



Centro  
di Ricerca e  
Documentazione  
*Luigi Einaudi*



---

# **CASE STUDIES DI WELFARE AZIENDALE E ESPERIENZE DELLA COOPERAZIONE**

**LORENZO BANDERA**

**Percorsi di secondo welfare**

Centro Einaudi e Università degli Studi di Milano

---

**WELFARE AZIENDALE E IMPRESA SOCIALE**

Bertinoro, 2 marzo 2017

---

**Percorsi di secondo welfare** è un Laboratorio di ricerca che si propone di approfondire e diffondere la conoscenza del **secondo welfare** nel nostro Paese.

Il progetto è nato nel **2011** su iniziativa del **Centro Einaudi di Torino** in collaborazione con l'**Università degli Studi di Milano**.

Il Laboratorio si avvale di un **giovanissimo gruppo di ricerca** e di un ampio network di collaboratori che operano sia in Italia che all'estero.

Ogni due anni viene pubblicato il **Rapporto di ricerca sul secondo welfare in Italia**. Attualmente è in fase di stesura il Terzo Rapporto (#3R2W), che sarà pubblicato nell'autunno 2017.

# Struttura intervento

Secondo welfare, conciliazione, welfare aziendale e cooperazione



- **LA CRISI DEL WELFARE ITALIANO E LA STRADA DEL SECONDO WELFARE**
- **LA SFIDA DELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**
- **LE RISPOSTE DEL WELFARE AZIENDALE**
- **COOPERAZIONE E WELFARE AZIENDALE: PERCHÉ PUÒ ESSERCI SINERGIA**

- **LA CRISI DEL WELFARE ITALIANO E LA STRADA DEL SECONDO WELFARE**
- LA SFIDA DELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
- LE RISPOSTE DEL WELFARE AZIENDALE
- COOPERAZIONE E WELFARE AZIENDALE: PERCHÉ PUÒ ESSERCI SINERGIA

# La crisi del welfare italiano

Due grandi pressioni: vincoli di bilancio e nuovi bisogni



Il nostro sistema di welfare da alcuni anni è soggetto a due **macro pressioni** che hanno profondamente intaccato efficacia, efficienza e numero delle prestazioni erogate:

- **crescenti vincoli di bilancio** che impediscono l'aumento della spesa sociale e impongono misure volte al **contenimento dei costi nel settore pubblico**;
- **trasformazione dei bisogni sociali** richiede risposte che lo Stato non sempre è in grado di garantire, soprattutto per quel che riguarda i **“nuovi rischi”** legati a non autosufficienza, precarietà lavorativa, difficoltà di conciliazione vita-lavoro, povertà e esclusione sociale.

In molti pensano che la causa di questa situazione siano da attribuire alla **crisi economica del 2008**, ma questa non è stata altro che la miccia che ha fatto esplodere problemi strutturali che il nostro sistema di welfare si portava dietro da molti anni.



**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# La crisi del welfare italiano

Problemi strutturali del nostro sistema



**Alti tassi di invecchiamento**

**Bassi tassi di natalità**

**Bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro**

**Servizi pubblici sbilanciati su sanità e previdenza; irrisonori per infanzia e famiglia**

**Famiglie con componenti deboli (minori, anziani, non autosufficienti) più esposti a rischio povertà e esclusione sociale**

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Il secondo welfare

## Una definizione



### Come affrontare i cambiamenti in atto?

Una strada interessante si è rivelata essere quella del **secondo welfare**:

*Mix di protezioni e investimenti sociali a finanziamento non pubblico, fornito da una vasta gamma di attori economici e sociali, collegati in reti dal forte ancoraggio territoriale, che vanno progressivamente affiancandosi al **primo welfare** di natura pubblica.*

Si tratta di forme di intervento:

- finanziate attraverso **risorse non pubbliche**;
- orientate verso le **categorie più vulnerabili**;
- che si caratterizzano tendenzialmente per tratti di **innovatività**;
- fornite da **diversi attori che si pongono in rete fra loro**;
- caratterizzate da una forte **componente territoriale**.

