

# **INNOVAZIONE, INTERNAZIONALIZZAZIONE E CAPITALE UMANO NELLE IMPRESE DELLA PROVINCIA DI RIMINI**

A CURA DI PAOLA GIURI

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

## **ABSTRACT**

Questo volume raccoglie i risultati di studi condotti a partire dal 2014 su imprese della provincia di Rimini nell'ambito di progetti di ricerca e terza missione sviluppati in collaborazione tra Confindustria Romagna e il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna nella sede di Rimini. Le prime due ricerche, svolte nel 2014 e nel 2015 sono state concentrate su due temi tradizionali nell'ambito delle strategie di impresa, in particolare l'innovazione e l'internazionalizzazione, con un focus sulle differenze nelle imprese grandi, medie, piccole e micro. Le due ricerche successive, realizzate nel 2017 e 2019 hanno messo al centro le risorse umane e hanno esaminato contesti di innovazione sociale nell'ambito delle politiche di welfare aziendale, ed i cambiamenti nei nuovi profili di capitale umano richiesti per rispondere alle sfide della trasformazione digitale. Le analisi empiriche di tutti gli studi sono state realizzate attraverso somministrazione di indagini alle imprese associate a Confindustria Romagna basate su questionari di volta in volta predisposti a partire dalla letteratura scientifica di riferimento sia teorica che empirica. I tassi di risposta sono stati significativi ed hanno consentito di ottenere campioni rappresentativi delle popolazioni di riferimento.

## **KEYWORD**

Innovazione, internazionalizzazione, capitale umano, welfare aziendale, workplace innovation

Innovazione, internazionalizzazione e capitale umano nelle imprese della provincia di Rimini. Giuri Paola (a cura di). Bologna: Università di Bologna, 2022.

Licenza: CC BY 4.0

© Copyright 2022 degli autori

ISBN: 9788854970984

DOI: 10.6092/unibo/amsacta/7017

Publicato nel mese di settembre 2022

Da Università di Bologna

# Sommario

Prefazione, <i>Paola Giuri</i> .....	1
Autori e ringraziamenti .....	5
Capitolo 1 Strategie di innovazione tecnologica, organizzativa e di marketing, <i>Marco Corsino e Paola Giuri</i> .....	6
1.1 Introduzione .....	6
1.2 La ricerca ed il campione di imprese .....	7
1.3 L'innovazione nelle PMI della provincia di Rimini.....	18
1.4 I fattori alla base dell'innovazione .....	32
1.5 Un confronto fra regioni europee .....	45
1.6 Innovazione e internazionalizzazione: considerazioni conclusive .....	46
Capitolo 2 Strategie di internazionalizzazione: persistenza e diversificazione geografica nelle imprese esportatrici, <i>Marco Corsino e Paola Giuri</i> .....	49
2.1 Introduzione .....	49
2.2 Dati e campione .....	50
2.3 Persistenza e intensità delle esportazioni .....	54
2.4 Analisi geografica delle esportazioni.....	59
2.5 Ostacoli all'internazionalizzazione .....	63
2.6 Servizi all'internazionalizzazione .....	70
2.7 Conclusioni.....	73
Capitolo 3 Welfare aziendale nelle imprese della provincia di Rimini e Ravenna associate a Confindustria Romagna, <i>Francesco Maria Barbini, Luca D'Ubaldo, Paola Giuri e Daniele Mascia</i> .....	74
3.1 Dall'innovazione sociale al welfare aziendale .....	74
3.2 La popolazione e il campione .....	76
3.3 Diffusione delle iniziative di welfare aziendale .....	80
3.4 Iniziative di welfare aziendale offerte e programmate .....	86
3.5 Destinatari delle iniziative di welfare aziendale e loro percezione .....	103
3.6 Investimenti futuri .....	104
3.7 Costi del welfare aziendale, difficoltà di progettazione e sviluppo .....	109
3.8 Definizione e realizzazione di un piano di welfare aziendale.....	112
3.9 Obiettivi perseguiti con i piani di welfare .....	116
3.10 Previsione di sviluppo futuro dei programmi di welfare aziendale .....	120
3.11 La conoscenza dell'articolo 51 del TUIR e la definizione di welfare aziendale .....	122
3.12 La definizione di welfare aziendale .....	124
3.13 Conclusioni.....	125

