

PERCHÉ I PROGETTI DI WELFARE FALLISCONO?

FALSI MITI E
AZIONI CONCRETE
PER UN WELFARE
DI SUCCESSO



Edenred

RedPapers 

SOMMARIO

PERCHÉ I PROGETTI DI WELFARE FALLISCONO? FALSI MITI E AZIONI CONCRETE PER UN WELFARE DI SUCCESSO

Falsi miti: “Mamma Azienda”

1. Welfare Aziendale:
I can get no satisfaction! 2
2. Dipendenti disincantati e realisti 2
3. Aziende sorde e impreparate 3
4. Welfare Aziendale:
buonismo paternalistico o altruismo egoistico? 4

Azioni concrete “Dall’ascolto alla valutazione dell’investimento”

5. Lavoro, famiglia e tempo libero:
come offrire la conciliazione? 4
6. Alimentazione:
benefit diffuso e ormai imprescindibile 5
7. Progetto Welfare:
approccio metodico e pragmaticità 5
8. Il Welfare è donna 6
9. New Welfare:
terreno di incontro tra Aziende e Lavoratori 6

Note metodologiche e campione di indagine 7



“

Nel marzo 2009 abbiamo pubblicato i risultati di una ricerca realizzata in collaborazione con l'Università di Genova e con PSSRU della London School of Economics, nella quale si stimava l'impatto positivo (in termini di PIL e occupazione, soprattutto femminile) dell'introduzione in Italia di sistemi di voucher in ambito Welfare, sulla scorta dell'esperienza di alcuni paesi europei. Nel luglio 2011 Edenred focalizza ulteriormente l'ambito di indagine, affidando ad Astra Ricerche l'analisi dei bisogni di Welfare di lavoratori e aziende e le modalità per realizzare piani di Welfare efficaci. E' attraverso l'approccio scientifico e pragmatico, nonché l'impegno e la tensione continui ad innovare che Edenred, leader mondiale dei servizi prepagati, lancia i nuovi servizi di Welfare Aziendale, fondati sull'ascolto dei bisogni e sulla flessibilità intrinseca.”

**Graziella Gavezotti, Edenred Italia,
Amministratore Delegato**



“

I due sondaggi che abbiamo realizzato per Edenred segnalano che il tema del Welfare Aziendale si pone con forza, per vari motivi: i mutamenti nei bisogni dei lavoratori (specie delle lavoratrici); le loro crescenti difficoltà nel coniugare gli impegni professionali e quelli familiari; il progressivo restringimento del Welfare pubblico e universale; la crescente consapevolezza degli imprenditori e del top management della cruciale importanza della serenità, della motivazione, della identificazione - almeno parziale - dei dipendenti con la propria impresa al fine di ottenere una adeguata produttività. Le due indagini demoscopiche mostrano che il Welfare Aziendale, se ben progettato e gestito, può fornire vantaggi sia ai lavoratori sia alle imprese. Oggi, purtroppo, se ne attua troppo poco e con troppi errori: ma il percorso è segnato in direzione delle sue progressive estensione e qualificazione.”

**Enrico Finzi, Sociologo
Presidente Astra Ricerche**

PERCHÉ I PROGETTI DI WELFARE FALLISCONO? FALSI MITI E AZIONI CONCRETE PER UN WELFARE

Perché, i progetti di Welfare falliscono?

Si direbbe di sì, a giudicare dai giudizi dei lavoratori, che sono sacri, ma soprattutto osservando il divario di percezione tra lavoratori e aziende, quest'ultime eccessivamente entusiaste e tendenti a sovrastimare la soddisfazione dei propri collaboratori.

Nessun allarmismo, bensì sano realismo e volontà di adeguarsi ai bisogni effettivi di un cliente interno sempre più consapevole ed esigente. Una volontà testimoniata da una previsione di futuro sviluppo dei piani di Welfare prevista nella maggioranza dei casi sia dai Lavoratori che dalle Aziende.

Importante è concentrarsi sull'ascolto dei bisogni espressi dai dipendenti: evolvere dalla soddisfazione dei 'bisogni primari' come i benefit connessi all'alimentazione, verso il sostegno dei carichi di cura familiare, in primis bambini e anziani, verso la flessibilizzazione degli orari e delle modalità organizzative del lavoro, verso la semplificazione delle attività quotidiane (disbrigo di pratiche, spesa, lavanderia), verso i servizi di trasporto e le opportunità di svago e tempo libero.

Importante è, altresì, differenziare l'offerta di benefit e servizi per categorie di dipendenti, costruendo piani di welfare flessibili nell'articolazione e modificabili nel tempo.