# Primo e secondo welfare

## Quali differenze?



Nel **primo welfare**, di natura pubblica e obbligatoria, rientrano prestazioni e **servizi considerati “essenziali”** per una sopravvivenza decorosa e un’adeguata integrazione nella comunità, che garantiscono il godimento dei diritti fondamentali di cittadinanza → **regimi di base previsti dalla legge** che coprono i rischi fondamentali dell’esistenza (salute, vecchiaia, infortuni sul lavoro, disoccupazione, disabilità...).

Nella sfera del **secondo welfare**, invece, rientra il settore della **protezione sociale integrativa volontaria** (tramite mutue e assicurazioni) soprattutto nel campo delle pensioni e della sanità, nonché quella parte di **servizi sociali che il settore pubblico non è oggi in grado di garantire**.

Primo e secondo welfare non devono essere visti come due compartimenti stagni, ma come due **sfere fra loro intrecciate**, che sfumano l’una nell’altra a seconda delle politiche e delle aree di bisogno e in cui la seconda, **sussidiariamente**, si configura come **integrativa e non sostitutiva** rispetto alla prima.

# Il secondo welfare

Gli attori



# I pilastri del secondo welfare

Apertura , Innovazione Sociale, Empowerment



LE ESPERIENZE DI SECONDO WELFARE SI PROPONGONO DI:

Rinnovare il sistema di welfare nel suo complesso  
Ampliare il perimetro della protezione sociale  
Valorizzare il welfare come motore di sviluppo

Realtà appartenenti a  
Mercato e Terzo  
settore si affiancano  
allo Stato

Creazione di reti locali  
per operare in modo  
sinergico sui territori

**Apertura a  
soggetti  
non pubblici**

Nuove idee, prodotti,  
servizi e modelli per  
rispondere meglio ai  
bisogni

Nuove relazioni,  
collaborazioni e  
partnership

Possibilità di  
sperimentare

**Innovazione  
sociale**

Partecipazione

Responsabilizzazione

Co-produzione dei  
servizi

Co-finanziamento delle  
prestazioni

**Empowerment**

# La sfida della conciliazione

Il difficile equilibrio tra tempi di vita e lavoro



Negli ultimi anni il tema della **conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro** è diventato sempre più centrale all'interno della nostra società per diverse ragioni

- **Invecchiamento popolazione**
- **Maggiore partecipazione femminile al mondo del lavoro**
- **Cambiamento strutture familiari.**
- **Maggiore uso delle nuove tecnologie**

Bisogna anzitutto favorire un **cambiamento culturale** - conciliazione non è questione meramente femminile - ma anche un **cambiamento di policy** - viste le carenze del nostro sistema di welfare su questo fronte - favorendo l'introduzione di nuove tipologie di servizi.

In questo campo la cooperazione può oggi giocare un ruolo chiave.

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Struttura intervento

Secondo welfare, conciliazione, welfare aziendale e cooperazione



- LA CRISI DEL WELFARE ITALIANO E LA STRADA DEL SECONDO WELFARE
- **LA SFIDA DELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**
- LE RISPOSTE DEL WELFARE AZIENDALE
- COOPERAZIONE E WELFARE AZIENDALE: PERCHÉ PUÒ ESSERCI SINERGIA

