

WelfareNet

La rete che produce benessere

INDAGINE PER NUOVI MODELLI DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

SINTESI

Responsabili scientifici

Emmanuele Massagli, Rosita Zucaro

Gruppo di ricerca

Andrea Chiriatti, Carmen Di Stani, Immacolata Di Stani, Daniele Grandi,
Roberta Monte, Isabella Oddo

Prefazione.

WelfareNet: un progetto per l'innovazione

Il presente elaborato costituisce un estratto della ricerca realizzata nell'ambito del progetto *WelfareNet: la rete che produce bene-essere*, finanziato dalla Regione Veneto nell'ambito del Fondo Sociale Europeo .

Il progetto prevede la creazione della **rete del welfare** tra enti bilaterali, enti pubblici locali, imprese, terzo settore e parti sociali, vale a dire tra tutti quei soggetti che a vario titolo erogano servizi che possono facilitare la conciliazione vita-lavoro, valorizzando le esperienze presenti nel territorio.

WelfareNet è inoltre un modello di welfare contrattuale, aziendale e territoriale, che mette in rete le PMI per realizzare piani di welfare aziendale, dando benefici sia all'azienda, in termini di produttività, organizzazione aziendale e risultati economici, che al lavoratore, con interventi mirati a soddisfare specifiche esigenze personali, migliorando il benessere e la conciliazione tra la sua vita personale e professionale.

L'Ente Bilaterale Veneto FVG ha coordinato, in qualità di capofila, il progetto *WelfareNet*, realizzando le attività progettuali insieme all'Ente Bilaterale Padova, Ente Bilaterale di Rovigo, Innova S.r.l., Confesercenti, Confcommercio, Confcooperative, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, CCIAA di Padova, ULSS 15, JobSelect ed ADAPT, che ha curato la ricerca e coordinato l'indagine sul territorio.

Premessa

Il quadro socio-economico attuale, caratterizzato da una crisi quasi decennale, da cui conseguono una progressiva riduzione degli stanziamenti pubblici a favore delle politiche sociali e la diminuzione del potere d'acquisto da parte della popolazione, determina il necessario ripensamento del modello di *welfare state*.

L'evoluzione necessaria è la sperimentazione di sistemi d'integrazione del pubblico con il privato, in cui le imprese, unitamente alle parti sociali, agli enti locali e al terzo settore, studiano e realizzano, in azione congiunta, soluzioni innovative in risposta ai bisogni dei lavoratori e delle relative famiglie, ma al contempo anche in grado di generare valore per il territorio.

Questo il contesto di riferimento in cui si colloca la presente *Indagine per nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*, il cui obiettivo è mettere insieme e valorizzare il ruolo dei connessi *work-life balance* e welfare aziendale, territoriale e contrattuale, creando delle reti tra i vari soggetti interessati: lavoratori, aziende, parti sociali, enti territoriali e terzo settore.

Nel perseguimento di tale finalità, la ricerca ha fornito innanzitutto una base di riferimento per quanto attiene al tema della conciliazione vita-lavoro e del welfare, essendo la consapevolezza passaggio preliminare a qualsiasi diffusione e implementazione, e ha indicato poi gli esiti dell'indagine condotta sul territorio, da cui vengono tratte le esigenze specifiche di contesto e la fattibilità delle eventuali soluzioni d'intervento individuate.

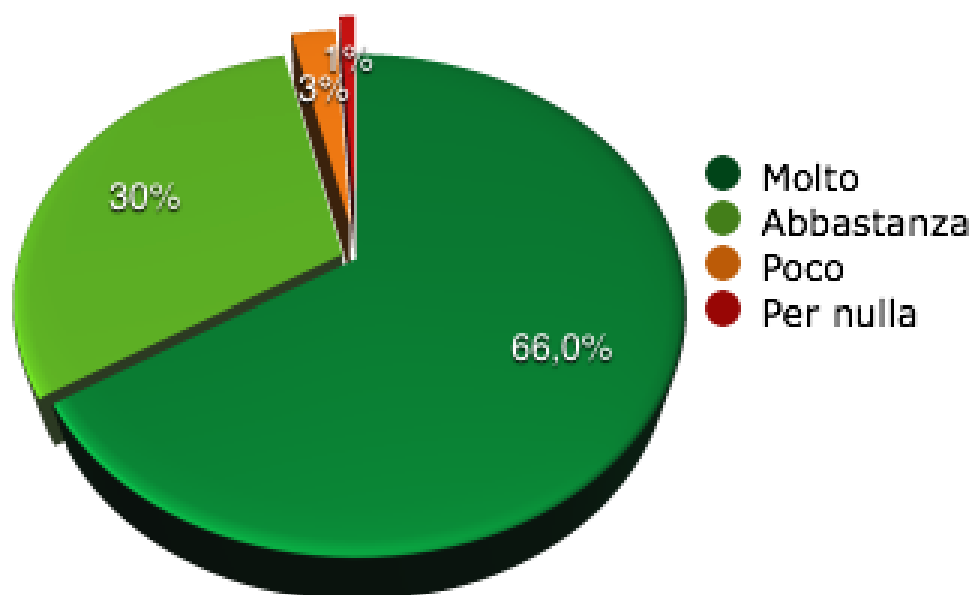
L'indagine è avvenuta attraverso la somministrazione di questionari modulati *ad hoc* sui diversi target che possono essere coinvolti nell'attivazione di politiche di *work-life balance*: lavoratori, interpellati anche nella duplice veste di cittadini e consumatori, aziende, enti territoriali, parti sociali e terzo settore.

Di seguito, si riporta una sintesi dei principali esiti della stessa.

Le esigenze di conciliazione vita-lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici

La conciliazione vita-lavoro rappresenta un aspetto abbastanza/molto importante per il 96,4% del campione indagato.

Grafico 1 - Quanto è importante la conciliazione vita-lavoro



Il 34% dichiara di riuscire poco o per nulla a conciliare i tempi di vita con quelli di lavoro. Il dato evidenzia, pertanto, una sentita, seppure non eccessiva, necessità di misure, che possano consentire di soddisfare questo bisogno. Atteso, tra l'altro, che i rispondenti in senso positivo per il 59,7% hanno dichiarato di riuscire abbastanza a conciliare e solo un esiguo 6,7% sostiene di riuscirci molto.

Nell'interpretazione di questo dato è opportuno ricordare che a rispondere in numero prevalente al questionario sono state le donne, che generalmente, come comprovato da diversi studi di settore, tendono a sottostimare le problematiche, per non prestare il fianco a un possibile fattore di discriminazione.