Senza falsa retorica, il Welfare non è un ammenicolo che abbellisce l'immagine delle aziende. È uno **strumento di attrazione, gestione e fidelizzazione delle risorse umane** che produce aumenti di **produttività**. E, straordinario, a dirlo sono anche i lavoratori, disincantati e concreti.

Senza falsi ostacoli, il Welfare rappresenta un importante terreno di incontro tra lavoratori, aziende, sindacati e istituzioni soprattutto alla luce della crisi e del taglio dei costi: l'offerta di servizi di Welfare costa meno alle aziende, rispetto ai singoli lavoratori, ha un effetto più persistente degli aumenti in denaro, vale di più in termini economici per le famiglie e supporta imprese sociali operanti sul territorio.

Gli ostacoli sono culturali e di resistenza al cambiamento, da parte di tutti gli attori coinvolti.

Edenred ha molto investito negli ultimi 10 anni per diffondere la cultura del Welfare tra le istituzioni, le aziende e i lavoratori e quest'ultima ricerca, condotta e commentata dal noto Sociologo Enrico Finzi, Presidente di Astra Ricerche, ne è l'ennesima riprova. La ricerca risponde all'interrogativo di molte aziende, in questo momento, su come progettare e realizzare concretamente un progetto di Welfare.

Welfare Aziendale: I can get no satisfaction!

Su un punto Aziende e Lavoratori sono d'accordo: sulla necessità che i piani di Welfare siano sviluppati in un futuro molto prossimo. Così come sono stati implementati oggi, soddisfano solo in parte le reali esigenze dei lavoratori, con un tasso di insoddisfazione che i capi d'impresa ignorano o sottovalutano.

TAB. 1
L'INDICE DI
FAVORE VS I
PIANI DI
WELFARE
AZIENDALE

	Aziende	Dipendenti	Delta
NEGATIVO	4.6%	27.4%	-22.8%
NULLO/AMBIVALENTE	9.6%	14.1%	-4.5%
POSITIVO	16.5%	30.7%	-14.2%
MOLTO POSITIVO	69.3%	27.8%	+41.5%

Sempre che qualcosa sia stato fatto! Perché il numero medio di aziende con almeno un servizio di Welfare (compresi quelli basici legati all'alimentazione) è pari al 3.2 mentre un nono delle aziende non ha alcun programma di Welfare.

Dipendenti disincantati e realisti

I dipendenti, inoltre, mantengono una certa diffidenza e, in parte, 'sfiducia', sulla possibilità che siano sviluppati progetti di Welfare concreti ed efficaci.

TAB. 2
LA VALUTAZIONE
DI SVILUPPO
FUTURO DEI
PIANI DI
WELFARE
AZIENDALE

	Aziende	Dipendenti	Delta
SI RIDURRÀ E IO SONO CONTRARIO	2.0%	10.8%	-8.8%
SI RIDURRÀ E IO SONO FAVOREVOLE	0.0%	0.7%	-0.7%
RESTERÀ COM'È OGGI E IO SONO CONTRARIO	17.2%	27.2%	-10.0%
RESTERÀ COM'È OGGI E IO SONO FAVOREVOLE	11.1%	7.6%	3.5%
SI SVILUPPERÀ E IO SONO CONTRARIO	0.0%	2.8%	-2.8%
SI SVILUPPERÀ E IO LO VALUTERÒ QUANDO LO CONOSCERÒ MEGLIO	26.6%	27.0%	-0.4%
SI SVILUPPERÀ E IO SONO FAVOREVOLE	43.0%	24.0%	19.0%

Aziende sorde e impreparate

Tra le principali difficoltà riscontrate da aziende e lavoratori nell'implementazione di un piano di Welfare, dopo le 'sempre presenti' motivazioni legate ai costi, alla crisi e alle difficoltà organizzative, vere o presunte, si rilevano alcune cause determinanti:

- Poca convinzione del management (rilevato da entrambi i target)
- Incapacità di ascolto dei reali bisogni dei dipendenti (espressa soprattutto dai diretti interessati, i lavoratori).