**LORENZO BANDERA**

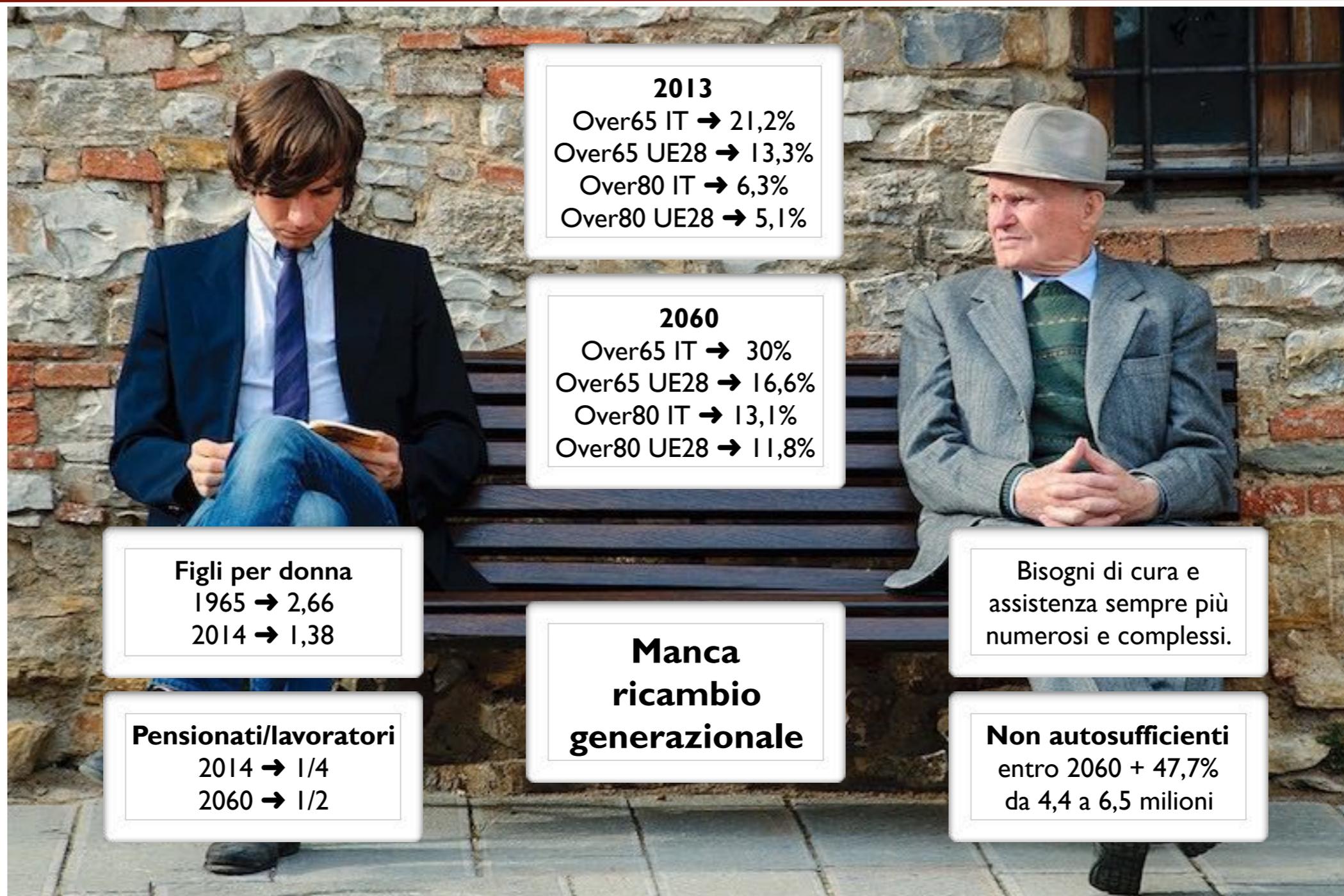
Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Una popolazione che invecchia

