, i fondi assicurativi privati per la non autosufficienza e le raccolte di contributi destinati alle famiglie in povertà? Sono tra gli esempi maggiormente conosciuti di un fenomeno ben più ampio ma ancora poco visibile: la crescente diffusione di forme organizzate di finanziamento privato per interventi rivolti a bisogni di welfare che, sino a poco tempo fa, era aspettativa condivisa avrebbero trovato risposta in un maggiore sforzo pubblico. Si tratta dei bisogni di cura dei figli, di assistenza degli anziani non autosufficienti e di azioni contro povertà e disagio; tutti ambiti tradizionalmente sotto-finanziati dal sistema pubblico.

Pure nella loro eterogeneità, le nuove forme organizzate di finanziamento nascono dalle medesime considerazioni. Da una parte c'è la consapevolezza della sempre maggiore diffusione dei bisogni citati, dall'altra esiste la convinzione che l'ente pubblico non abbia (e non avrà in futuro) gli stanziamenti per occuparsene in modo adeguato; inoltre, nondimeno, si pone grande fiducia nella capacità delle famiglie e delle comunità locali di auto-organizzarsi così da costruire insieme le risposte migliori.

Tra le esperienze già operative, quelle in corso di attivazione e i vari progetti in via di elaborazione, molto sta accadendo su questo fronte. Le opportunità per sopperire alle carenze del welfare pubblico sono notevoli, i rischi di fornire risposte non appropriate, e inique, non risultano da meno. Ci vorrebbe, dunque, un dibattito puntuale capace di portare in luce le strade da seguire e gli errori da evitare. Tuttavia la discussione pubblica in proposito latita, come spesso accade con le nuove realtà del welfare sociale italiano (si pensi per quanti anni l'esistenza delle badanti non è stata riconosciuta). Urge, invece, avviare un confronto capace di discutere

* Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

tanto il fenomeno – i suoi aspetti positivi e le criticità – quanto il ruolo che le politiche pubbliche possono svolgere affinché questi sforzi privati forniscano i massimi benefici possibili alla collettività.

Il presente volume intende contribuire alla costruzione di un simile confronto.

1. Il tema

Il libro discute le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale in Italia, la loro situazione attuale, le prospettive e la relazione con le politiche pubbliche. Tre sono gli aspetti che contraddistinguono il tema trattato.

Primo, *gli interventi presi in esame sono sostenuti da finanziamenti privati*. Ci si dedica, infatti, ad azioni rese possibili grazie a risorse economiche provenienti dalle famiglie e non dall'ente pubblico.

Secondo, i finanziamenti privati sono destinati *a interventi realizzati con modalità organizzate collettivamente*. Si tratta, cioè, dell'utilizzo in modo coordinato di determinati volumi di risorse economiche per interventi riguardanti più famiglie. Queste ultime possono essere varie decine o alcuni milioni, il punto è la differenza tra una siffatta modalità di utilizzo degli stanziamenti privati e quella tradizionalmente prevalente nel welfare italiano, cioè la spesa autonoma delle singole famiglie, per esempio per le assistenti familiari ("badanti") o per le rette dei nidi.

Terzo, gli interventi finanziati riguardano il *welfare sociale*. Sono, dunque, interventi erogati al fine di alleviare, rimuovere o prevenire condizioni di disagio e/o mancanza di autonomia: si tratta di azioni rivolte a bisogni di cura (anziani non autosufficienti, persone con disabilità e prima infanzia) e bisogni dovuti a povertà e disagio. Nel linguaggio istituzionale, il welfare sociale comprende l'insieme dei settori socio-sanitario, socio-assistenziale e socio-educativo. Si tratta di quella parte del welfare, diversa da pensioni e ospedali, che costituisce – con le politiche contro la disoccupazione – il punto debole del sistema pubblico di protezione sociale in Italia; la spesa dedicata è, infatti, al di sotto della media europea¹.

Quali sono i soggetti che organizzano gli interventi finanziati privata-

¹ Nel 2009, la spesa pubblica per la non autosufficienza (anziani e adulti con disabilità) in Italia era inferiore del 31% alla media dell'Europa a 15 (1,6% del Pil rispetto a 2,1%), quella per la famiglia e la maternità risultava del 61% inferiore (1,3% rispetto a 2,1%) e la spesa per la povertà risultava al di sotto della media europea del 75% (0,1% rispetto a 0,4%) (fonte Eurostat).

mente? La loro ampiezza e la loro varietà possono essere ricondotte a pochi, grandi, raggruppamenti:

- le *aziende*, attraverso la contrattazione collettiva nazionale e quella decentrata (aziendale e territoriale);
- le *assicurazioni private*;
- le *fondazioni bancarie* e gli altri soggetti della filantropia (box 1).

Box 1 – Il tema e i soggetti

Il tema del libro

Si tratta d'interventi:

- sostenuti da finanziamenti privati;
- svolti con modalità organizzate collettivamente;
- realizzati nel welfare sociale.

I principali soggetti coinvolti:

- le aziende (attraverso la contrattazione collettiva e la contrattazione decentrata);
 - le assicurazioni private;
 - le fondazioni bancarie e gli altri soggetti della filantropia.
-

Nella fase attuale, l'intreccio tra la domanda crescente di welfare sociale e l'inadeguatezza delle risposte pubbliche spinge l'interesse nei confronti delle forme organizzate d'intervento privato verso l'alto. Questi fenomeni, però, rappresentano tutt'altro che una novità nel nostro Paese. Come si vedrà, anzi, le modalità di auto-organizzazione della società civile per rispondere a problemi dovuti al mutamento delle condizioni economiche e sociali hanno origini storiche ben più lontane delle politiche pubbliche, basti pensare alle antiche corporazione medievali o al mutualismo ottocentesco.

2. Gli obiettivi

Dopo aver definito il tema del volume se ne presentano gli obiettivi, che riguardano la raccolta di dati e informazioni così come la loro disamina. Ecco.

Analizzare, attraverso i dati, le forme organizzate di finanziamento privato del welfare sociale in Italia. Si tratta di raccogliere le principali evidenze empiriche disponibili e presentarle nel modo più sistematico possibile, così da ricostruire la diffusione di queste realtà e da illustrarne le principali caratteristiche. Le informazioni presentate costituiscono la base sulla quale poggia poi la discussione dei punti di forza e delle criticità del finanziamento privato organizzato.

Approfondire le principali riflessioni esistenti in merito alle forme or-

ganizzate di finanziamento privato. Questo vuol dire condurre una rassegna del dibattito proposto nella letteratura, da una parte, e raccogliere le considerazioni dei soggetti impegnati sul campo, dall'altra, così da offrire una "mappa delle idee" il più possibile completa. Mappa che, poi, viene vagliata criticamente.

Analizzare le relazioni tra queste forme di finanziamento privato e le politiche pubbliche. Tali relazioni sono esaminate nelle loro diverse direzioni. Si studia in che modo le azioni pubbliche stimolino le forme di finanziamento privato e ci si domanda se, e come, la diffusione di queste ultime influisca sul ruolo delle prime.

Per perseguire gli obiettivi elencati si è costituito un gruppo di autori portatori di una varietà di professionalità, diverse e tra loro complementari. Si ritiene, infatti, che solo un mix tra diverse preparazioni consenta di affrontare in maniera adeguata le forme organizzate di finanziamento privato, considerandole da diversi punti di vista e costruendo, così, il necessario sguardo ampio su di esse. Il gruppo degli autori coinvolti nel volume, pertanto, contiene persone con competenze storiche, sociologiche, economiche, giuridiche, di analisi dei servizi e di analisi delle politiche.

2.1. Il posizionamento

La scelta degli obiettivi menzionati è coerente con lo spazio che il volume vuole provare a occupare nel dibattito italiano. Il nostro lavoro, in particolare, ha fatto propri alcuni aspetti peculiari, che lo distinguono dalla maggior parte della riflessione accademica sinora prodotta sulle forme organizzate di finanziamento privato del welfare sociale così come dai tratti prevalenti del dibattito pubblico in merito.

Il libro, innanzitutto, è concentrato esclusivamente sul welfare sociale, ambito riguardante le risposte ai bisogni di cura e di povertà (si veda la definizione sopra). Sino a ora – nel nostro Paese – il dibattito riguardante il finanziamento privato organizzato del welfare ha puntato l'attenzione, invece, su previdenza e sanità.

Inoltre, *poniamo al centro dell'analisi l'evidenza empirica*, cioè i dati disponibili e le concrete esperienze realizzate. La nostra discussione del quadro attuale e delle prospettive future è fondata su elementi di realtà e a loro sempre ricondotta. Sinora, invece, il dibattito riguardante questi temi ha dato, perlopiù, priorità alle tematiche concettuali e valoriali, collegandole poco all'evidenza empirica.

Proponiamo uno *sguardo sistemico*, che prende in considerazione

l'insieme dei principali soggetti coinvolti. Ciò significa collocare nel medesimo quadro le diverse forme organizzate di finanziamento privato del welfare sociale e guardare tanto alle loro caratteristiche quanto al rapporto con le politiche pubbliche.

Gli obiettivi indicati e il posizionamento delineato sono piuttosto ambiziosi. Raggiungerli appieno è fuori dalla portata del presente testo: abbiamo cercato, altresì, di compiere il maggior numero possibile di passi nella direzione indicata (box 2).