Capitolo 4 Tendenze nell'implementazione del welfare aziendale e nello sviluppo di nuove professioni, <i>Francesco Maria Barbini, Paola Giuri e Renato Medei</i> .....	128
4.1 Introduzione .....	128
4.2 Welfare e benessere dei dipendenti .....	129
4.3 Dati e campione .....	131
4.4 Il welfare aziendale nel 2019 .....	134
4.5 Le tendenze di occupazioni e professioni .....	148

## Capitolo 3 Welfare aziendale nelle imprese della provincia di Rimini e Ravenna associate a Confindustria Romagna

Francesco Maria Barbini, Università di Bologna

Luca D'Ubaldo, SGR

Paola Giuri, Università di Bologna

Daniele Mascia, LUISS

### 3.1 Dall'innovazione sociale al welfare aziendale

L'innovazione sociale può essere definita come una nuova soluzione ad un problema sociale che si distingue dalle soluzioni esistenti perché più efficace, più sostenibile o più equa e grazie alla quale il valore creato ricade sulla società nel suo complesso più che sui singoli individui<sup>5</sup>. Alla base dell'innovazione sociale vi sono le relazioni, le connessioni tra diversi soggetti apparentemente appartenenti a diverse comunità. Lo scopo è quello di coinvolgere ed includere più persone possibili per far in modo che tutti questi possano godere di un'allocazione delle risorse più efficace.

Il tema delle innovazioni sociali nelle imprese è diventato attrattivo fin dagli anni '90 come una possibile soluzione per affrontare le conseguenze della ristrutturazione economica, dello sviluppo della tecnologia e della crescente disoccupazione<sup>6</sup>. La sfida odierna per le imprese consiste

---

<sup>5</sup> Bassi A. (2015), *Innovazione Sociale e Politiche di Welfare*, in: *Politiche sociali innovative e diritti di cittadinanza*, Milano, Franco Angeli, pp. 7 – 14.

<sup>6</sup> Sudolska A., Maruszak A. F. (2016), *Social Innovation in companies and in social economy enterprises*, fa parte di *Comparative Economic Research*, Volume 19, Numero 3, 2016 (pp. 169-191).

nell'integrare interventi innovazione sociale nella strategia e nella quotidianità delle operazioni aziendali.

In particolare, le imprese contribuiscono all'innovazione sociale attraverso la cosiddetta *workplace innovation*<sup>7</sup>. Si tratta di un concetto piuttosto ampio, che può ricomprende i cambiamenti nella struttura aziendale, nella gestione delle risorse umane, nei rapporti con clienti e fornitori, o nell'ambiente di lavoro stesso. Si tratta di interventi tesi a rafforzare la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti e a migliorare le condizioni di lavoro, portando ad una maggiore produttività del lavoro, capacità di innovare, resilienza e competitività globale.

La promozione del benessere dei dipendenti può essere qualificata come una strategia HR diretta a generare innovazioni sociali attraverso interventi di workplace innovation. Gli interventi diretti a migliorare il benessere dei dipendenti possono assumere forme e contenuti molto differenti<sup>8</sup>, e traggono origine dalla constatazione che bassi livelli di benessere dei dipendenti possano comportare la diminuzione della produttività e della qualità del lavoro. Per queste ragioni sembra che si possano ottenere vantaggi significativi dall'introduzione di strategie di salute e benessere sul posto di lavoro<sup>9</sup>. Gli studi indicano che sia la direzione sia i dipendenti ritengono che i lavoratori più felici e più sani aumentino il loro impegno, contributo e produttività<sup>10</sup>. In senso lato, il benessere dei lavoratori consiste non solo nella loro felicità, ma anche nella soddisfazione e nella qualità verso la vita e il lavoro<sup>11</sup>.