Sempre meno bambini, sempre più anziani



**LORENZO BANDERA**

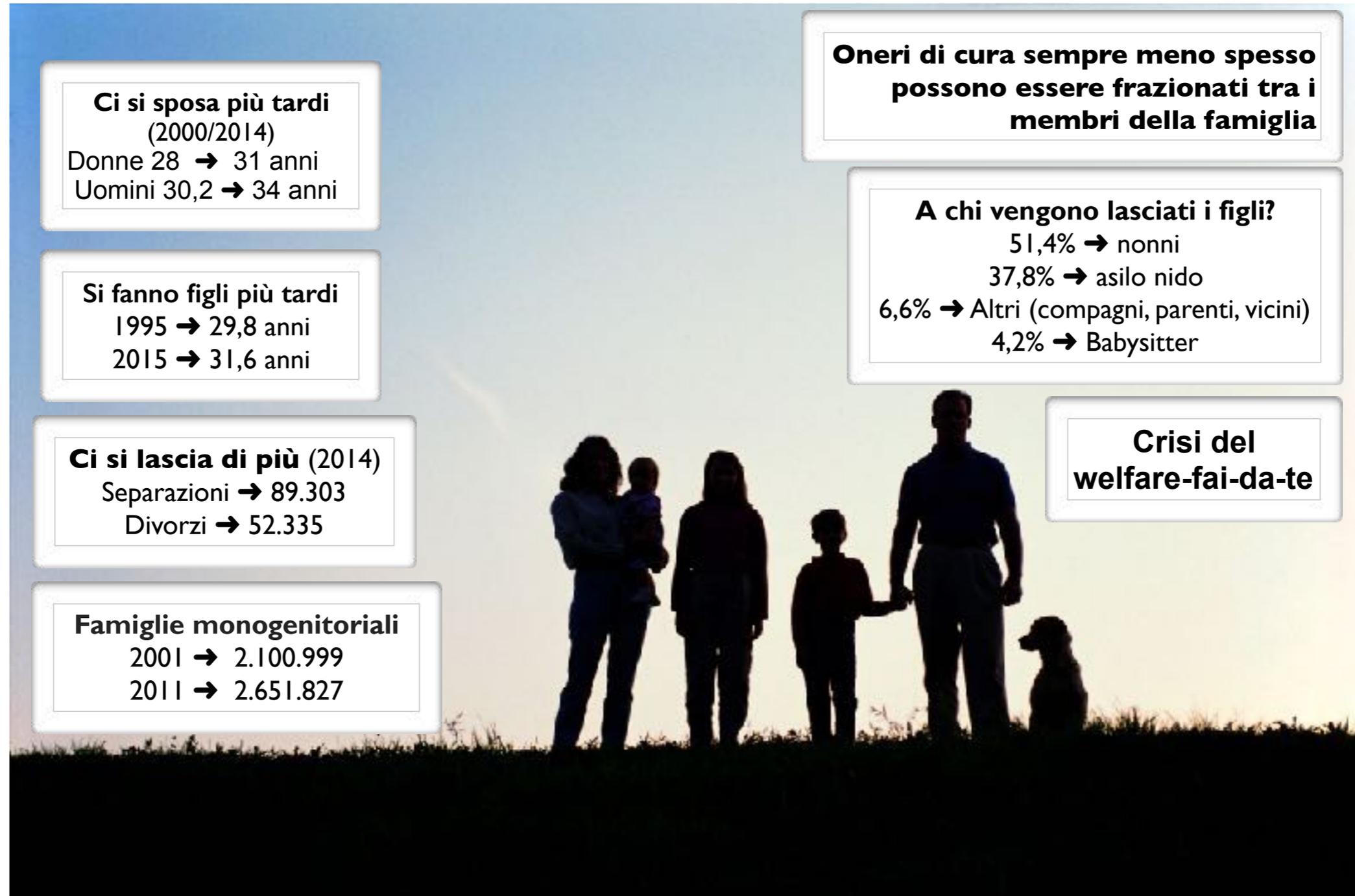
Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Legami familiari più deboli