Box 2 – Gli obiettivi e il posizionamento

Gli obiettivi del libro:

- svolgere un'analisi fondata sui dati delle forme organizzate di finanziamento privato del welfare sociale in Italia;
- esaminare le principali riflessioni esistenti in merito, nella letteratura e tra chi opera;
- discutere le relazioni con le politiche pubbliche.

Le peculiarità:

- concentrarsi esclusivamente sul welfare sociale;
 - porre al centro dell'analisi l'evidenza empirica;
 - proporre uno sguardo sistemico.
-

3. Il percorso

Il percorso proposto nelle prossime pagine comincia con uno sguardo al passato, esamina successivamente il dibattito e le riflessioni di oggi, presenta poi un'analisi dei dati sulla situazione del nostro Paese e, infine, tematizza le prospettive future.

La prima parte del libro vuole fornire un bagaglio di contestualizzazione storica e di elaborazione intellettuale utile a comprendere la realtà davanti a noi. Propone, innanzitutto, un'analisi di natura storica, tesa a illustrare, e a discutere, le esperienze di questo genere già esistenti in passato (cap. 1). Presenta poi le più rilevanti posizioni sinora emerse nel dibattito accademico in corso e le esamina criticamente (cap. 2). Le riflessioni degli studiosi sulle forme organizzate di finanziamento privato sono accompagnate da quelle di coloro i quali progettano questi interventi e li gestiscono sul campo (cap. 3).

La seconda parte contiene un'analisi delle attuali forme organizzate di finanziamento privato del welfare sociale in Italia. Sono qui presentati i principali dati empirici disponibili e si discutono i tratti positivi e le criticità delle realtà più diffuse; ogni capitolo è dedicato a una tra le principali forme di finanziamento privato. Si comincia con la disamina della contratta-

zione di primo livello (cap. 4) per soffermarsi, in seguito, su contrattazione decentrata e welfare aziendale (cap. 5). Si propone poi un approfondimento specifico riguardante gli anziani non autosufficienti, la categoria numericamente più ampia coinvolta, esaminando le diverse forme di tutela assicurativa a loro rivolte (cap. 6). Infine, vengono approfonditi il ruolo e le funzioni delle fondazioni (cap. 7).

La terza, e ultima, parte discute le prospettive per il futuro. Lo fa da due punti di vista complementari, cominciando con la disamina delle prospettive delle forme organizzate di finanziamento privato nel più ampio scenario del welfare prossimo venturo (cap. 8). Si considerano poi le relazioni delle politiche pubbliche con queste, un argomento che ha attraversato tutti i capitoli precedenti e che qui viene tematizzato autonomamente (cap. 9).

Il volume presenta una versione modificata di alcuni contenuti della più estesa ricerca “Risorse private, responsabilità pubblica. Le nuove forme organizzate di finanziamento privato nel welfare italiano”, svolta dall’Università Cattolica del Sacro Cuore – Centre for the Anthropology of Religion and Cultural Change (ARC), con la direzione scientifica del professor Mauro Magatti, preside della Facoltà di Sociologia, in collaborazione con lo staff di Welfare Italia Srl impresa sociale, guidato dal dottor Johnny Dotti. La ricerca è stata realizzata con il contributo della Direzione Generale Famiglia, Conciliazione, Integrazione e Solidarietà Sociale della Regione Lombardia e con il supporto non condizionato della Bristol-Myers Squibb Srl (BMS).

Gli Autori desiderano ringraziare l’Assessore alla Famiglia, Conciliazione, Integrazione e Solidarietà Sociale della Regione Lombardia, dottor Giulio Boscagli, e il Direttore generale dello stesso Assessorato, dottor Roberto Albonetti, per il supporto garantito. Desiderano anche ringraziare il dottor Paolo Pozzolini e il dottor Giorgio Ghignoni della Bristol-Myers Squibb Srl per il sostegno offerto.

5. *Il welfare aziendale*

di Marina Bettoni e Rosemarie Tidoli*

1. Premessa

Con il termine *welfare aziendale* si intende quell'insieme di misure, iniziative, servizi *non obbligatori* offerti dall'azienda ai propri dipendenti (sia per libera decisione aziendale sia in conseguenza a un accordo con le rappresentanze sindacali) con il fine di offrire ai lavoratori un supporto a esigenze che spaziano in settori disparati: assistenza sanitaria integrativa, check up medico, convenzioni per vacanze estive dei figli, corsi di formazione, carrello della spesa, forme di accesso al credito, sussidi per libri o vacanze studio, nidi aziendali.

Il welfare aziendale viene spesso confuso con il welfare integrato¹ o con il *secondo welfare* (o *nuovo welfare*) del quale rappresenta, invece, solo una parte. A oggi il welfare aziendale risulta uno strumento abbastanza diffuso nelle aziende di grandi dimensioni, mentre nelle piccole e medie imprese fatica a decollare a causa del freno dettato dai costi per sostenerne le iniziative.

Quali sono le principali implicazioni legate a questo fenomeno e ricon-

* Marina Bettoni: sociologa, consulente sui temi del welfare del Terzo settore e della conciliazione famiglia lavoro. Rosemarie Tidoli: assistente sociale libera professionista e consulente di politiche sociali.

Un particolare ringraziamento, per la disponibilità personale e per la condivisione di dati e informazioni, va alla professoressa Franca Maino dell'Università Statale di Milano, alla professoressa Adele Mapelli di SDA Bocconi e alla dottoressa Annamaria Dal Vescovo di Edenred Italia.

¹ Il concetto di welfare aziendale viene usato nel caso in cui l'azienda progetti misure e iniziative a supporto alle politiche sociali in favore dei propri dipendenti; welfare integrato quando gli interventi vengono co-progettati e posti in atto dalla collaborazione tra imprese, enti pubblici, enti non profit o organizzazioni del Terzo settore. Ma lo si chiama anche secondo welfare o nuovo, comprendendo diverse tipologie di misure non obbligatorie, non necessariamente finanziate dalle casse dello stato, meno assistenziali rispetto al tradizionale sistema, A. Visentini, "Sulla parità non bastano i buoni propositi", *Lavoce.it*, 26 gennaio 2012.

ducibili alle questioni sollevate in questo volume? L'analisi empirica dei dati (limitati) a disposizione può facilitare la comprensione delle dimensioni del fenomeno. La discussione degli esperti e il rapporto con le politiche pubbliche ci danno invece la possibilità di inquadrare il tema in un *frame* che fa emergere, da un lato, la problematicità imposta dalla contrazione delle risorse da destinare al sistema dei servizi alla persona e, dall'altro, un dibattito ancora aperto su come nuove modalità di welfare (nelle varie accezioni di welfare aziendale, welfare integrato, secondo welfare o nuovo welfare) possano essere implementate a vantaggio dei lavoratori.

2. La conciliazione vita-lavoro nel welfare aziendale

Considerata a lungo come un problema attinente la sfera privata e, nello specifico, come una questione femminile, la conciliazione vita-lavoro da alcuni anni viene ripensata come un problema della società, di cui tutti gli attori e le parti sociali si devono fare carico². Il dibattito in corso a livello nazionale ed europeo le attribuisce rilevanza pubblica a motivo dei suoi legami con altri fondamentali problemi di *policy*: l'occupazione (soprattutto quella femminile), i tempi delle città, i servizi e, più in generale, la qualità della vita³. Infatti, se lo stretto intreccio con le modifiche delle strutture sociali e della composizione familiare è palese, si evidenzia con sempre maggior chiarezza anche la diretta correlazione con la regolazione del mercato del lavoro e il suo sviluppo.

La conciliazione:

riguarda l'economia e lo sviluppo del nostro Paese in una dimensione locale e internazionale, dunque [...] donne e uomini in un contesto sociale in cui le politiche di conciliazione hanno un ruolo importante come potenziale motore dell'economia [...]. La conciliazione, meglio definita "politica della flessibilità e della produttività" è una sfida che rientra in una dimensione generale di adeguamento ai nuovi mercati e ai nuovi processi di lavoro⁴.

In questo senso è importante sottolineare come le politiche di concilia-

² E. Riva, "Concertare la conciliazione lavorativa nelle società locali: ripartire dall'art. 9 della l. 53/2000", *Dossier Adapt*, n. 2, 16 febbraio 2011.

³ IRER, *Tempi e modi dei lavori delle donne in Lombardia. Politiche e strategie per la conciliazione vita familiare vita professionale*, Rapporto di ricerca, 2010.

⁴ A. Servidori, in Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa, ICSR, *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, marzo 2011.

zione e la creazione di adeguati servizi per l'infanzia possano servire non solo ad aumentare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, ma particolarmente a potenziarne la produttività e l'adattabilità alle condizioni del mercato, dunque a incentivarne ancor più la domanda. Nel consentire una migliore simmetria nella coppia si realizza nel contempo una più ampia uguaglianza di opportunità sul lavoro.

Alla luce di questa consapevolezza e sull'impulso di un approccio integrato al problema (fortemente promosso dall'Unione Europea), le esigenze di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro stanno assumendo anche in Italia un ruolo fondamentale sia nelle politiche di crescita aziendale sia in quelle di sviluppo territoriale⁵.

La normativa cardine sulla conciliazione è rappresentata dalla legge 53/2000⁶ sui congedi parentali e sui tempi delle città.