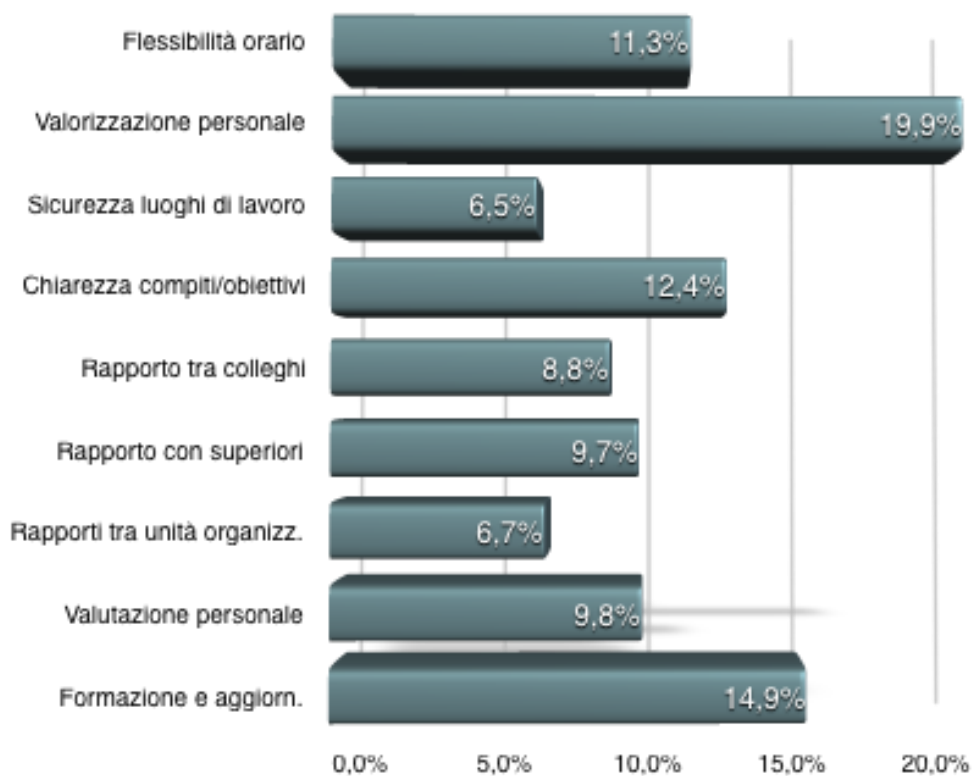
In riferimento ai bisogni maggiormente avvertiti dal campione indagato, quello prevalente attiene al benessere personale e alla gestione dello stress (30,9%), a seguire il miglioramento della qualità del proprio tempo libero (25,7%), mentre tra le esigenze di cura prevale quella dei figli, avvertita dal 19,4%, poi la cura degli anziani (6,6%) e infine la cura dei disabili e dei portatori di handicap (2,2%).

Solo il 45% degli intervistati ha risposto che la propria azienda ha attivato misure di conciliazione vita-lavoro, e quelle prevalentemente adottate risultano essere opportunità di formazione (17,4%), orari di lavoro flessibili (16,6%) e integrazioni per spese mediche (13%).

Maggiore è la parte del campione (51%) che risponde di essere per nulla o poco soddisfatta dalle misure concretamente erogate dalla propria realtà aziendale. Da tale dato emerge il grave *mismatch* tra quanto concretamente erogato e gli effettivi bisogni dei destinatari. Se le due dimensioni non combaciano, le misure adottate dalle aziende risultano inadeguate e inefficienti. La principale causa di questo divario deriva dall'attivazione informale e non strutturata (se non proprio improvvisata) delle politiche di welfare aziendale.

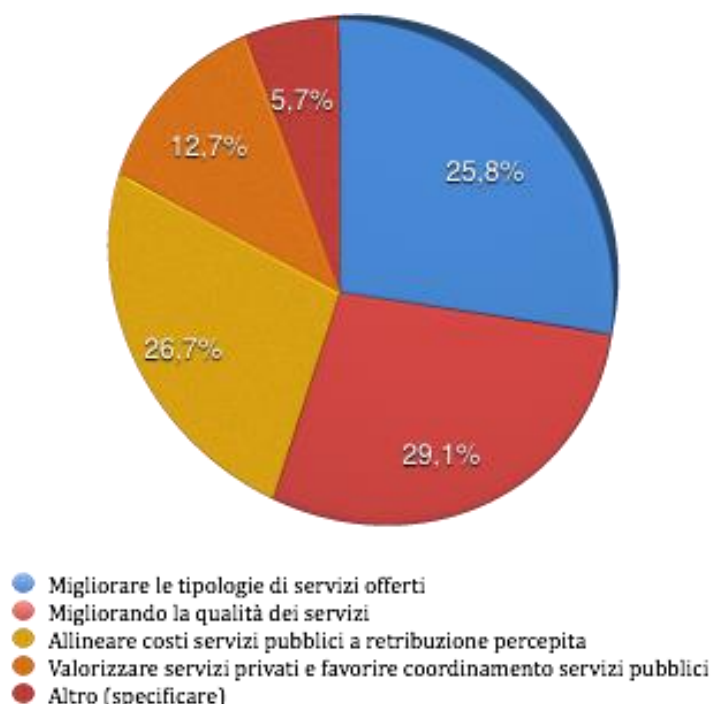
In riferimento a quanto l'azienda potrebbe fare per incrementare soddisfazione e benessere della propria popolazione aziendale, la maggior parte di risposte ricadono su valorizzazione del personale (19,9%), formazione e aggiornamento (14,9%) e, a seguire, chiarezza dei compiti e degli obiettivi (12,4%). Tutti questi aspetti ineriscono a interventi per una maggiore *employability* del lavoratore, esigenza crescente in tempo di crisi.

Grafico 2 - Cosa dovrebbe fare l'azienda in cui lavora per incrementare la sua soddisfazione e benessere?



È significativo che quasi l'80% degli intervistati sia convinto che sul territorio non siano state attivate misure di conciliazione, neanche laddove effettivamente intervengono politiche in tal senso. È questa un'ulteriore conferma dell'importanza non solo di approvare soluzioni per la conciliazione, ma anche di saperle comunicare e diffondere affinché non rimangano iniziative sperimentali fine a se stesse.

Grafico 3 - Su quali servizi di welfare offerti dalla sua città ritiene si dovrebbe puntare maggiormente?



Gli orari che i lavoratori vorrebbero venissero modificati per renderli più compatibili con le proprie esigenze sono, immediatamente dopo quelli di lavoro (31%), quelli degli uffici pubblici (28,7%), e solo a seguire asili/scuole (11,6%), banche (10,8%), negozi (8%).

In riferimento a come dovrebbero essere rimodulati gli orari degli uffici pubblici, banche o esercizi commerciali, il 46,9% propende per orario continuato, il 26% per le aperture serali e solo il 4,3% ritiene utili le aperture domenicali.

Grafico 4 - Quali orari dovrebbero essere modificati per migliorare l'organizzazione familiare e lavorativa?