La crisi del welfare fai-da-te



Fonte: Istat, Eurostat

**LORENZO BANDERA**

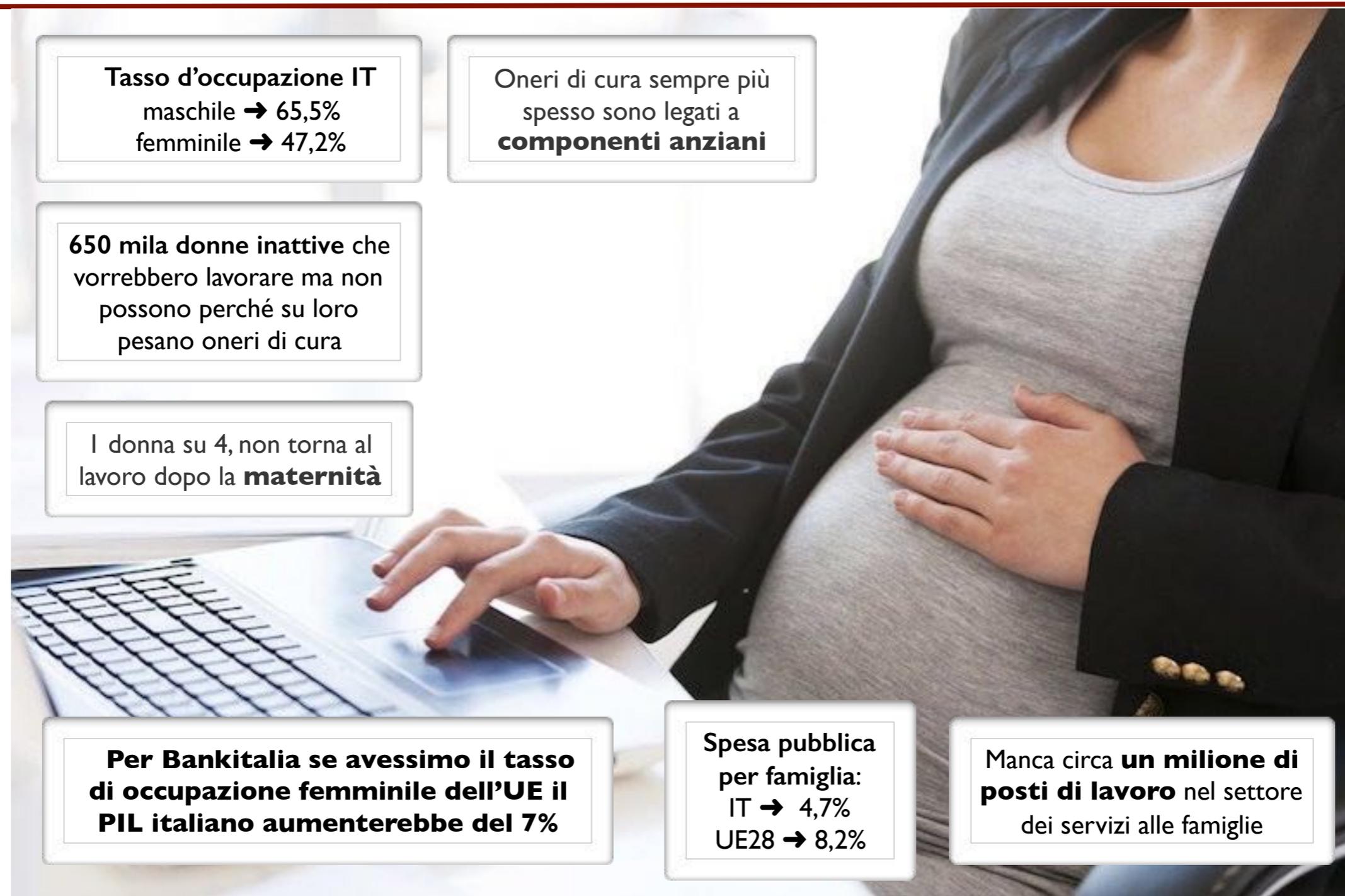
Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Occupazione femminile

Un sistema poco attento alle esigenze delle madri



Fonte: Istat, Eurostat

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# La sfida della conciliazione

Qualche esempio concreto che viene dal Veneto

**Siamo sempre connessi**

Barriere tra casa e lavoro sempre meno chiare

In media (!) passiamo su internet 4 ore e 28 minuti al giorno

Navighiamo attraverso smartphone/tablet 2 ore e 12 minuti al giorno

**Nuovi rischi** sempre reperibili, esposti a stress, si lavora di più ma qualità rischia di essere intaccata, impatti negativi su vita privata

**Nuovi opportunità** non devo per forza essere in un luogo fisico per lavorare, (Smartworking Coworking) posso conciliare meglio tempi privati e tempi di lavoro

Fonte: Kemp (2016) Digital, Social and Mobile in 2015

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Struttura intervento

Secondo welfare, conciliazione, welfare aziendale e cooperazione



- LA CRISI DEL WELFARE ITALIANO E LA STRADA DEL SECONDO WELFARE
- LA SFIDA DELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
- **LE RISPOSTE DEL WELFARE AZIENDALE**
- COOPERAZIONE E WELFARE AZIENDALE: PERCHÉ PUÒ ESSERCI SINERGIA

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Il welfare aziendale

Di cosa si tratta?