Un ruolo diretto in materia è attribuito alle Regioni dal decreto del Ministro delle Pari Opportunità del 12 maggio 2009: anche questo provvedimento stanziava fondi per realizzare un sistema d'interventi che rafforzassero la disponibilità dei servizi di cura alla persona, per favorire la conciliazione vita-lavoro e consentire alle donne di restare/rientrare nel mercato del lavoro.

Tutte le Regioni, attualmente, risultano sensibili e attive nelle tematiche di conciliazione ma esplicitano il proprio impegno attraverso modalità d'intervento differenti.

Indicazioni puntuali e aggiornate sull'orientamento che esse stanno assumendo vengono fornite dai programmi attuativi presentati a seguito delle risorse assegnate nell'Intesa del 29 aprile 2010.

L'analisi delle schede progettuali deliberate dalle Regioni⁷ indica un quadro abbastanza in equilibrio tra le diverse azioni:

- sviluppo/implementazione della rete di servizi all'infanzia secondo le realtà territoriali;

⁵ I. Quadrelli, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, WP 2/2012.

⁶ Legge 53/2000, "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città". La legge, firmata dai Ministri Turco e D'Alema, vuole realizzare un'armonica combinazione degli obblighi lavorativi con quelli di cura e assistenza familiare, favorendo la possibilità di compenetrare e alternare sempre più il lavoro e la vita familiare durante tutto l'arco di vita. La normativa sostiene globalmente le politiche di conciliazione lavoro-famiglia agendo in tutte le aree coinvolte (pari opportunità, interventi a favore dell'infanzia e della famiglia, politiche per il lavoro e la formazione, tempi di lavoro e delle città). In quest'ottica vengono disciplinati i congedi di maternità e paternità, le azioni positive per la conciliazione famiglia-lavoro e i tempi della città.

⁷ R. Caragnano, V. Sorci, "Le Regioni varano i programmi attuativi e attivano l'intesa sulla conciliazione", www.adapt.it; R. Caragnano, V. Sorci (a cura di), "Agenda dei programmi regionali sulla conciliazione vita-lavoro", *Bollettino Speciale Adapt*, n. 25, 10 maggio 2011.

- agevolazioni per il reinserimento delle lavoratrici che hanno usufruito di congedi parentali;
- incentivi per l'acquisto di servizi di cura mediante voucher per le prestazioni erogate da strutture specializzate, o mediante “buoni lavoro” per prestatori di servizio;
- tipologie contrattuali *family friendly* (banca delle ore, telelavoro, part-time, programmi locali dei tempi e degli orari).

Per quanto riguarda il livello locale, il monitoraggio compiuto dal Dipartimento per le politiche della famiglia (in attesa del monitoraggio nazionale stabilito dall'Intesa del 2010 e di una valutazione sugli effetti degli interventi di conciliazione previsti dai programmi regionali) indica che lo strumento più efficace nel dare informazioni sulle diverse iniziative varate in questi anni è l'esame dei progetti finanziati ai sensi dell'art. 9 della legge 53/2000⁸.

Questo articolo rappresenta il punto cardine della legislazione italiana

⁸ L'art. 9 (nell'ultima versione modificata dalla finanziaria 2007, legge 297/2006, e dall'art. 38 della legge 69/2009, Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile), prevede incentivi alla conciliazione mediante l'erogazione di contributi a favore di datori di lavoro privati e imprese collettive iscritte in pubblici registri, di aziende sanitarie locali, di aziende ospedaliere e di aziende ospedaliere universitarie, purché essi attuino accordi contrattuali che individuano azioni positive per:

- a. progetti articolati per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro (part-time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, banca delle ore, orario flessibile in entrata o in uscita, sui turni e su sedi diverse, orario concentrato) con specifico interesse per i progetti che prevedano di applicare, in aggiunta alle misure di flessibilità, sistemi innovativi per la valutazione della prestazione e dei risultati;
- b. programmi e azioni volti a favorire il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori dopo un periodo di congedo parentale o per motivi comunque legati a esigenze di conciliazione;
- c. progetti che, anche attraverso l'attivazione di reti tra enti territoriali, aziende e parti sociali, promuovano interventi e servizi innovativi in risposta alle esigenze di conciliazione dei lavoratori.

I progetti possono essere presentati anche da consorzi o associazioni di imprese, incluse quelle temporanee, costituite o costituenti, che operano sullo stesso territorio, e possono prevedere la partecipazione degli enti locali anche nell'ambito dei piani per l'armonizzazione dei tempi delle città. I destinatari dei progetti sono lavoratrici o lavoratori, inclusi i dirigenti, che abbiano figli minori, con priorità in caso di disabilità o di minori fino a dodici anni di età, o fino a quindici anni in caso di affidamento o di adozione. I progetti possono essere rivolti anche a chi ha a carico persone disabili, non autosufficienti o affette da documentata grave infermità.

Nel mese di gennaio 2012, dopo un anno di sospensione, sono state finalmente pubblicate le graduatorie dei progetti ammessi ai finanziamenti ex art. 9: 83 in tutto. Per un quadro dell'andamento dei finanziamenti nel periodo 2001-2008 si veda Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa, ICSR, *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, pp. 37-39.

in materia di conciliazione e, in assenza di una normativa più specifica sul tema, è diventato il punto di riferimento e di partenza anche per la sperimentazione di vari progetti innovativi di welfare aziendale *family friendly*.

Il principio che lo ispira è la convinzione che, finanziandone i costi per determinati periodi di tempo, sia possibile stimolare le aziende a implementare strumenti organizzativi e interventi che coniughino le esigenze economico-organizzative aziendali con i bisogni personali dei lavoratori, stemperando la contrapposizione tra la dimensione familiare e quella professionale. Il finanziamento di questi progetti è a carico di uno specifico fondo gestito, oggi, dal Ministero per la cooperazione internazionale e l'integrazione nazionale Politiche per la famiglia.

Come risulta particolarmente evidente in alcune esperienze territoriali⁹, l'art. 9 può dimostrarsi una buona leva per coniugare gli interessi di tutte le parti coinvolte poiché i processi innescati dai progetti di conciliazione possono produrre risultati positivi sia nella vita privata e lavorativa dei cittadini sia negli interessi economico-produttivi delle aziende.

3. Diversity management

Scegliere di avviare o meno pratiche di conciliazione a favore dei dipendenti può essere altresì, per un'azienda, un fattore decisivo per determinare le proprie capacità competitive sul mercato, legate anche a un buon clima nell'ambiente di lavoro. Oggi sono infatti determinanti le politiche e le misure adottate per garantire ai lavoratori e alle lavoratrici una maggiore flessibilità dei tempi di lavoro e la creazione di misure di supporto ai genitori che lavorano, che danno la possibilità di "acquistare" più tempo per conciliare la vita familiare e quella lavorativa (servizi mensa, nidi aziendali, orario flessibile). Questo permette di vivere con minore disagio il tempo passato in azienda, aumentando anche la produttività del lavoratore stesso. Tuttavia questo approccio si sta sviluppando lentamente e presenta tuttora carattere perlopiù divulgativo, perché a oggi non si è consolidata sul tema un'importante letteratura scientifica¹⁰.

In questo quadro trova collocazione l'approccio del *diversity management* che prevede alcuni passaggi chiave all'interno di un'organizzazione, orientati per l'appunto alla valorizzazione della diversità¹¹.

⁹ Si fa riferimento in particolare all'esperienza di Mantova.

¹⁰ S. Cuomo, A. Mapelli (a cura di), "Il DM a supporto del benessere organizzativo. I risultati dell'indagine di benchmarking", *Economia e management*, n. 3, 2011.

¹¹ Un ringraziamento va alla dottoressa Francesca Mattioli per la condivisione di informa-

Un'organizzazione efficace ed efficiente tiene in considerazione, infatti, diversi fattori tra cui la presenza di differenti culture, le svariate esperienze e competenze dei dipendenti, la motivazione e, nondimeno, la *diversità di genere*. In questo senso l'approccio del *diversity management* è in grado di migliorare le performance di business aziendale, ma soprattutto, di eliminare o ridurre le tensioni socio-culturali migliorando la presenza di ogni singola persona presente in azienda.

Al rientro da un congedo spesso insorge, infatti, il bisogno di chiedere un cambiamento o un adattamento delle proprie condizioni di lavoro per poterle armonizzare alle nuove esigenze familiari e alle nuove necessità legate alla presenza di bambini piccoli. Agevolare la soluzione di problemi pratici (turni ecc.) da parte dell'azienda aiuta a contenere le tensioni tra le persone e l'azienda stessa, migliorando il clima interno.

Le azioni possono essere riassunte nello schema seguente¹²:

- analisi delle differenze presenti nel contesto aziendale e dunque dei bisogni;
- interesse e impegno del vertice aziendale (fondamentale assicurare al progetto il sostegno e la *sponsorship*);
- identificazione di un gruppo di lavoro che ha la responsabilità (non sempre fanno capo alla direzione del personale);
- identificazione delle aree critiche;
- definizione degli obiettivi;
- progettazione delle azioni (tenendo conto del livello culturale, simbolico e organizzativo e dei sistemi operativi);
- monitoraggio finale e *in itinere* dei risultati.