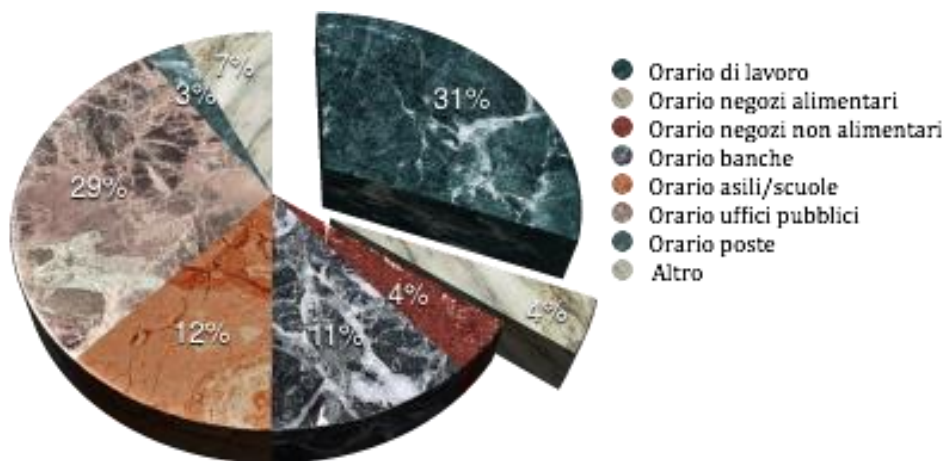
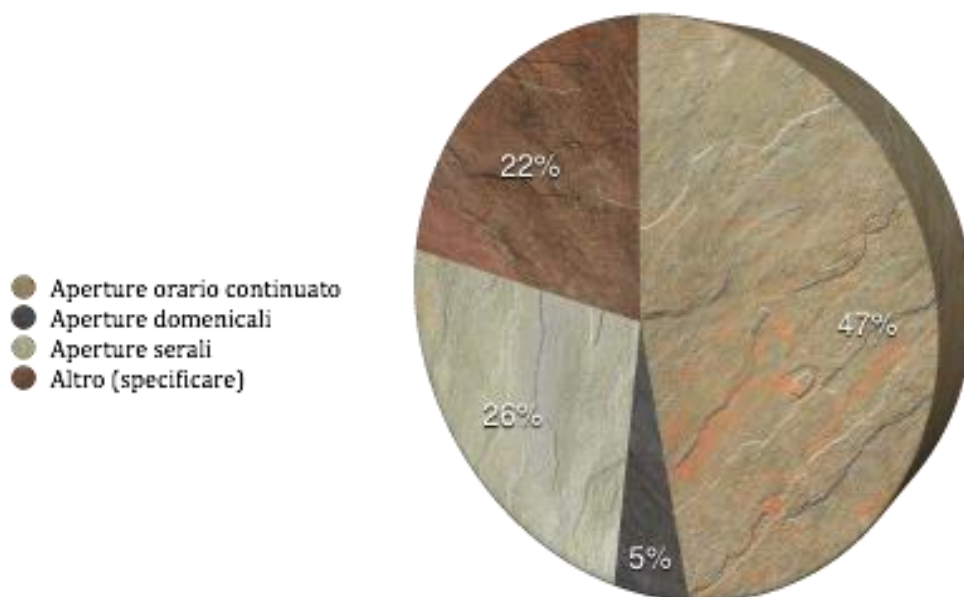


Grafico 5 - Come dovrebbero essere modificati gli orari?



Il quadro aziendale in materia di conciliazione vita-lavoro

Per quanto attiene al target aziende, il campione analizzato, pari a 102 aziende, si compone in prevalenza (74%) di realtà con meno di 15 dipendenti. Scendendo nel dettaglio e leggendo questo dato unitamente ai settori in prevalenza indagati (commercio 48,8%), si ha prova che una consistente parte del campione è composta non da “piccole”, ma da “micro” imprese (ottici, distributori di benzina, centri sportivi, negozi di scarpe, agenzie di viaggi, agenzie immobiliari e negozi di alimentari).

Riepilogato il contesto di riferimento, si procederà all’analisi dei dati raccolti secondo tre direttrici: diffusione del fenomeno, attori coinvolti, risultati raggiunti e prospettive future.

Indagare la diffusione di pratiche di conciliazione o, più in generale, di welfare aziendale, all’interno di un campione di piccole e medie imprese è d’ausilio nello sfatare l’erronea convinzione secondo cui queste siano esclusivamente una prerogativa delle aziende di medio-grandi dimensioni, multinazionali in particolare.

Infatti, al contrario di quanto si crede, i dati raccolti suggeriscono come tali pratiche siano diffuse anche tra le PMI. Nel caso in esame circa l’80% delle imprese analizzate ha dichiarato di aver attivato misure che facilitano la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, in particolare orari di lavoro flessibili (70%), opportunità di formazione (46%) e accesso agevolato a part-time (48%). Tuttavia, nella quasi totalità dei casi, tali interventi non sono formalizzati e strutturati, e spesso attuati in modo del tutto inconsapevole. Per tali fattori hanno un potenziale estremamente ridotto, in termini di efficacia e trasferibilità.

In merito è interessante il caso rilevato in una delle aziende mappate di due lavoratrici assunte in part-time per la medesima mansione e posizione. Le due dipendenti lavorano in *tandem*, realizzando una sorta di *job sharing*. La misura è stata introdotta con un regolamento aziendale, a cui sono seguite transazioni individuali con i singoli lavoratori e la riduzione oraria della giornata del venerdì, attraverso l’assorbimento di 2 ore a settimana dal monte ore di permessi annui retribuiti.

Grafico 6 - Aziende che adottano misure di conciliazione vita-lavoro

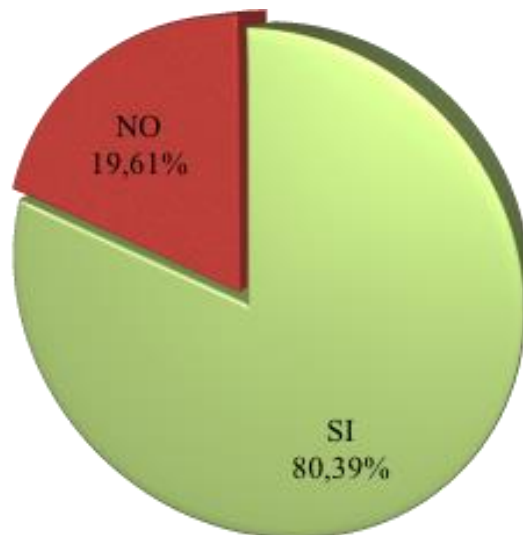
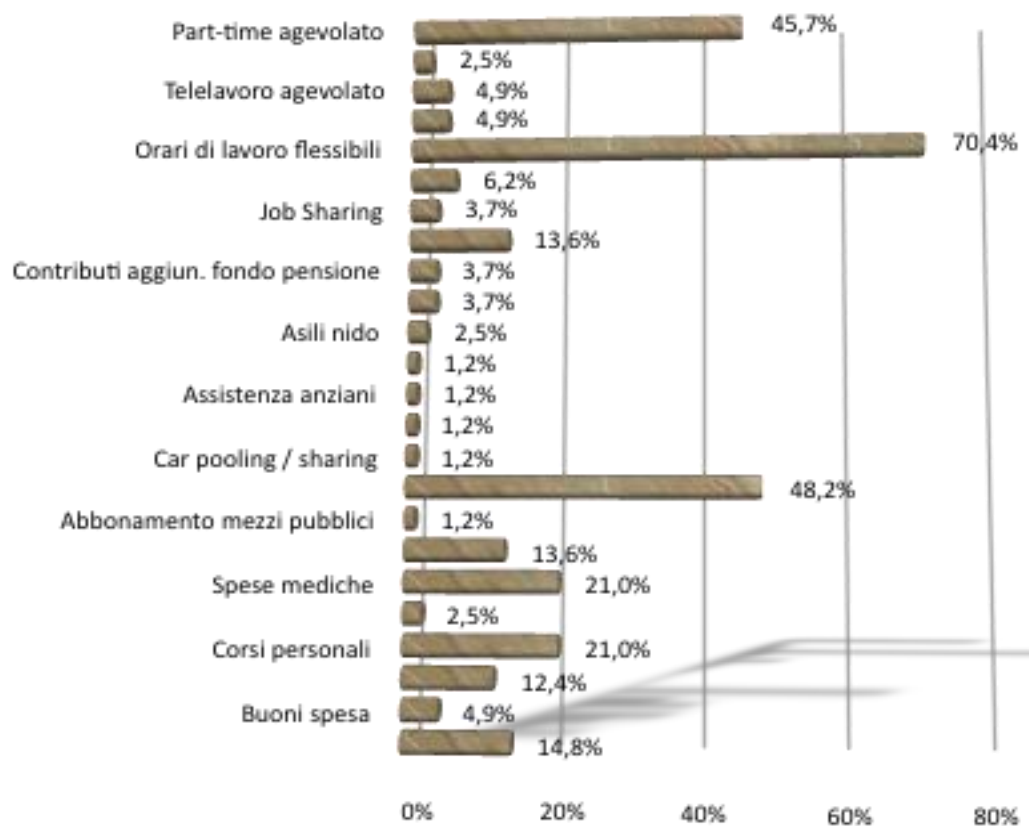


Grafico 7 - Misure di conciliazione vita-lavoro attivate



Se si prescinde dal dato relativo alle “opportunità di formazione”, poiché non sono disponibili approfondimenti circa il tipo e la natura, un’analisi della distribuzione all’interno del campione delle pratiche menzionate è particolarmente utile ai fini di una maggiore comprensione dello scenario di riferimento.