TAB. 3
I PRINCIPALI
OSTACOLI
ALLA
IMPLEMENTAZIONE
DI PIANO DI
WELFARE

	Aziende	Dipendenti	Delta
COSTO ELEVATO DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE	55.3%	39.9%	15.4%
CRISI DI MERCATO, DIFFICOLTÀ DI BILANCIO, RIDUZIONE DEI COSTI	43.9%	39.4%	4.5%
DIFFICOLTÀ DI ORGANIZZAZIONE LOGISTICA IN AZIENDA	38.1%	29.9%	8.2%
NON PIENA CONVINZIONE DA PARTE DEL MANAGEMENT	35.2%	27.6%	7.6%
DIFFICOLTÀ NEL CONVERTIRE I PREMI DI PRODUZIONE IN SERVIZI	28.3%	21.6%	6.7%
INCAPACITÀ D'INDIVIDUARE E DI SODDISFARE LE REALI ESIGENZE E PREFERENZE DEI DIPENDENTI	22.1%	37.6%	-15.5%
DEBOLE/INSUFFICIENTE SODDISFAZIONE DA PARTE DEI DIPENDENTI	17.6%	25.1%	-7.5%
DIFFICOLTÀ NELL'INSERIRE IL PROGRAMMA DI WELFARE AZIENDALE NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO	16.4%	20.6%	-4.2%
CAMBIAMENTI DI PROPRIETÀ E/O TOP MANAGEMENT	6.6%	8.8%	-2.2%
RESISTENZE SINDACALI	4.5%	10.3%	-5.8%
ESPERIENZE NON POSITIVE DI ALTRE AZIENDE	1.6%	8.6%	-7.0%

Al contrario, non sembrano incidere, se non in misura limitata, le resistenze sindacali e le negoziazioni contrattuali.

Welfare Aziendale: buonismo paternalistico o altruismo egoistico?

L'Azienda – Mamma non esiste più o non incanta più nessuno. I piani di Welfare sono uno strumento di attrazione, gestione e fidelizzazione delle risorse umane, con effetti positivi sulla produttività, come testimoniato, in primis dai lavoratori, concordemente con il management.

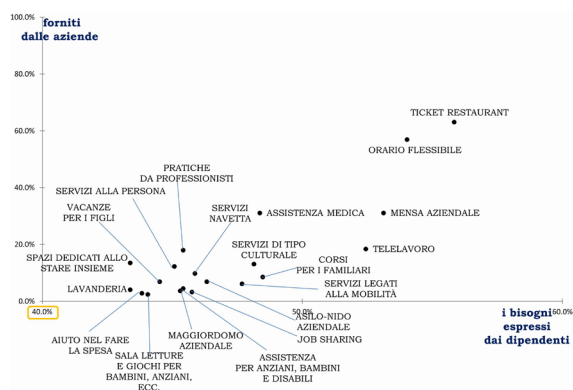
TAB. 4
I PRINCIPALI
OBIETTIVI DI
SVILUPPO DI
UN PIANO DI
WELFARE

	Aziende	Dipendenti	Delta
CLIMA	86.2%	54.4%	31.8%
HR	85.3%	59.8%	25.5%
PRODUTTIVITÀ	51.8%	48.4%	3.4%
IMMAGINE	50.5%	33.3%	17.2%
SOCIAL RESPONSIBILITY	47.7%	31.5%	16.2%

Lavoro, famiglia e tempo libero: come offrire la conciliazione?

Da dove cominciare dunque? Dalla valutazione delle reali esigenze dei dipendenti rispetto a quanto fatto finora.

GRAFICO 1
I BISOGNI
POTENZIALI
DI WELFARE
AZIENDALE

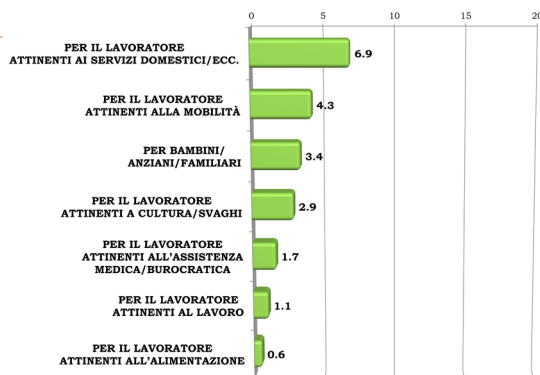


Le aree di potenzialità sono tutte quelle che attengono ai carichi di cura familiare, alla semplificazione dei piccoli e grandi impegni quotidiani e al valore del tempo libero.

Alimentazione: benefit diffuso e ormai imprescindibile

La piramide dei bisogni si eleva da quelli primari, come l'alimentazione, a bisogni di Welfare più evoluti, attinenti la conciliazione tra famiglia, lavoro e tempo libero: i tre pilastri della vita di ciascuno di noi.