Le misure di miglioramento del *work-life balance* possono essere classificate nelle seguenti tipologie:

- organizzazione del lavoro (relativamente a spazio e tempo);
- creazione di servizi di *work-life balance*;
- interventi *one to one*.

Nella categoria *organizzazione del lavoro* possono essere comprese le azioni che mirano a gestire gli orari e il luogo di lavoro con più flessibilità. Le misure spaziano dalla banca delle ore, all'articolazione del part-time, orizzontale o verticale, a seconda delle esigenze individuali, al *job sharing*, alle agevolazioni legate alla legge 53/2000, al telelavoro, ma anche alla flessibilità in entrata o in uscita, fino alla definizione di orari personalizzati per ciascun dipendente. Tutte queste misure implicano complessità sia or-

zioni sul *diversity management*, in *La conciliazione vita-lavoro. Un'analisi del fabbisogno a livello territoriale*, tesi di ricerca di dottorato, Modena, 2012.

¹² S. Cuomo, A. Mapelli, *Diversity management*, Guerini, Milano, 2007.

ganizzativa sia giuridica, ma possono risultare risolutive allorché utilizzate al fine della conservazione del posto di lavoro e a un miglioramento della produttività generale.

Tra le misure orientate allo sviluppo del *work-life balance* si possono annoverare i servizi alla famiglia, implementati nelle aziende, che si rivolgono prevalentemente all'attività di cura dei bambini molto piccoli. Fra queste troviamo i nidi aziendali.

Nella terza categoria sono incluse le misure mirate in maggior misura alla soluzione di *problematiche personali* legate, nel caso delle mamme che rientrano al lavoro, alle difficoltà dovute alla nuova condizione di madre-lavoratrice.

Va sottolineato che le diverse misure “non sono mutuamente esclusive, è quindi possibile che, al di là di un approccio complessivo definito sulla base delle scelte fatte *in media*, un'impresa assuma risposte strategiche differenti a fronte delle varie tipologie di diversità considerate, in base ai propri valori, alle caratteristiche interne e di contesto in cui si trova a operare e alle risorse di cui dispone”¹³. È bene ricordare che sono molti gli autori che sottolineano come non sia possibile individuare una *One Best Diversity strategy*, ma che sia necessario tenere conto delle diverse specificità aziendali e analizzarle considerando i costi e i benefici che ne derivano dalla gestione non solo immediata ma anche nel futuro¹⁴.

4. I bisogni di welfare aziendale dei lavoratori italiani

Nel mercato del lavoro e nelle relazioni industriali si sta delineando una trasformazione orientata alla ricerca di “buone soluzioni” e “nuovi profili negoziali”, anche e soprattutto su base territoriale. Questa fase, benché sia da considerare ancora sperimentale, mette in luce alcuni schemi che possono servire a produrre riflessioni anche in prospettiva futura. Negli ultimi anni, infatti, il welfare aziendale¹⁵ è diventato oggetto di un crescente numero di

¹³ R. Riccò, “La gestione ‘consapevole’ delle diversità in impresa: una soluzione strategica ancora da scoprire in Italia”, in *Atti Convegno IX Workshop dei docenti e ricercatori di organizzazione aziendale*, Venezia, Università Ca' Foscari, 2008.

¹⁴ F. Mattioli, *La conciliazione vita-lavoro. Un'analisi del fabbisogno a livello territoriale*, tesi di ricerca di dottorato, Modena, 2012.

¹⁵ Il termine welfare aziendale viene usato in senso lato, per indicare sia le misure a supporto della retribuzione e il sistema dei benefit assistenziali e previdenziali sia, più in generale, vari servizi e tipologie di orario che agevolano la conciliazione della vita familiare e lavorativa dei dipendenti.

ricerche e rapporti, elaborati da soggetti istituzionali e non, che affrontano il tema da ottiche diverse: indagare i bisogni dei lavoratori, censire le buone prassi, esaminare gli effetti degli interventi in un'ottica di *work-life balance*, di responsabilità sociale d'impresa, in relazione al mercato del lavoro ecc.

Una delle principali ragioni di questi approfondimenti risiede nella centralità che i temi della conciliazione vita-lavoro e delle pari opportunità hanno assunto nel dibattito italiano ed europeo. Come già accennato, molte delle pratiche di welfare aziendale, anche nel caso in cui non vengano attivate come specifiche azioni di conciliazione, agevolano la gestione del doppio ruolo, familiare e lavorativo, dei genitori.

In mancanza di specifiche ricognizioni a livello nazionale, al momento sono disponibili alcuni studi e dossier riferiti a esperienze circoscritte, dai quali proviene la maggior parte delle informazioni sull'attuazione e sulle caratteristiche degli interventi di welfare aziendale.

Un'indagine il cui obiettivo primario è quello di sondare i bisogni di welfare aziendale dei lavoratori italiani¹⁶ è stata svolta da AstraRicerche nel maggio 2011 per conto di Edenred, società attiva nel settore dei ticket, delle carte di servizio e nel mercato dei buoni pasto. Subito dopo AstraRicerche ha svolto, sempre per conto di Edenred, una seconda ricerca, indagando in questo caso l'opinione delle aziende.

Dall'indagine demoscopica sui bisogni dei lavoratori emerge che la domanda di welfare aziendale è forte e in crescita, in particolare per quanto riguarda i servizi legati alla persona e al nucleo familiare. Per capire quale tipo di aiuto gli italiani desidererebbero ricevere dalla propria azienda, la rilevazione ha "testato" 20 servizi/benefits¹⁷, verificando innanzitutto l'interesse del singolo intervistato.

Le risposte mostrano che le richieste rivolte alle aziende riguardano solo in piccola parte (11,5%) i benefits legati all'alimentazione quali la

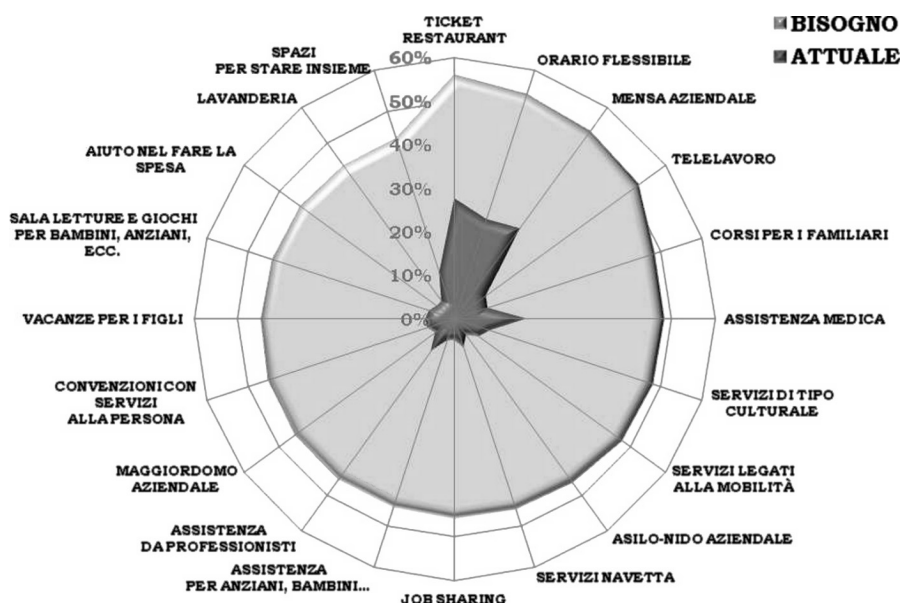
¹⁶ *Welfare aziendale. Cosa pensano i lavoratori italiani*, Edenred, 2011. La ricerca è stata realizzata tramite 883 interviste effettuate online a un campione rappresentativo di dipendenti da aziende italiane con almeno 16 dipendenti, non operanti nelle miniere e nell'agricoltura.

¹⁷ I benefit testati sono: ticket restaurant; orario flessibile; mensa aziendale/servizio pasti; assistenza medica tramite reti convenzionate; telelavoro; assistenza di legali o commercialisti tramite reti convenzionate; spazi dedicati a socializzazione e svaghi; servizi di tipo culturale; convenzioni con servizi alla persona – per esempio nidi, cooperative ecc. – a condizioni di favore; trasporti da e per il luogo di lavoro; corsi culturali e linguistici per i familiari dei dipendenti; asili nido aziendali; vacanze per i figli attraverso reti convenzionate; car sharing e car pooling; assistenza per anziani, bambini e disabili attraverso reti convenzionate; servizio lavanderia; maggiordomo aziendale; job sharing; consegna della spesa suo luogo di lavoro; sala letture e giochi per bambini e anziani.

mensa aziendale e i buoni pasto, mentre si concentrano in forte prevalenza (88,5%) su servizi e benefits non alimentari, soprattutto quelli relativi ai bisogni della persona e del nucleo familiare. I lavoratori separati e divorziati avvertono maggiormente la necessità del telelavoro e del *job sharing*, dell'asilo aziendale e del "maggior-domo"¹⁸, così come di convenzioni con servizi dedicati alla persona (motivata soprattutto dalla presenza in famiglia di bambini e/o soggetti anziani o non autosufficienti).

A fronte di una grande richiesta di welfare aziendale, tuttavia, più di un terzo del campione intervistato non beneficia di alcun sostegno da parte dell'impresa; la fig. 1 mette a confronto i bisogni presentati dai lavoratori con il grado di soddisfazione attuale.