Il 66% delle aziende, che hanno attivato al proprio interno misure di conciliazione vita-lavoro, ne utilizzano un numero pari o inferiore a 3 (all’interno del campione la media è di 2,3 misure per azienda) e di queste l’81% si avvale di orari flessibili o dell’accesso agevolato al part-time. Il 21% delle imprese adotta solo due pratiche – orari flessibili e accesso agevolato al part-time – e il 51% adotta una sola tra le due appena menzionate.

Dunque delle 102 aziende coinvolte nell’indagine, 63 o non hanno implementato misure di conciliazione (20) o ne hanno adottate poche (meno di 3), per lo più coincidenti con soluzioni “tradizionali”: orari flessibili e accesso agevolato al part-time. Questo dato va interpretato considerando che gran parte delle aziende intervistate rientra nella categoria di micro-impresa, dove, ancora più che nelle piccole e medie, l’attivazione e la gestione di misure di conciliazione è, come accennato, di tipo “informale” e, nella maggior parte dei casi, “inconsapevole”, regolata non tanto da accordi, contratti di secondo livello, ecc., ma piuttosto dal buon senso e, soprattutto, è estremamente influenzata dalla quotidianità e dalle vicissitudini delle singole persone coinvolte.

Nella stessa direzione sembrano essere i riscontri che si ottengono dal confronto tra le motivazioni che spingono il datore di lavoro ad attivare misure di conciliazione e gli effettivi benefici ottenuti dall’implementazione delle stesse.

Se, da un lato, le motivazioni alla base dell’implementazione delle misure in esame sembrano essere principalmente legate al miglioramento del clima aziendale (70%), all’aumento della produttività (41%), alla sensibilità del datore di lavoro (35%); dall’altro, in riferimento ai benefici conseguiti, la maggioranza degli intervistati, pari al 42%, ha risposto il “benessere dei dipendenti”, difficile da misurare e, soprattutto, arduo da considerare diverso da una mera “percezione”. A seguire, l’incremento della produttività per il 23% e per il 16,8% il miglioramento del clima aziendale.

Considerato che, data la natura del campione, non sarebbe stato realistico attendersi una rilevazione precisa e attenta degli effetti delle misure di conciliazione attivate (pratica molte volte ardua anche per aziende di grandi dimensioni), la netta prevalenza di un beneficio percepito, come il benessere dei dipendenti, deve far riflettere sulla natura e sul tipo di luogo di lavoro nel quale le misure di conciliazione indagate vengono attivate e determinano i propri effetti.

Grafico 8 - Per quali motivi, nella vostra azienda, si è deciso di attivare misure di conciliazione vita-lavoro?

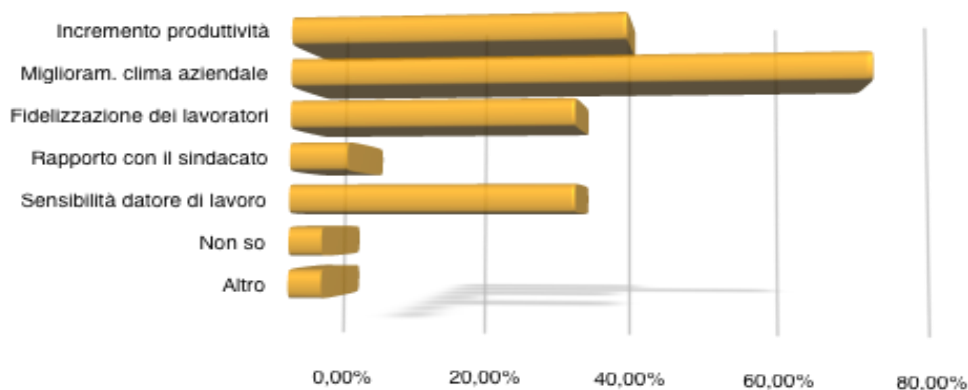
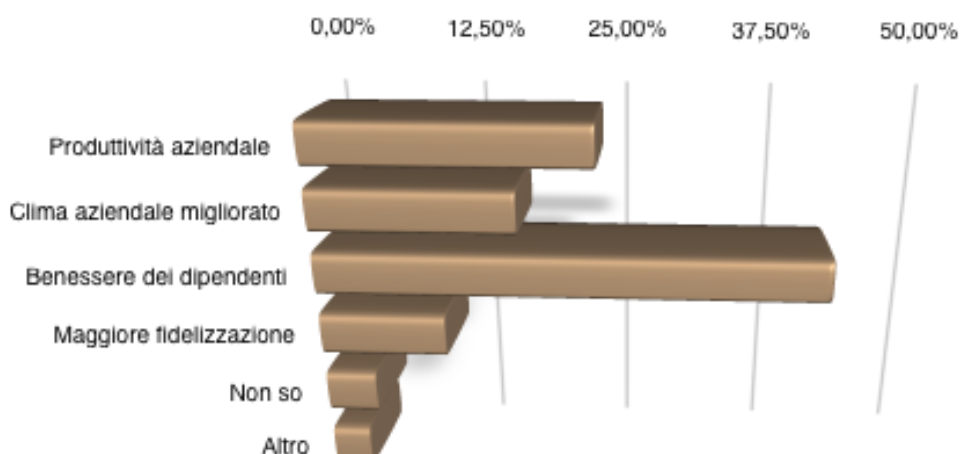


Grafico 9 - Quali benefici sono stati concretamente ottenuti grazie all'attivazione di misure di conciliazione vita-lavoro?



La necessità di riorganizzare i servizi di welfare offerti dalle città emerge come esigenza particolarmente sentita dalla maggioranza del campione intervistato, il 77%, di cui il 46% indica l'opzione "molto", a testimoniare una particolare attesa di rivisitazione dei servizi offerti dal welfare pubblico. Solo il 4% circa del campione indica, infatti, l'opzione "per nulla".

È interessante osservare la distribuzione delle risposte relative al quesito su quali servizi gli enti locali dovrebbero maggiormente incidere, da cui emerge che ben il 30% delle imprese registra la necessità di servizi ulteriori nelle città per i bambini, e quasi la metà degli intervistati avverte la necessità di un cambiamento di modello di gestione degli stessi, riconoscendo l'esigenza di avere una maggiore integrazione tra pubblico e privato. Inoltre, il 16% degli intervistati che ha indicato l'opzione "altro" generalmente, nella relativa richiesta di specificare le esigenze attese, identifica un mix di servizi indirizzati alle tre categorie sensibili individuate dalla domanda, cioè anziani, bambini e disabili.

I servizi di cura e l'armonizzazione dei tempi negli enti pubblici

Il campione analizzato evidenzia un quadro dal punto di vista dell'attivazione specifica di politiche di *work-life balance* nel complesso carente.

Tale dato si evince chiaramente dall'esito dell'indagine per quanto attiene all'attivazione di misure rientranti nell'ambito di quella che, in altri contesti, come la Regione Lombardia, è stata definita dote conciliazione, e che consiste appunto in quegli interventi volti a sostenere i genitori che rientrano a lavoro dopo il periodo di congedo.

Come mostrato nel grafico sottostante, la quasi totalità degli intervistati ha risposto di non erogare nulla in tal senso.