**Insieme di benefit e servizi forniti da un'azienda (di propria iniziativa o tramite accordo con i sindacati) ai propri dipendenti (e spesso ai loro familiari) al fine di migliorarne la vita lavorativa e privata in diversi ambiti**

Circa il 95,2% delle **aziende italiane di grandi dimensioni** offre almeno un intervento di welfare;  
Nel 87,5% delle grandi aziende i lavoratori sono coperti da un **Fondo Previdenziale Complementare**  
Nel 60,6% delle grandi aziende i lavoratori sono coperti da un **Fondo Sanitario Integrativo**  
Il 18,5% delle grandi aziende prevede **servizi di cura per l'infanzia**

Vera sfida è però la diffusione di questo modello **anche nelle PMI**, che rappresentano il vero zoccolo duro del sistema produttivo italiano.

Passi avanti sono stati fatti soprattutto grazie al lavoro di gruppi di aziende, parti sociali e/o istituzioni per sviluppo di strumenti che possano essere usati anche da realtà più piccole (es. RTC Lombardia, adozioni contratti di Rete, WelfaRE a Reggio Emilia).

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Il welfare aziendale

## I campi di intervento



**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

### **Benefici**

#### **Per l'azienda**

- Investimento sul capitale umano migliora performance e produttività;
- incentivo a migliorare l'organizzazione aziendale;
- migliore l'immagine (all'esterno e all'interno);
  - ottimizzazione dei costi;
- "merce di scambio" in sede di negoziazione con le parti sindacali

#### **Per i lavoratori**

- risposta a bisogni che rischiano di rimanere insoddisfatti;
- miglior clima lavorativo.

### **Sfide**

- ampliare il novero dei beneficiari oltre la popolazione aziendale (outsider/insider);
  - investire in ambiti meno tutelati dal welfare state;
- far conoscere e diffondere best practices già realizzate
- costruire partnership e "reti" tra aziende e con gli attori sociali ed economici del territorio
  - aggregare le risorse disponibili e "fare massa e sistema";
  - puntare all'auto-sostenibilità degli interventi;
- riconoscere che il welfare è un motore di crescita

# Struttura intervento

Secondo welfare, conciliazione, welfare aziendale e cooperazione



- LA CRISI DEL WELFARE ITALIANO E LA STRADA DEL SECONDO WELFARE
- LA SFIDA DELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
- LE RISPOSTE DEL WELFARE AZIENDALE
- **COOPERAZIONE E WELFARE AZIENDALE:  
PERCHÉ PUÒ ESSERCI SINERGIA**

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Cooperazione e welfare aziendale

Perché può essere una sinergia positiva



## Cultura e modus operandi

Le cooperative sono caratterizzate da una cultura imprenditoriale, e quindi da un *modus operandi*, **attenta alle esigenze dei soci e dei dipendenti** → è nel loro DNA il tentativo di coniugare l'attenzione all'efficienza e alla competitività con il benessere per i dipendenti

## “Welfare aziendale informale”

In molti casi l'attenzione verso i lavoratori si è già tradotta in **attività e servizi “informali”** (es. gestione dei tempi di lavoro) → la crescita del dibattito sta permettendo alle cooperative di mettere a fuoco che alcune delle cose che fanno, di fatto, sono già considerabili come welfare aziendale

## Il doppio ruolo (grazie alla rete)

Molte cooperative potenzialmente possono essere contemporaneamente **erogatrici e beneficiarie** di prestazioni di welfare aziendale → servizi verso i dipendenti possono essere ampliate ad altre cooperative, imprese e aziende

## Ampia presenza femminile

Alta concentrazione di donne nelle cooperative rende tema del w.a., in particolare sul fronte conciliativo, molto saliente

---

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**Case studies di welfare aziendale  
e esperienze della cooperazione**

Bertinoro, 3 marzo 2017

# Per saperne di più

## Sito e social network



[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)



**Percorsi di secondo welfare**

**@Secondowelfare**

**Secondo Welfare**

**Newsletter settimanale**

**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La Rete Territoriale di Conciliazione di ATS Milano: prospettive di lavoro**

Milano, 6 febbraio 2017

# Grazie dell'attenzione!

## Contatti

Lorenzo Bandera

[lorenzo.bandera@secondowelfare.it](mailto:lorenzo.bandera@secondowelfare.it)



**LORENZO BANDERA**

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La Rete Territoriale di Conciliazione  
di ATS Milano: prospettive di lavoro**

Milano, 6 febbraio 2017