Figura 1 – I bisogni connessi al welfare aziendale



Fonte: Edenred, Welfare aziendale. Cosa pensano i lavoratori italiani.

Come si può osservare, i servizi maggiormente offerti dai datori di lavoro sono buoni pasto, mensa aziendale, orario flessibile e assistenza medi-

¹⁸ La figura del maggior-domo aziendale è nata negli Stati Uniti ma è stata recentemente importata in Europa da molte aziende. Si tratta di una sorta di factotum (assunto dall'azienda) con un ruolo a metà tra il fattorino e l'assistente personale che svolge per conto dei dipendenti quelle commissioni e faccende che gli possono essere legittimamente delegate e che l'orario di lavoro non permette loro di svolgere: tintoria, posta, spesa, bollette ecc.

ca. Per tutte le altre voci analizzate la percentuale di utilizzo scende sotto l'8% arrivando a toccare le punte minime (4%) per quanto riguarda l'asilo nido aziendale.

Ma anche laddove l'azienda offre servizi, meno di un terzo degli intervistati ne è soddisfatto, mentre quasi la metà ritiene che il programma di welfare aziendale non sia adeguato e un terzo lo considera da migliorare/incrementare¹⁹. Si determina quindi un'acuta contraddizione: da un lato, si moltiplicano nei confronti delle imprese le richieste di ricevere servizi/benefits; dall'altro, l'offerta viene percepita dai lavoratori come largamente carente in quantità e in qualità.

Anche la percentuale di soddisfazione per la realizzazione delle aspettative è molto bassa, a chiara sottolineatura del divario esistente tra i servizi di cui i lavoratori dispongono e quelli che desidererebbero avere. Lo scollamento è particolarmente evidente per quanto riguarda l'orario flessibile, il telelavoro, l'assistenza per anziani e bambini e in generale i servizi alla persona, il maggiordomo aziendale e i corsi culturali.

In sostanza, si determinano contemporaneamente sia un 'sovraccarico' di domande, a volte inesprese, rivolte alle aziende, sia una crescente insoddisfazione, che dovrebbe spingere molte imprese ad attivare piani di welfare aziendale.

Tuttavia, nonostante le criticità emerse, più della metà dei lavoratori è ottimista sui possibili sviluppi di programmi aziendali. Il dato positivo messo in luce dall'indagine riguarda, in particolare, le motivazioni e il valore attribuito al welfare aziendale, considerato dai lavoratori come un modo per incrementare la produttività, ridurre l'assenteismo, accrescere il senso di appartenenza all'azienda, valorizzare il capitale umano e migliorare il clima aziendale.

Anche se alcuni intervistati, basandosi su negative esperienze pregresse evidenziano un atteggiamento avverso o ritengono che il welfare aziendale sia uno spreco di risorse, nel complesso la maggioranza è molto favorevole all'attuazione di nuovi servizi.

5. Il welfare aziendale visto dalle aziende

La seconda ricerca²⁰, che ha raccolto l'opinione delle aziende, ha evidenziato risultati in larga misura confrontabili con quelli dell'indagine svolta presso i lavoratori.

¹⁹ Le due ricerche di Edenred prevedono la possibilità di dare risposte multiple; per tale motivo la somma delle varie percentuali non è uguale a 100.

²⁰ Endered, *Le imprese e il welfare aziendale*, mese 2011. L'indagine si è svolta tra giugno e

Imprenditori e dirigenti concordano sull'esistenza di un rilevante divario tra i bisogni dei lavoratori e l'offerta attuale, in particolare per i servizi di supporto alla conciliazione di vita professionale e lavorativa.

La maggior differenza tra i due gruppi intervistati emerge invece nell'indice di soddisfazione per i programmi di welfare aziendale. Il giudizio dei responsabili d'impresa è positivo/molto positivo nella grande maggioranza dei casi, mentre quello dei dipendenti/collaboratori si colloca ben più in basso (tab. 1).

Tabella 1 – Indice di favore per il welfare aziendale

	Aziende	Dipendenti	Delta
Negativo	4,6%	27,4%	-22,8%
Nulla/ambivalente	9,6%	14,1%	-4,5%
Positivo	16,5%	30,7%	-14,2%
Molto positivo	69,3%	27,8%	+41,5%

Fonte: Edenred, Le imprese e il welfare aziendale.

Un dato da sottolineare è che, nonostante le varie difficoltà incontrate dalle imprese nello sviluppo dei piani di welfare aziendale, la maggioranza degli imprenditori e dei manager ascoltati ne prevede nei prossimi anni un sicuro sviluppo, anche al Sud e nelle imprese piccole e medio-piccole.

6. Il welfare aziendale in un'ottica di conciliazione

Una ricerca condotta dall'Osservatorio Nazionale sulla Famiglia²¹ ha invece focalizzato l'attenzione sul welfare aziendale come elemento determinante nel processo di conciliazione dei tempi di vita, con la finalità di accompagnare le imprese nella realizzazione di un welfare aziendale sussidiario.

Secondo una visione di *corporate citizenship*²² le aziende sono oggi chiamate a radicarsi nel proprio territorio diventando attori sociali con di-

luglio 2011 mediante 344 interviste somministrate online a un campione di imprese produttive sia italiane sia multinazionali, distribuite *pro quota* in ogni area del Paese, per macro-settori e per dimensioni dell'organizzazione.

²¹ S. Mazzucchelli (a cura di), *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, 2011.

²² P. Donati, R. Prandini (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

ritti e doveri di cittadinanza. In un'ottica sussidiaria occorre che gli altri attori le agevolino così da permettere loro di attivare dispositivi di conciliazione compatibili con il loro status di organizzazioni *for profit*.

Le aziende non devono infatti pensare che l'impegno nel supportare la famiglia tragga origine unicamente da una scelta filantropica e vada a discapito delle finalità di business; al contrario, esso può rientrare in un'innovativa e produttiva politica di gestione delle risorse umane. La filosofia che dovrebbe guidare l'intervento aziendale si fonda sul riconoscimento del fatto che conciliare famiglia-lavoro non sia solo una necessità, ma soprattutto un'opportunità in grado di produrre benefici sia alle persone sia alle organizzazioni.

Partendo dall'esperienza del Progetto FamigliaLavoro della Regione Lombardia²³, l'indagine ha individuato in alcune Regioni le aziende più attive nel proporre interventi a supporto della conciliazione famiglia-lavoro dei propri dipendenti²⁴.

Dopo aver censito le misure di welfare aziendale a disposizione dei lavoratori delle imprese selezionate²⁵, il percorso di ricerca ha previsto lo

²³ Dalla collaborazione tra Regione Lombardia e Università Cattolica/Altis (insieme a centri di ricerca, istituzioni e professionisti) nel 2008 nasce il *Progetto FamigliaLavoro* che ha l'obiettivo di coinvolgere imprese, pubbliche amministrazioni e organizzazioni non profit in un percorso di valorizzazione e incremento degli interventi di conciliazione. Il programma vuol dare visibilità alle realtà lombarde attive in quest'ambito, offrendo loro la possibilità di stringere rapporti ed entrare in un network di organismi *family friendly*. Del progetto fa parte il concorso per l'attribuzione del Premio FamigliaLavoro che, dopo l'esordio nel 2008, è diventato un appuntamento annuale. La finalità principale del Premio è quella promuovere partnership territoriali per la conciliazione, mettendo a sistema attività e servizi offerti dai vari soggetti economici e sociali in modo da creare un circolo virtuoso. Il concorso coinvolge le imprese interessate in un percorso di formazione e approfondimento, accompagnandole verso una progettualità consapevole e incentivando l'adozione di prassi e politiche di conciliazione.

²⁴ La ricerca ha mappato in totale 123 aziende, delle quali 63 ubicate in Lombardia, 20 in Piemonte, 36 in Friuli Venezia Giulia e 4 nelle Marche. Il 42,7% sono di grande dimensione (501-1.000 dipendenti), il 30% sono medio-grandi (500-51 dipendenti) e il 27,3% sono piccole o molto piccole (50-10 dipendenti e meno di 10 dipendenti).

²⁵ Le misure concesse nelle realtà censite sono: convenzioni e sconti per dipendenti e familiari (61,5%), polizze assicurative personalizzate (55,7%), check-up gratuiti e/o convenzionati (45,0%), facilitazioni di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro (37,4%), iniziative di promozione di uno stile di vita sano (36,7%), corsi di gestione dello stress e/o consulenza psicologica (24,8%).

In misura minore vengono previsti: sportelli/help desk *family friendly* in azienda (16,0%), bonus bebè (13,8%), assegni integrativi straordinari in occasione del congedo parentale (11,3%), bonus scuola (11,1%), corsi di accompagnamento alla crescita ed educazione dei figli (10,4%).

Oltre alle misure economiche e alle iniziative per il benessere psicofisico, generalmente

svolgimento di interviste in profondità e l'utilizzo di strumenti psicologici sia con i dipendenti sia con i referenti aziendali per la conciliazione (responsabili risorse umane, CSR manager, *diversity manager* ecc.).

Le interviste effettuate al primo gruppo, mirate a comprendere se le misure attuate dall'azienda sono effettivamente utili nella conciliazione vita-lavoro, hanno evidenziato alcuni aspetti comuni a tutte le realtà aziendali, indipendentemente dagli interventi adottati.