Negli unici due casi in cui gli intervistati hanno risposto di attivare misure analoghe, le stesse si articolano in un rimborso in percentuale della retta pagata per l'asilo nido, il centro prima infanzia, il nido famiglia o similari; oppure un voucher del valore predefinito a prescindere dal numero di figli e da utilizzare dovunque.

Il totale degli intervistati quindi ha risposto che non esistono agevolazioni da parte dell'ente per quelle realtà aziendali che dovessero

assumere madri con figli, altra tipologia rientrante nel concetto di “dote conciliazione”, fortemente mirata ad agevolare l’occupazione femminile.

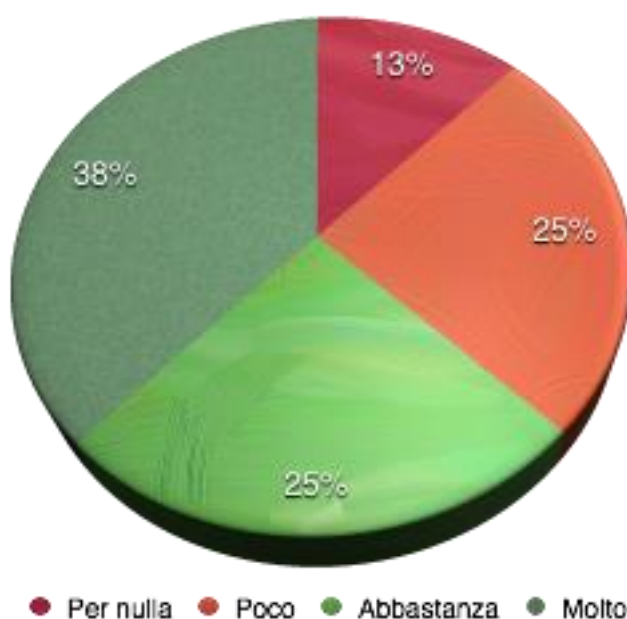
I due parametri sulla base dei quali vengono erogati i voucher sono un reddito al di sotto di una certa soglia minima e in base al numero di figli a carico.

Tutti gli enti intervistati sono attrezzati per offrire alla popolazione delle possibilità di svago.

In tema di conciliazione vita-lavoro fondamentale è il tempo libero e, in questo ambito, un ruolo importante può essere investito dagli enti pubblici. Diverse le iniziative che possono mettere in atto gli enti pubblici, dall’agevolare dal punto di vista logistico il raggiungimento di zone di “svago”, alla realizzazione stessa di aree a ciò preposte come parchi, palestre, o ancora attraverso la sottoscrizione di convenzioni con strutture “di svago” già esistenti.

Come risulta dal grafico sottostante, ben il 63% degli enti si fa promotore di iniziative culturali per incentivare lo svago dei lavoratori e solo il 25% poco o il 12% nulla.

Grafico 10 - Entità della promozione di iniziative per il tempo libero dei lavoratori



In riferimento alle iniziative proposte maggiormente, al primo posto figurano “spettacoli teatrali gratuiti” (85,7%), seguito da “convenzioni con centri sportivi” (43%) e “cinema a tariffe agevolate” (28,5%). Sempre un

28,6% ha dichiarato “altro” e nella macro-categoria, figurano: viaggi, gite e mostre; incentivazione dell’associazionismo, consentendo alle associazioni di svolgere le proprie attività in locali comunali non pagando affitto e utenze; corsi di formazione gratuiti o tariffe agevolate.

Per quanto attiene alla rete esistente di servizi di cura per bambini, anziani e soggetti portatori di handicap, si evince che la totalità degli enti intervistati dichiara di farsi promotore di iniziative rivolte ai bambini. Tra queste figurano al primo posto (75%) i centri ricreativi, sia quelli estivi, sia quelli aperti tutto l’anno. Al secondo, la voce “altro” (62,5%), nella quale rientrano iniziative quali un pacco dono per i nuovi nati, il campo sportivo, lo scuola-bus a tariffa agevolata, o ancora il progetto “adotta uno scolaro straniero nelle scuole pubbliche”. Infine le palestre nel 25% dei casi.

Per quanto riguarda le iniziative rivolte agli anziani la quasi totalità del campione dichiara di promuoverle e anche in questo caso, tra le misure adottate, in vetta figurano i centri ricreativi (71,4%) ed estivi (57%), seguiti dall’assistenza domiciliare (28,6%).

Nella categoria “altro” sono stati segnalati servizi quali il “bus servizio anziani” gratuito, o soggiorni climatici a tariffe agevolate (per esempio 600 euro per 2 settimane). A proposito dei soggiorni climatici, in alcune realtà, al fine di abbassare il costo del servizio, sono gli stessi amministratori locali che guidano i pulmini.

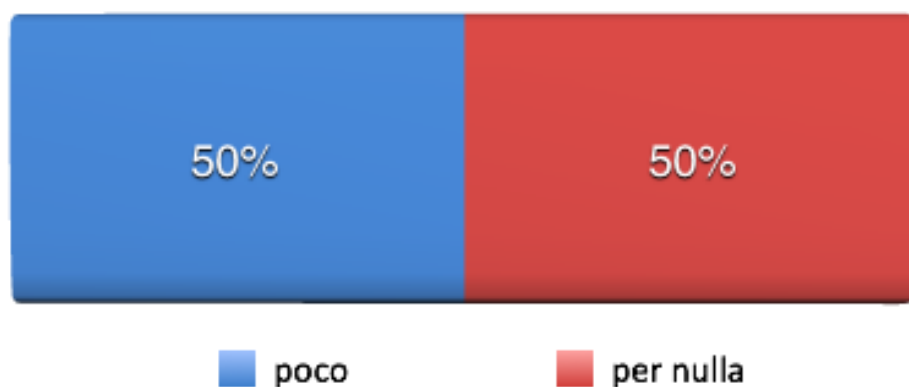
Nell’87% dei casi, l’ente si fa promotore d’iniziativa specificatamente rivolte ai soggetti portatori di handicap.

Tra queste al primo posto figura l’assistenza domiciliare (57%), seguita da “altro” (42,8%), in cui rientrano misure estemporanee, trasporto gratuito del Comune per un centro specializzato sui disabili e trasporto sociale. Infine si trovano, a pari merito con una percentuale del 25,6% degli intervistati, centri ricreativi e centri estivi *ad hoc*

Parti sociali e terzo settore: stato dell’arte sul loro ruolo nelle politiche di *work-life balance*

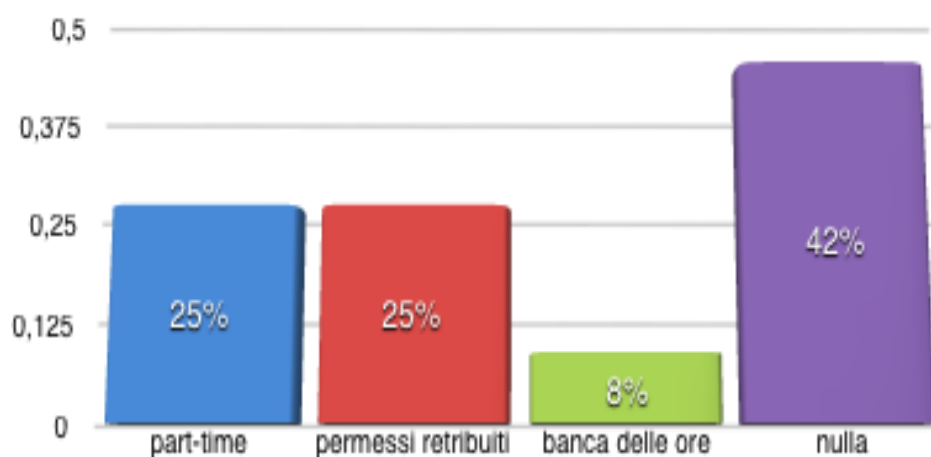
In ordine alla diffusione sul territorio provinciale di accordi che promuovano e agevolino la flessibilità degli orari e dei tempi di lavoro per i dipendenti con figli a carico, il campione ha risposto nella totalità dei casi poco o per nulla, confermando quanto rilevato sul punto dal target lavoratori e aziende.