GRAFICO 2
LE PRIORITÀ DI SVILUPPO DI UN PIANO DI WELFARE



Progetto Welfare: approccio metodico e pragmaticità

TAB. 5
DISTRIBUZIONE DEI BISOGNI DEI DIPENDENTI PER FASCE DI ETÀ DEI RISPONDENTI

Categorie di benefit/fasce d'età	18-29	30-39	40-49	50-65	Totale
per bambini/anziani/familiari	69.1%	73.0%	73.4%	61.9%	71.1%
per il lavoratore attinenti al lavoro	68.4%	69.3%	73.7%	61.9%	69.6%
per il lavoratore attinenti all'alimentazione	72.1%	69.9%	70.9%	63.7%	69.8%
per il lavoratore attinenti alla mobilità	56.6%	57.1%	54.7%	51.3%	55.5%
per il lavoratore attinenti ai servizi domestici/ecc.	52.9%	53.3%	58.1%	46.9%	54.0%
per il lavoratore attinenti all'assistenza medica/burocratica	53.7%	55.4%	62.6%	48.7%	56.6%
per il lavoratore attinenti a cultura/svaghi	51.5%	55.1%	64.0%	52.2%	57.1%

Progetti pilota, valutazione dei risultati ed estensione al resto della popolazione, con un approccio incrementale e pragmatico e, tuttavia, metodico. Non si può pensare di affrontare un progetto di Welfare in modo discontinuo e poco convinto. E' necessaria una valutazione dell'investimento attuale e prospettico, una solida analisi e revisione del sistema di total rewarding & compensation ed un'attenta misurazione dei KPI prima e dopo l'introduzione del piano di Welfare.

Il Welfare è donna

Se è vero che al primo posto dei bisogni dei dipendenti compaiono i servizi di conciliazione e Work Life Balance, non è uno stereotipo o un falso mito riconoscere che le donne hanno il maggior carico di cura familiare. Rappresentano un target primario nei progetti di Welfare, pur non dimenticando che un'azienda che offre servizi di conciliazione a tutti i dipendenti, anche di sesso maschile, favorisce indirettamente il riequilibrio dei carichi familiari e contribuisce a diffondere una cultura di pari opportunità tra i due sessi.

New Welfare: l'asse pubblico - privato

La crisi di questi anni è profonda, innegabile e dall'orizzonte ancora molto incerto. L'unica via possibile di sviluppo è combattere l'immobilità: decisionale, produttiva e di investimento. I piani di Welfare aziendale contribuiscono in modo concreto alla spinta economica: delle aziende, delle famiglie e degli operatori sociali, in parte pubblici, operanti nel territorio di riferimento. L'intervento coordinato di finanziamenti pubblici e privati rappresenta una risposta efficace e concreta al sostegno della competitività del nostro Paese.

Note metodologiche e campione di indagine

La ricerca è stata condotta da Astra Ricerche su un campione di oltre 800 dipendenti di aziende con almeno 16 dipendenti (massimo una risposta per azienda) e oltre 300 capi di imprese sia nazionali che multinazionali distribuite pro quota in ogni area del paese, per macro settori e dimensioni dell'organizzazione (in termini di dipendenti e collaboratori stabili).

Le interviste, somministrate con metodo CAWI, si basano sul medesimo questionario che, proposto in modo speculare ad entrambi i target ha consentito un confronto puntuale delle risposte.

La definizione di welfare aziendale che è stata utilizzata è la seguente: *“quei servizi/facilities che un'impresa o un ente può offrire ai suoi dipendenti – al di là degli obblighi stabiliti dalle leggi e dal contratto nazionale di lavoro – sia direttamente sia attraverso una rete di servizi convenzionati”*.

Ringraziamenti

Hanno contribuito alla realizzazione della ricerca e alla stesura del presente report, in ordine alfabetico:

Monica Boni, Edenred Italia, Direttore Servizi alla Persona

Enrico Finzi, Sociologo e Presidente Astra Ricerche

Sara Gatti, Ketchum, Ufficio Stampa Edenred

Graziella Gavezotti, Edenred Italia, Amministratore Delegato

Marzia Ongaretti, Ketchum, Ufficio Stampa Edenred

Cristina Risciotti, Ketchum, Ufficio Stampa Edenred

Alessandra Vultaggio, Edenred Italia, Coordinamento e Sviluppo Servizi alla Persona

Edenred ringrazia tutte le aziende e i lavoratori che hanno pazientemente risposto al questionario per aver creduto nel progetto e per il prezioso contributo.



Contatti

Edenred Italia Srl

Tel.: 02 26901.691

Email: alessandra.vultaggio@edenred.com



Edenred Italia srl

Via G.B. Pirelli 18, 20124 Milano MI
02.26.904.1

* Per una vita più semplice

For
an
easier
life*