Nella vita di tutti gli intervistati la famiglia rappresenta un ambito rilevante e insostituibile, che determina l'identità delle persone e la loro serenità nel far fronte alle diverse circostanze dell'esistenza. Il lavoro viene giudicato importante (specie da chi ha una formazione elevata e prospettive di carriera), fondamentale per l'arricchimento personale e per il benessere di individui e società; tuttavia, viene ritenuto un mezzo principalmente economico. La comparazione tra i due ambiti non è possibile perché si situano su due piani distinti: il lavoro sembra essere "ricompreso" nella realtà familiare e rappresentarne piuttosto un valore aggiunto.

Nel pensiero degli intervistati è presente un "ideale" di conciliazione, inteso come equilibrio perfetto tra la sfera lavorativa e quella personale, senza togliere tempo a nessuna delle due; vi è inoltre chi sottolinea l'importanza di ricavare del tempo per sé.

Dal punto di vista concreto, però, la gestione del doppio ruolo sembra delineare uno scenario in cui il mondo lavorativo sottrae tempo alle relazioni familiari, coniugali e genitoriali. Ad agevolare tale gestione intervengono sia le misure di conciliazione aziendale sia il supporto parentale (meno spesso quello di amici e vicini), possibilmente congiunti.

Le interviste evidenziano l'apprezzamento da parte dei dipendenti per le misure garantite dalle aziende, in particolare per il part-time e la flessibilità (particolarmente gradita perché consente di lavorare full-time gestendo il tempo in modo ottimale).

vengono concessi i seguenti servizi di *time saving*: assistenza auto (29,2%), disbrigo pratiche burocratiche (27,3%), sportello medico interno (26,9%), mensa take-away (23,8%). In misura minore, vengono offerti servizi di acquisto di generi alimentari (15,7%), stireria e/o lavanderia (14,8%).

Alcune aziende promuovono o realizzano servizi di cura all'infanzia, in particolare asili nido (32,6%, metà dei quali organizzati in sede) e centri estivi (24,3%, tutti realizzati esternamente) a cui i dipendenti accedono tramite convenzioni *ad hoc*. Rarissimi sono i casi di aziende che realizzano internamente scuole materne, centri educativi pomeridiani e ludoteche.

Per sostenere i dipendenti con genitori anziani vengono garantite una flessibilità d'orario extra (10,6%) e assistenza nella ricerca di servizi di cura (9,8%). Tutte queste iniziative, tuttavia, quasi mai rientrano in un programma di conciliazione formalizzato, comunicato agli *stakeholders* interni ed esterni e promosso in modo esplicito; ciò avviene solo nel 36,4% dei casi esaminati.

Il nido aziendale (istituito solo dal 16,3% delle aziende analizzate) viene apprezzato perché, annullando i tempi degli spostamenti casa-asilo-lavoro, consente di trascorrere più tempo con il bambino ed è altamente positivo per la tranquillità psicologica della mamma. Altrettanto importanti sono la sua valenza educativa e la continuità del servizio lungo l'arco dell'anno, grazie a periodi di chiusura decisamente ridotti. Per questi motivi il nido interno viene considerato un privilegio da parte dei lavoratori che ne usufruiscono.

L'elemento tra tutti ritenuto il più importante, tuttavia, è la disponibilità/volontà dell'azienda a venire incontro alle esigenze individuali dei dipendenti, nel momento in cui si presentano, negoziando possibili soluzioni. Una cultura aziendale che mostri di tenere al benessere del dipendente porta ad avere lavoratori più soddisfatti e che hanno meno problemi nel gestire il doppio ruolo.

È anche interessante notare come il rapporto che il singolo lavoratore stabilisce con l'azienda non si caratterizzi come un legame con una realtà astratta, bensì con una specifica persona con cui dialogare (l'Amministratore delegato, il responsabile delle risorse umane, il CSR manager, il *diversity manager* o il titolare stesso dell'azienda).

Le interviste hanno, infatti, chiarito che il ruolo, l'attenzione e la sensibilità del management sono ancora più significativi rispetto a quelli della cultura dell'intera azienda.

Questo dato, riscontrato nelle realtà imprenditoriali piccole e grandi, indica come per un'efficace gestione del doppio ruolo, oltre alle iniziative concrete di conciliazione, sia importante poter contare su un sostegno di tipo psicologico e umano.

Anche le interviste al management hanno messo in luce alcuni temi comuni e ricorrenti. Mentre nelle grandi organizzazioni il fattore più rilevante per l'adozione delle misure di conciliazione e di welfare è dato dalla cultura aziendale e dalla responsabilità sociale d'impresa, nelle più piccole l'elemento preponderante è da ricercare nei valori e nelle modalità relazionali delle figure imprenditoriali direttamente coinvolte.

È inoltre emerso come gli interventi attuati non siano vincolati solo alla dimensione aziendale (fatturato, numero di dipendenti e di sedi) ma anche alle caratteristiche familiari, sociali ed economiche dei dipendenti e al contesto territoriale.

Le aziende solitamente decidono di ideare strumenti di conciliazione quando aumenta la forza lavoro femminile, portatrice di esigenze peculiari che non è possibile ignorare. L'investimento nella conciliazione poggia su considerazioni *business oriented*: come già evidenziato dalla

ricerca di Edenred vengono perseguiti un miglioramento del clima aziendale, un aumento delle performance dei dipendenti, la possibilità di fidelizzazione e attirare collaboratori di talento nonché di massimizzare le performance aziendali.

Un elemento su cui le varie ricerche richiamano l'attenzione è che – anche in presenza di una solida intenzione – progettare, organizzare e valutare interventi di conciliazione e/o welfare aziendale non è sempre alla portata di tutte le organizzazioni.

Il lavoro di Edenred rileva che i maggiori freni derivano dai costi, effettivi o presunti, e dalle difficoltà connesse alla crisi economica, penalizzante per tanti settori produttivi. Un peso di rilievo è attribuito anche ai problemi pratici, organizzativi e/o logistici, e al non pieno convincimento da parte soprattutto del management, piuttosto che dei dipendenti o dei sindacati.

Inoltre, se le aziende più grandi possono avvalersi di specifiche figure deputate ad analizzare i bisogni di welfare aziendale del potenziale target e a strutturare gli interventi conseguenti, numerose piccole e medie imprese (PMI) manifestano la necessità di essere affiancate e supportate, sia sul fronte dell'organizzazione interna che sul versante economico.

Infatti, benché in molti casi le spese possano essere rimborsate partecipando a bandi di finanziamento pubblico (a partire da quelli relativi all'art. 9 della legge 53/2000), non tutte le aziende ne sono consapevoli. Ciò dimostra che l'attenzione e la sensibilità verso le problematiche dei lavoratori non sempre si accoppiano a una sufficiente conoscenza delle possibilità e dei sostegni finanziari previsti per le aziende che adottano politiche di conciliazione²⁶.

Questa situazione suggerisce la necessità di attivare ovunque una funzione di accompagnamento e supporto organizzativo che, analogamente a quanto già avviene in alcune Regioni (per esempio in Lombardia nell'ambito del Progetto FamigliaLavoro), aiuti le imprese a pianificare interventi specifici e più articolati.

Infine, i dati indicano che le aziende nelle quali le pratiche di welfare aziendale e di conciliazione sembrano avere maggior successo si distinguono non solo per l'attenzione tributata alle esigenze dei dipendenti, ma anche per l'apertura al territorio e la creazione di partnership con la comunità locale. In questi casi la logica che guida l'azienda è la volontà di integrarsi con il mondo che la circonda: dopo aver esaminato con attenzione l'offerta territoriale e le sue eventuali carenze, gli interventi da attivare vengono im-

²⁶ Fondazione Adecco per le pari opportunità, *Donne in azienda*, 2004.

postati a un'ottica di sussidiarietà e compensazione che sfocia nella realizzazione di buone collaborazioni²⁷.

7. I nidi aziendali

Spesso menzionati quando si parla di *secondo welfare*, o più appropriatamente di *welfare aziendale*, i nidi aziendali rappresentano uno dei più importanti pilastri nell'ambito della conciliazione vita-lavoro. Tuttavia questa soluzione, pur riscuotendo grande attenzione, resta ancora poco realizzata (come hanno messo in rilievo anche le interviste da noi effettuate).

Prima di entrare nel merito dei motivi, riportiamo alcuni cenni sulla storia dei nidi aziendali nel nostro Paese²⁸. I primi nidi aziendali sorgono in Italia negli anni Cinquanta per opera di alcuni industriali "illuminati" come Olivetti e Falck, che li istituiscono per permettere alle dipendenti di allattare i figli neonati durante l'orario lavorativo. Per una ventina d'anni, però, questi interventi resteranno episodici e rimessi alla volontà dei privati.

A livello nazionale, il servizio asili nido viene introdotto, parallelamente alla creazione delle Regioni e a un primo processo di decentralizzazione, dalla legge n. 1044/1971²⁹, che lo definisce come "un servizio sociale di interesse pubblico [...] con lo scopo di provvedere alla temporanea custodia dei bambini, per assicurare un'adeguata assistenza alla famiglia e anche per facilitare l'accesso della donna al lavoro nel quadro di un completo sistema di sicurezza sociale".