Grafico 11 - Diffusione nel territorio di accordi che agevolino la flessibilità degli orari per dipendenti con figli a carico



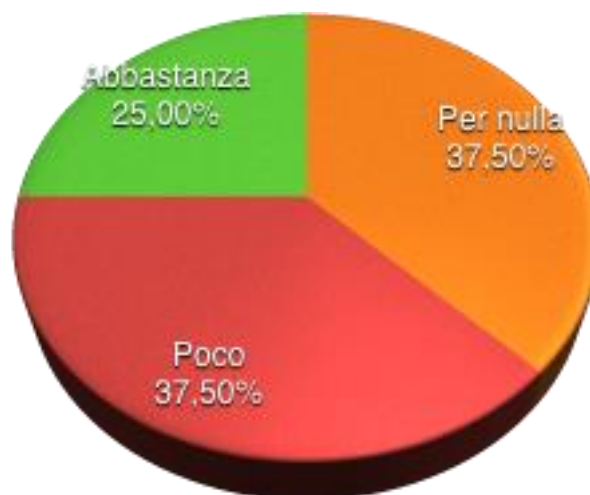
Tra gli strumenti contrattuali di flessibilità oraria e organizzativa, che si rilevano come più utilizzati, il 42% degli intervistati ha risposto nulla, mentre in percentuale in entrambi i casi attestatasi al 25%, part-time e permessi retribuiti, solo l'8% ha citato la banca delle ore.

Grafico 12 - Strumenti contrattuali di flessibilità oraria e organizzativa maggiormente utilizzati



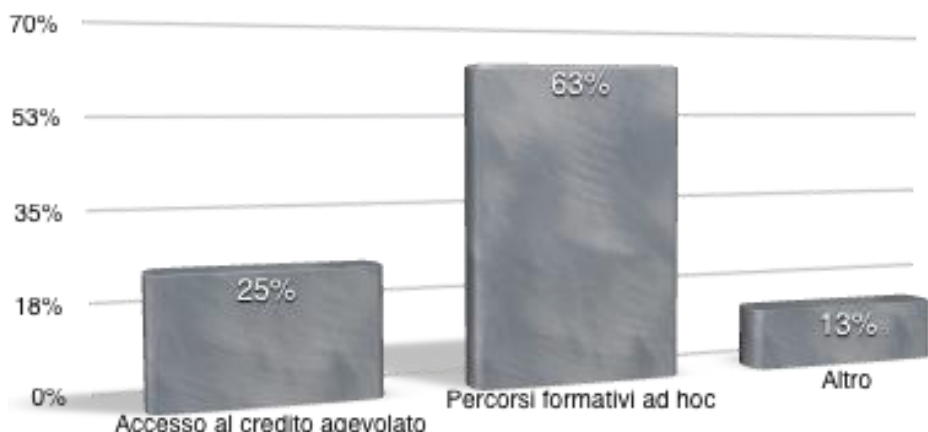
In riferimento alla promozione di accordi a livello territoriale specificatamente rivolti all'auto-imprenditorialità femminile, il campione intervistato ha risposto, nel 75% dei casi, che vengono promossi poco o per nulla.

Grafico 13 - Le parti sociali promuovono a livello territoriale accordi per favorire l'auto-imprenditorialità femminile?



Per quanto attiene agli strumenti di agevolazione che specificatamente vengono promossi, si fa riferimento a percorsi formativi *ad hoc* nel 62,5% dei casi, accesso agevolato al credito nel 25%.

Grafico 14 - Strumenti promossi per agevolare l'auto-imprenditorialità femminile



In riferimento alla diffusione di protocolli d'intesa con le istituzioni per offrire servizi pubblici a prezzi agevolati per le famiglie il campione ha risposto poco (50%) o per nulla (50%).

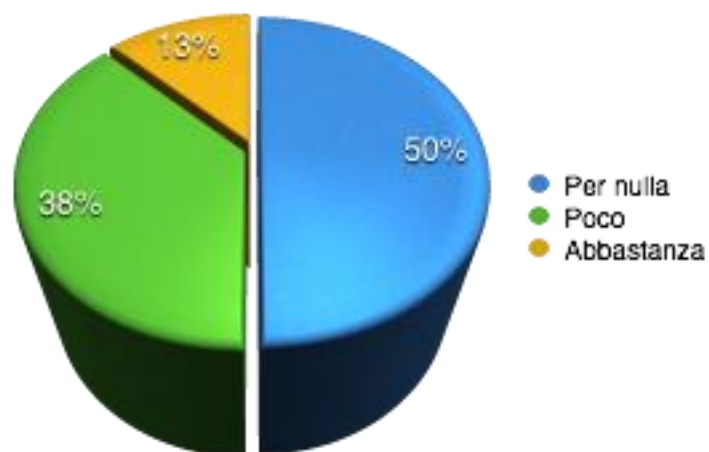
Per quanto attiene al servizio concretamente erogato, si fa riferimento solo a contributi inerenti alle rette degli asili nido. Per quanto riguarda l'esistenza di un fondo di assistenza sanitaria integrativa, il campione ha risposto in netta prevalenza in senso affermativo (62,5%).

Anche per quanto attiene alla diffusione della contrattazione collettiva aziendale/territoriale, l'87,5% del campione ha risposto poco o per nulla.

Sulla strutturazione della parte economica della contrattazione collettiva, l'85% ha risposto nulla, mentre il 12,5% ha risposto o salario di secondo livello o mero recepimento di accordi regionali.

In ordine, invece, agli strumenti di flessibilità previsti dalla parte normativa della contrattazione di secondo livello, il 25% ha dichiarato part-time, il 12,5% permessi retribuiti, mentre il 75% ha risposto nulla. In particolare si è rilevato, anche per il tramite delle azioni di *action research*, la presenza di un accordo regionale siglato nel 2001 e ultrattivo, relativo all'integrazione dei congedi di maternità e parentali. La scarsa presenza di contrattazione di secondo livello, in ottica di conciliazione vita-lavoro, viene in parte addebitata a una questione di genere, nello specifico alla scarsa presenza di donne nei tavoli di contrattazione, confermando anche per tale via la diffusa tendenza ad appiattare il tema solo su una questione di pari opportunità.

Grafico 15 - Quanto è utilizzato il livello di contrattazione collettiva aziendale/territoriale?



In un contesto, allo stato attuale, in prevalenza fermo sul punto, il 76% del campione ha comunque dichiarato di avere abbastanza/molto interesse ad agire per costituire un sistema di welfare contrattuale di secondo livello e per individuare un ruolo centrale degli enti bilaterali nella costruzione di un sistema di welfare integrale. Infatti, nell'*action research*, è emerso che è in corso una trattativa a livello regionale per la sottoscrizione di un accordo integrativo, che la difficoltà economica delle imprese sta rallentando nei tempi.

Grafico 16 - Questa organizzazione è interessata a costituire un sistema di welfare contrattuale di secondo livello?