Viene predisposto lo stanziamento di fondi speciali alle Regioni per la concessione di contributi ai comuni per la costruzione e gestione di asili nido (3.800 istituti) nel periodo 1972-1976³⁰. Nel corso degli anni Settanta lo Stato rileva i nidi costituiti dalle aziende affidandoli ai Comuni.

Negli anni immediatamente successivi, il cambiamento del contesto so-

²⁷ Una delle esperienze più significative in tal senso si riscontra nella Provincia di Mantova, che nel 2010 ha ottenuto il riconoscimento del Premio FamigliaLavoro della Regione Lombardia per il miglior sistema di sviluppo e promozione della conciliazione vita-lavoro. Per una dettagliata esposizione dell'esperienza mantovana si rimanda a *Guida all'applicazione dell'art. 9 della l. n. 53/2000 sul territorio e nelle aziende mantovane*, elaborata dalla Provincia di Mantova e da Pronto Impresa nel 2008.

²⁸ "I nidi aziendali in Italia", *Il Sole 24 Ore*, 21 settembre 2010.

²⁹ Legge 6 dicembre 1971, n. 1044, "Piano quinquennale per l'istituzione di asili nido comunali con il concorso dello Stato".

³⁰ M. A. Antonelli, V. Grembi, *Asili nido e livelli di governo: evidenze da una prima ricognizione dei comuni italiani*, paper presentato alla XX riunione scientifica SIEP, Pavia, 25-26 settembre 2008.

cio-economico e il diffondersi delle tematiche educative fanno sì che i nidi non vengano più ritenuti un servizio circoscritto alle sole madri lavoratrici. Nei servizi all'infanzia si determina un eccesso di domanda rispetto ai posti disponibili. Per contrastare questa situazione e ampliare l'offerta, la legge n. 285/1997 istituisce un *Fondo Nazionale per l'Infanzia e l'Adolescenza* destinato ad alimentare i trasferimenti alle Regioni e da queste ai Comuni.

Successivamente, la legge 328/2000 di riforma dell'assistenza definisce le linee guida per i servizi sociali, nei quali rientrano anche gli asili nido, e istituisce il *Fondo per le Politiche Sociali* che include tutti i precedenti fondi.

A partire dal 2001 lo Stato intraprende una politica di sviluppo degli asili nido per perseguire il raggiungimento degli obiettivi di Lisbona³¹. Nel 2001 viene presentato un disegno di legge per un Piano Nazionale degli Asili Nido. L'art. 70 della Finanziaria 2002 (legge 448/2001) tenta in prima istanza di concretizzarlo istituendo uno specifico Fondo per la costruzione e gestione di asili nido; lo stanziamento previsto è di 300 milioni di euro per il triennio 2002-2004. L'intento è quello di creare condizioni positive per la collaborazione fra pubblico e privato nella realizzazione di servizi per l'infanzia, soprattutto di carattere innovativo: centri infanzia, nidi integrati, nidi famiglia e, in particolare, nidi o micro-nidi aziendali (strutture destinate all'accoglienza dei figli dei dipendenti di una determinata impresa, dotati di particolare flessibilità organizzativa per adeguarsi ai lavoratori e tali da tutelare i bisogni di crescita psicofisica dei bambini e la qualità del progetto pedagogico).

Grazie a questa legge le aziende, potendo ricevere un contributo fisso di 6.000-7.000 euro per ogni posto-bambino creato, cominciano a pensare che la realizzazione di un nido interno sia sostenibile. A fianco di alcune imprese che decidono di istituirlo più che altro per motivi di immagine, altre lo fanno per facilitare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Dopo una prima fase di avvio, però, il Fondo stanziato dalla legge viene dichiarato incostituzionale e cancellato dalla decisione n. 370/2003 della Corte Costituzionale³²; di conseguenza nel 2004 la terza tranche dei finanziamenti viene bloccata.

A fronte di questa situazione, tuttavia, alcune Regioni e Comuni scelgono di agire autonomamente per favorire ugualmente lo sviluppo degli asili nido.

³¹ Gli obiettivi fissati dal Consiglio Europeo di Lisbona in materia di servizi all'infanzia individuavano per il servizio asili nido una copertura del 33% della fascia 0-3 anni, da raggiungersi entro il 2010 da parte di ogni Stato membro.

³² Il Fondo, avendo un vincolo di destinazione, risultava inammissibile in quanto in violazione dell'art. 119 della Costituzione.

8. Lo stato dell'arte

Al momento attuale è impossibile sapere con esattezza quanti siano gli asili nido aziendali esistenti in Italia, ma è riscontrabile che esista un forte sbilanciamento tra Nord e Sud (a sfavore di quest'ultimo) e che si sia ben lontani dall'aver raggiunto il traguardo del 33% auspicato dalla Commissione europea per il 2010.

Le organizzazioni che scelgono di attivare asili nido in Italia sono poche, mentre questo modello risulta più diffuso nel Nord Europa. Benché non vi siano studi specifici o statistiche ufficiali che permettano di dimostrare, dati alla mano, il mancato decollo dei nidi aziendali:

Per i dati che [si hanno] a disposizione [è possibile] dire che: tutte le aziende hanno terziarizzato a imprese specializzate la gestione e a volte anche l'approntamento della struttura; la dimensione media dei nidi è di 30-40 posti di cui una buona parte è ceduta al comune o ad altre aziende della zona; poche aziende hanno scelto di non chiedere finanziamenti e di non cedere posti al comune (per esempio Telecom); il contributo richiesto ai dipendenti va da un minimo di 200 euro mensili a un massimo di 500-550 euro. Normalmente l'azienda mette a disposizione del gestore la struttura arredata tenendosi a carico le spese relative³³.

Una recente indagine condotta dall'associazione di direttori del personale Gid afferma che:

molto più fredde sono [...] le aziende, anche le multinazionali, sui benefit che migliorano il cosiddetto *work life balance*, l'equilibrio tra vita privata e lavoro, a partire dagli asili nido interni. Non tocca infatti il 10% la percentuale di imprese che hanno scelto questa soluzione. Di quel 90% di aziende che non ha asili interni, poi, solo il 9% ha stipulato convenzioni con strutture esterne³⁴.

Anche alcune delle nostre interviste confermano questo dato. Il grafico di seguito riportato serve da conferma. Esso rappresenta i mezzi a supporto della genitorialità e della famiglia presenti nelle organizzazioni studiate dalla ricerca *People First*³⁵, che mostra un dato pari al 63% relativo alla diffusione di strutture dedicate all'infanzia *on-site*, mentre il dato cade al 26%

³³ "I nidi aziendali in Italia", *Il Sole 24 Ore*, 21 settembre 2010.

³⁴ E. Riboni, "Aziende, se il welfare non decolla", *Corriere della Sera*, 27 maggio 2011.

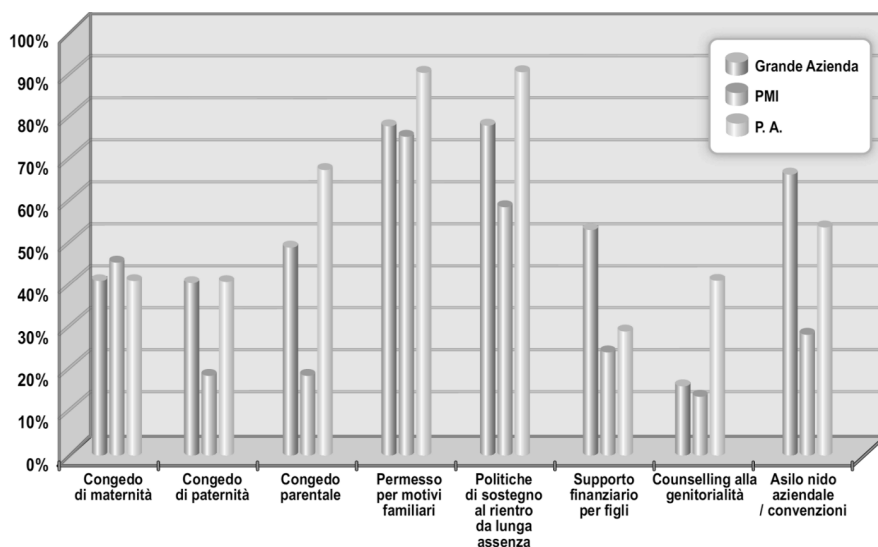
³⁵ I-CSR, *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, marzo 2011.

nel caso delle PMI, apparentemente quindi meno inclini ad adottare la soluzione del nido aziendale.

Il dato è molto probabilmente legato alla difficoltà concreta di disporre delle risorse economiche necessarie per implementare queste azioni. Basti pensare che, per esempio nel caso di un asilo nido, la spesa media per la realizzazione si aggira attorno a 100-150.000 euro. Cifra che non è di facile gestione per una piccola o media azienda³⁶

come rilevabile dalla fig. 2.

Figura 2 – Comparazione nelle politiche a supporto della maternità, paternità e famiglia



Fonte: I-CSR, People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane.