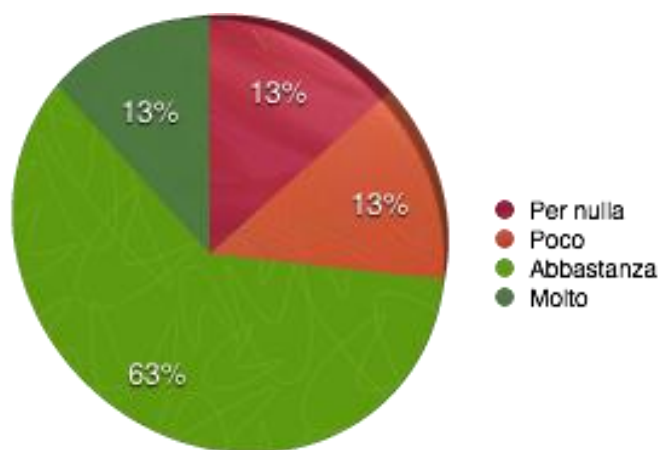
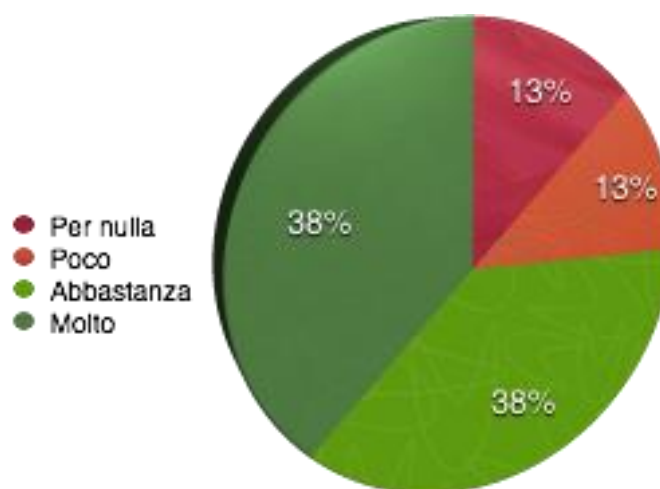


Grafico 17 - Questa organizzazione è favorevole ad un ruolo centrale della bilateralità nella costruzione di un sistema di welfare integrativo?



Il campione per quanto attiene al terzo settore ritiene nel 62% dei casi decisamente insufficiente il numero di imprese che operano nel sociale, rispetto al bacino territoriale di riferimento. Relativamente ai servizi erogati, nella maggioranza dei casi (50%), hanno risposto “altro” (facendo riferimento a vari ambiti d’intervento, riepilogati nel grafico 73, dai servizi alla persona all’assistenza economica), nel 38% sanitario e nel 12% formazione.

In riferimento alla forma in cui sono costituite le realtà del terzo settore, la maggior parte degli intervistati, pari all'87% del campione, ritiene che esse siano cooperative sociali o in alternativa associazioni di volontariato od Onlus.

Grafico 18 - Quante imprese operano nel sociale nel territorio di riferimento?

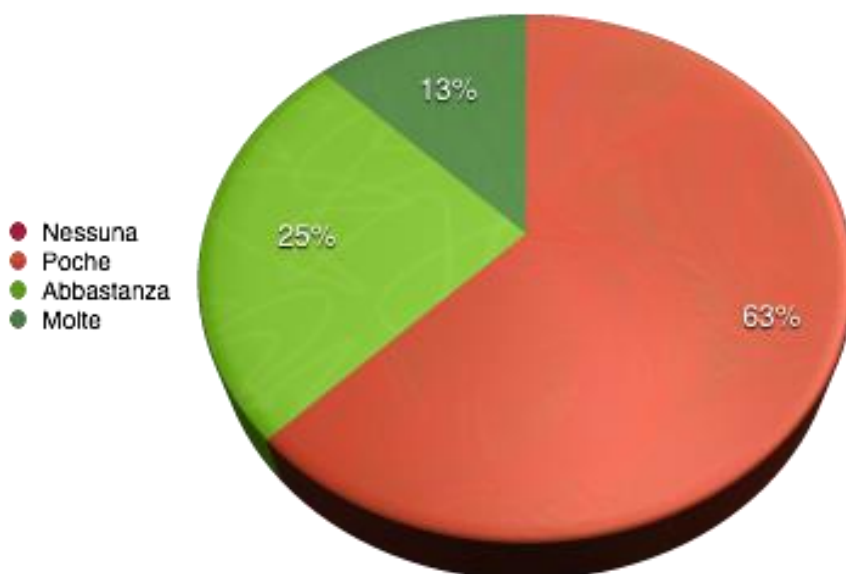
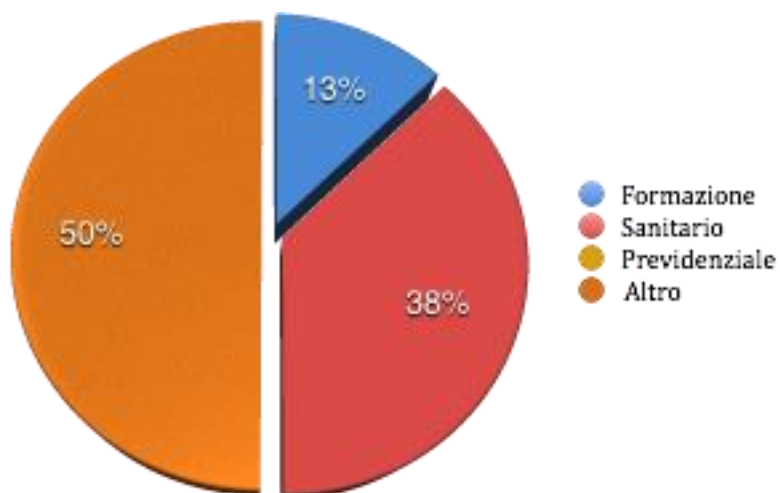


Grafico 18 – Quali servizi erogano?



Conclusioni

Dalle analisi condotte emerge, nel complesso, una scarsa conoscenza del tema, che si riverbera in un'attuazione prevalentemente inconsapevole e non regolamentata delle politiche inerenti alla conciliazione vita-lavoro.

Le realtà aziendali mappate, composte, come visto, per la maggior parte da piccole e micro-imprese, intervengono nel settore generalmente in modo autonomo e svincolato da regolamentazioni contrattuali o dalla predisposizione di piani strutturati di welfare e *work-life balance*.

Nel corso dell'indagine e dell'*action research*, sono emerse tra l'altro anche le criticità e resistenze legate al tema, sfociate, in non pochi casi, in irrimediabili rifiuti di sottoporsi alla somministrazione dei questionari. Come accennato, tra le criticità riscontrate figurano la scarsa e a volte erronea conoscenza della tematica, spesso improntata su una concezione ancora arcaica, di stampo paternalistico – il welfare come gentile concessione da parte del datore di lavoro – nella quale le relative misure sono viste solo come un costo per l'azienda, e non alla portata di tutte le realtà. Altro limite che ne blocca la diffusione è la tendenza ad appiattire il tema del *work-life balance* sulla questione di genere.

Connessa a tale visione è la riscontrata riluttanza da parte di alcune aziende nell'attuare tali misure, in termini migliorativi, rispetto a quanto previsto a livello legislativo o di contrattazione collettiva nazionale. A ciò si aggiunge il timore che l'attuare interventi, anche solo sperimentali, possa comportare il rischio che il lavoratore, ritenendoli una sorta di diritto acquisito, prema sull'azienda affinché gli stessi vengano attivati anche in futuro.