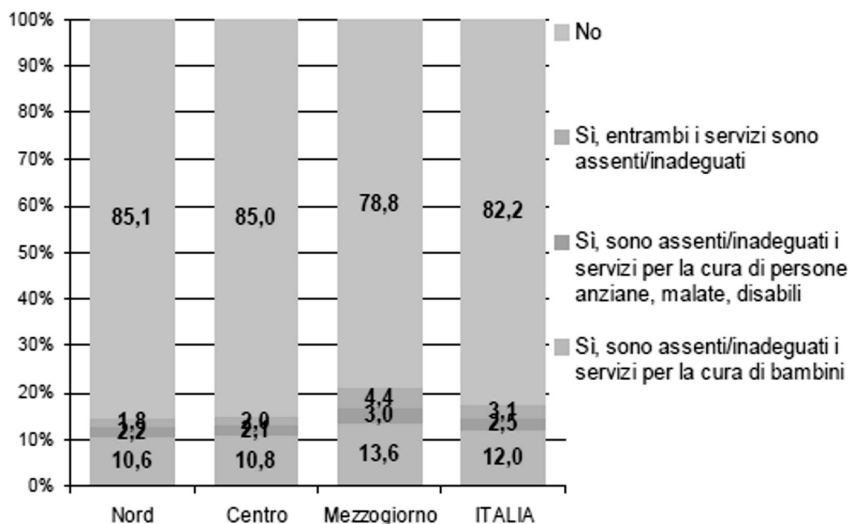
Si evince tuttavia che quasi il 18% delle donne inattive (270 mila persone) potrebbe rientrare nel mercato del lavoro se i servizi per l'infanzia e per gli adulti non autosufficienti fossero adeguati (fig. 3)³⁷ o meno costosi (fig. 4)³⁸.

³⁶ I-CSR, *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, marzo 2011, p. 86.

³⁷ Italia Lavoro, *Donne in Italia: una grande risorsa non ancora pienamente utilizzata. I principali indicatori sulla condizione sociale ed economica delle donne e sulle criticità irrisolte della partecipazione femminile al mercato del lavoro*, Progetto "Lavoro Femminile Mezzogiorno" (LaFemMe), novembre 2011.

³⁸ *Ibidem*.

Figura 3 – Donne inattive (15-64 anni) per motivi familiari che non hanno cercato lavoro a causa dell'inadeguatezza dei servizi di cura per i bambini e per le persone non autosufficienti, per ripartizione. Anno 2010 (composizione percentuale)



Fonte: Italia Lavoro

Figura 4 – Bambini da 0 a 2 anni non iscritti all'asilo nido per motivo della non frequenza. Anno 2008 (per 100 bambini da 0 a 2 anni non iscritti)



Fonte: Italia Lavoro

9. Conclusioni

Dagli studi disponibili emergere un quadro di welfare aziendale in movimento, benché caratterizzato da forti disparità regionali e locali.

L'universo messo a fuoco si rivela variegato e composito: si va dall'assistenza sanitaria integrativa, alle convenzioni con banche o agenzie viaggi, ai corsi su tematiche varie per passare agli interventi più espressamente "conciliativi". Dai lavoratori proviene una richiesta consistente di welfare aziendale che sta crescendo ulteriormente: i motivi risiedono nell'inadeguatezza dell'assistenza pubblica, nel basso potere d'acquisto e nell'indebolimento delle reti parentali, che si sommano alla comparsa di nuovi bisogni e alla maggior presenza femminile nel mondo del lavoro.

Tutte le analisi sembrano indicare che il futuro sarà dominato dal progressivo spostamento degli interventi offerti dalle aziende verso la semplificazione della vita dei dipendenti in ambito extra-professionale.

Infatti, come già evidenziato, le necessità dei lavoratori si orientano soprattutto verso un nuovo tipo di welfare aziendale che sostenga il ricorso a servizi di conciliazione tra tempo libero, lavoro e famiglia.

I carichi di cura familiare frequentemente ostacolano una maggior produttività: le aree più critiche riguardano le cure all'infanzia e agli anziani. Soddisfare questo tipo di attese permette, invece, di ottenere vantaggi sia per le imprese sia per i lavoratori stessi. Il programma adottato dall'azienda non deve necessariamente puntare a soddisfare tutti i bisogni emersi, ma deve avere un approccio selettivo che dimostri impegno e interesse nella valorizzazione del proprio capitale umano.

In questo modo il welfare aziendale può contribuire a migliorare il clima interno e a motivare i dipendenti, producendo una maggior efficienza e un miglioramento dell'immagine sociale dell'impresa.

Tuttavia le ricognizioni sottolineano come, nonostante la crescita di sensibilità delle organizzazioni produttive e la presenza di buone prassi e di esempi di eccellenza, il welfare aziendale in Italia sia ancora largamente sotto sviluppato. La ricerca di Edenred ha rilevato che, tra le realtà intervistate, il 51% delle aziende private con 16-50 dipendenti e il 39% delle aziende pubbliche non prevede alcun programma di aiuto e sostegno. Questa situazione sembra valere, benché in misura minore, anche per le zone più industrializzate.

Lo conferma l'ultimo rapporto sul lavoro a Milano³⁹, che evidenzia come le imprese del milanese siano significativamente impegnate nella creazione di un micro sistema di welfare aziendale. Ciononostante, esso è presente solo in un terzo delle imprese, mentre un altro 12% sta valutando di introdurlo.

³⁹ Assolombarda, Camera del lavoro, Cisl Milano, Milano-Lombardia, 2011, "Il lavoro a Milano". Rapporto annuale. La rilevazione, svolta nel settembre 2010, si riferisce a 381 aziende del milanese che impiegano in totale 146.000 dipendenti.

Il welfare aziendale è lasciato all'iniziativa individuale, senza alcuna forma di coordinamento e pianificazione mentre, per evitare sovrapposizioni e sfruttare in modo ottimale le economie di scala, sarebbe quanto mai necessario ricondurre a sistema le varie esperienze. Per una sua maggior diffusione, inoltre, sarebbero necessarie politiche di sostegno (in particolare sotto forma di benefici di natura contributiva/fiscale disponibili in modo continuativo).

Il rapporto sottolinea anche che:

sul tema del welfare aziendale si apre un grande spazio di confronto con le Istituzioni. L'obiettivo non è quello di attribuire a tali iniziative un ruolo sostitutivo dell'azione pubblica, ma, piuttosto, di trovare le modalità più opportune perché quanto realizzato in azienda in una logica di integrazione, nonché di attenzione ai bisogni di lavoratrici e lavoratori, venga valorizzato e sostenuto.

Queste considerazioni toccano la fondamentale questione del ruolo delle aziende nel welfare territoriale. Nel tentativo di rimediare alle carenze del sistema di protezione sociale, alcune imprese talora attuano interventi che sarebbero propri dei soggetti istituzionali. Tuttavia, per quanto possa essere rilevante (e a volte addirittura "illuminato"), l'intervento aziendale è per sua natura limitato.

È necessario quindi riflettere sull'inclusione delle imprese tra gli attori del welfare locale, sia in termini di erogazione di servizi, sia per una loro compartecipazione sussidiaria alla definizione di obiettivi e standard del welfare stesso⁴⁰.

⁴⁰ S. Mazzucchelli (a cura di), *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, e-book n. 1, 2011.

L'ALTERNATIVA AL PUBBLICO?

Cosa accomuna le attività di welfare aziendale per la conciliazione vita-lavoro, le azioni delle fondazioni contro la povertà e i fondi assicurativi privati per la non autosufficienza? Sono tra gli esempi maggiormente conosciuti di un fenomeno più ampio ma ancora poco visibile: la diffusione di forme organizzate di finanziamento privato per interventi di welfare sociale. Interventi privati, cioè, finanziati non da singole famiglie autonomamente bensì da soggetti che raccolgono volumi più ampi di risorse.

Tra le esperienze già operative, quelle in corso di attivazione e i vari progetti in via di elaborazione, molto sta accadendo su questo fronte. Le opportunità per sopperire ad alcune carenze del sistema pubblico sono notevoli, i rischi di fornire risposte inappropriate – e inique – non risultano da meno. Ci vorrebbe, dunque, un dibattito puntuale, capace di individuare le strade da seguire e gli errori da evitare. La discussione in proposito, però, latita.

Il volume intende contribuire allo sviluppo di tale discussione ricostruendo le caratteristiche delle forme organizzate di finanziamento privato del welfare sociale in Italia, le dimensioni dello sforzo in atto e i relativi confini. Presenta poi una disamina critica sia delle loro attività sia delle ampie riflessioni maturate in proposito. Esamina, infine, le relazioni tra queste forme di finanziamento e le politiche pubbliche. Il libro si propone, dunque, come uno strumento per comprendere una realtà con la quale – nel prossimo futuro – sempre più si sarà chiamati a confrontarsi.

Cristiano Gori insegna Politica sociale all'Università Cattolica ed è consulente scientifico dell'Istituto per la Ricerca Sociale, a Milano. È *visiting senior fellow* presso la *London School of Economics*, a Londra; dirige la rivista "Welfare Oggi" e il sito *Lombardiasociale.it*, da lui ideati. Ha creato e coordina il "Network Non Autosufficienza (NNA)" (*L'assistenza agli anziani non autosufficienti in Italia - Terzo Rapporto*, 2011). Recentemente ha curato il rapporto *Quale futuro per il Welfare?* (Roma, 2012) promosso dal Forum Nazionale del Terzo Settore e pubblicato il volume *Per un piano nazionale contro la povertà* (Carocci, 2011, con altri). È editorialista de "IlSole24Ore".