Non è diffusa, infatti, la consapevolezza che tali politiche sono *win-win-win*, perché: vince il lavoratore, non solo in ottica di miglioramento della propria qualità della vita, ma anche in termini di benefit di costoso accesso sul mercato, senza subire il peso della tassazione; vince l'impresa perché incrementa la produttività del dipendente e la sua fidelizzazione; vince il territorio che “scarica” sulle imprese l'erogazione di servizi previdenziali, assistenziali, sanitari e culturali, prima prerogativa dello stato sociale.

Uno dei vantaggi importanti del welfare aziendale è, infatti, proprio quello di offrire al dipendente, a parità di costo, un valore in termini di beni

e servizi maggiore rispetto a quello che sarebbe l'erogazione diretta in busta paga.

Quindi, il primo elemento sul quale è necessario intervenire è un'adeguata formazione dei vari target (non solo di coloro che possono erogare tali misure, ma anche dei beneficiari), i suoi strumenti e le sue potenzialità.

Significativo è che, tra i lavoratori e le lavoratrici intervistati, il 55% abbia risposto che la propria azienda non abbia attivato misure di conciliazione vita-lavoro, e quasi l'80% sia convinto, che sul territorio non siano state attuate misure di tale tipo. Il citato dato collide con la dichiarazione da parte dell'80% delle aziende mappate di attuare invece misure in tal senso, nonché con quella della totalità degli enti pubblici indagati, che afferma di erogare servizi per bambini, anziani e portatori di handicap, oltre che iniziative per il tempo libero.

È questa un'ulteriore conferma dell'importanza non solo di approvare soluzioni per la conciliazione, ma anche di saperle modulare sulle esigenze effettive dei destinatari, nonché comunicare e diffondere, affinché non rimangano iniziative fine a se stesse. Infatti, all'esito dell'indagine, la comunicazione è risultata in non pochi casi assente o comunque non adeguata, così come il dialogo tra i soggetti interessati

Ovviamente per una maggiore efficacia di quanto predisposto, è necessario un corretto *matching* tra misure erogate e bisogni effettivi della popolazione aziendale, che costituisce un aspetto sul quale occorre indubbiamente un intervento capillare. Infatti, l'attuazione generalmente non pianificata e strutturata di misure di conciliazione vita-lavoro e welfare aziendale è evidente in quel 51% degli intervistati che ha dichiarato di essere poco o per nulla soddisfatto delle misure concretamente erogate dalla propria realtà aziendale.

In riferimento a quanto l'azienda potrebbe fare per incrementare soddisfazione e benessere dei propri lavoratori e delle proprie lavoratrici, la maggior parte delle risposte ricade su valorizzazione, formazione e aggiornamento del personale e, a seguire, chiarezza dei compiti e degli obiettivi. I citati aspetti ineriscono tutti a interventi per una maggiore *employability* del lavoratore, esigenza crescente in tempo di crisi.

Emerge quindi l'importanza di agire su un modello che lavori, non tanto e non solo sull'occupazione delle persone, ma sulla loro occupabilità, cioè su quel capitale intellettuale e relazionale che si rinnova attraverso

l'apprendimento *on the job*. Il lavoratore è interessato ad apprendere per incrementare le proprie competenze avendo convenienza a farlo per aumentare la propria spendibilità nel mercato del lavoro. Una formazione continua che accresce, al contempo, la produttività.

Questi dati sono in linea con quanto dichiarato dalla popolazione aziendale, in ordine al bisogno maggiormente avvertito dalla stessa, il quale attiene appunto al benessere personale e alla gestione dello stress (31%), al miglioramento del tempo libero (25,7%) e solo a seguire – rispetto a quanto si è indotti generalmente *in primis* a pensare, quando si parla di conciliazione vita-lavoro – a esigenze di cura dei figli (19,4%) e degli anziani (6,6%). Il campione indagato, pari a 871 lavoratori, costituisce indubbiamente un dato significativo per il contesto, è infatti prevalentemente senza figli (58,2%).

Per rispondere all'esigenza di interventi che incrementino il benessere personale, aiutando la gestione dello stress è utile la flessibilità oraria, per esempio in entrata e in uscita, e organizzativa, attraverso modalità di lavoro, quali lo *smart working* oppure come le isole del lavoro o il *job sharing*. I descritti interventi sono attivabili a costi, quando non pari a zero, estremamente ridotti, e comunque ampiamente “ripagati” in termini di risultati conseguibili.

In particolare l'attivazione dello *smart working* – per quelle prestazioni che presentano caratteristiche di “telelaborabilità” – consentirebbe anche una riduzione dello stress, un risparmio economico, di tempo e di possibili infortuni *in itinere*, per i lavoratori e le lavoratrici. Considerato tra l'altro che un non trascurabile 37,3% degli intervistati impiega da un minimo di 20 ad un massimo di 50 minuti per recarsi a lavoro, è evidente la portata di un tale intervento anche in termini riduzione dei tassi d'inquinamento.

Alla luce dell'indagine condotta, emerge che l'attivazione di sistemi di rete territoriale tra i vari target interessati è di effettiva fattibilità nei territori analizzati, in quanto sussistono le potenzialità per una sua implementazione. Infatti, il substrato indagato presenta elementi per un'ideale proliferazione di modelli innovativi di *work-life balance*, occorre però agire innanzitutto sul diffondere una corretta conoscenza del tema e di tutti gli strumenti, che possono essere realizzati agendo al contempo sul dialogo e sulla conoscenza reciproca tra i soggetti interessati, in termini di concreti bisogni e servizi erogati. I piani di welfare che si stanno attivando sul territorio prendono avvio proprio da queste considerazioni.

NOTIZIE SUGLI AUTORI

- Andrea Chiriatti** Dottorando di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Carmen Di Stani** Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Immacolata Di Stani** Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Daniele Grandi** Dottorando di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Emmanuele Massagli** Presidente ADAPT e professore a contratto di Pedagogia del lavoro, Università degli Studi di Bergamo
- Roberta Monte** Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Isabella Oddo** Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Rosita Zucaro** Avvocato e dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo.

I PARTNER DEL PROGETTO WELFARENET

EBVF	Ente Bilaterale Veneto F.VG. Ente bilaterale inter-regionale del Veneto e Friuli Venezia costituito da Confesercenti e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e UilTucs-Uil, nell'ambito del CCNL del Terziario Distribuzione e Servizi e del CCNL del Turismo	
EB Padova	Ente Bilaterale della Provincia di Padova. Ente Bilaterale provinciale costituito da Ascom-Confindustria e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e UilTucs-Uil nell'ambito del CCNL del Terziario Distribuzione e Servizi del del CCNL del Turismo	
EBiRO	Ente Bilaterale della Provincia di Rovigo. Ente Bilaterale provinciale costituito da Ascom-Confindustria e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e UilTucs-Uil nell'ambito del CCNL del Terziario Distribuzione e Servizi del del CCNL del Turismo	
Innova srl	Società di servizi specializzata in welfare aziendale e territoriale	
Adapt	Fondazione senza fini di lucro, fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere, in un'ottica internazionale e comparata, studi e ricerche nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro	
Job Select	Agenzia per il lavoro	
CCIAA di Padova	Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura. Sede di Padova.	
Cescot Veneto	Organismo di formazione di Confesercenti Veneto.	
AG-Form	Organismo di formazione di CGIL Veneto.	
AGSG	Organismo di formazione di UilTucs-Uil.	
FCP	Organismo di formazione.	
Confesercenti Padova	Confindustria Padova	Confcooperative
Confesercenti Rovigo	Confindustria Rovigo	Ass. Genitorialità
Filcams-Cgil	Fisascat-Cisl	UilTucs-Uil
Forum Terzo settore	Etra	CNCA
ULSS 15	Comuni	Aziende private