In virtù delle esternalità positive collegate con la promozione del benessere dei dipendenti, Il legislatore italiano è intervenuto per favorirne l'applicazione e l'estensione. In particolare, la legge di stabilità 2016 specifica che alcuni benefici, qualificati sotto l'etichetta di *welfare aziendale*, erogati per interesse aziendale o sociale non concorrano alla formazione del reddito imponibile dei dipendenti. Uno degli elementi di novità della Legge di Stabilità 2016 è la volontà del Governo di promuovere lo sviluppo della contrattazione di secondo livello e, al suo interno, il welfare aziendale

---

<sup>7</sup> Commissione Europea, 2017

<sup>8</sup> Grant A.M., Christianson M.K., Price R.H. (2007), Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee wellbeing tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21, pp. 51–63.

<sup>9</sup> Tehrani N., Humpage S., Willmott B., Haslam I. (2007), *What's happening with well-being at work?*, London, England: Chartered Institute of Personnel and Development.

<sup>10</sup> Fisher C.D. (2003), Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 No. 6, pp. 753-777.

Galabova L., McKie L. (2013), 'The five fingers of my hand': human capital and well-being in SMEs, *Personnel Review*, Vol. 42 No. 6, pp. 662-683.

Taris T.W., Schreurs P.J.G. (2009), Well-being and organizational performance: an organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis, *Work & Stress*, Vol. 23 No. 2, pp. 120-136.

<sup>11</sup> Huang L.C., Ahlstrom D., Lee A.Y.P., Chen S.Y., Hsieh M.J. (2016), High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study, *Personnel Review*, Vol. 45 No. 2, pp. 296-314.

come sostituto totale o parziale della componente monetaria. Tali importanti misure mostrano come si stia procedendo, attraverso la manovra finanziaria, nella direzione di sostenere e favorire il welfare aziendale anche nelle piccole e medie imprese, detassando i servizi e, di fatto, venendo incontro sia all'esigenza di risparmio sul costo del lavoro delle aziende, sia ai bisogni dei dipendenti e alle nuove sfide, come quella dell'anzianità di genitori o parenti, che si troveranno ad affrontare. Saranno in ogni caso gli stessi lavoratori a optare, nell'ambito degli accordi aziendali, per servizi di welfare o per un premio retributivo legato a un incremento di produttività, qualità, efficienza, innovazione.

In questo Capitolo presenteremo i risultati di una indagine diretta a comprendere gli effetti immediati di tali interventi legislativi in termini di applicazione concreta da parte delle imprese. Indagheremo inoltre i contenuti dei piani di welfare aziendale effettivamente implementati e gli impatti sul benessere dei dipendenti. L'indagine è stata condotta tra Giugno e Settembre 2017 tramite interviste telefoniche e la compilazione di un questionario online oppure cartaceo. I soggetti chiamati a rispondere al questionario e quindi invitati a partecipare all'indagine sono state le imprese associate a Confindustria Romagna, ossia presenti nei territori delle province di Rimini e Ravenna.

### 3.2 La popolazione e il campione

In totale, con riferimento a Luglio 2017, le imprese associate a Confindustria Romagna sono 750, 366 della provincia di Ravenna (49%) e 384 della provincia di Rimini (51%).

Il campione osservato è composto dalle 126 imprese associate a Confindustria Romagna che hanno risposto al questionario dell'indagine: di queste, 60 sono relative al territorio della provincia di Rimini (48% del campione) mentre 66 alla provincia di Ravenna (52% del campione). Quindi, il riscontro al questionario da parte delle imprese, osservato in funzione della provincia, è stato simile.

**Tabella 3.1. Popolazione totale e campione delle imprese osservate suddivisi in base alla provincia di appartenenza. (Popolazione: 750; Campione: 126)**

Provincia	Popolazione		Campione	
	N. imprese	Percentuale	N. imprese	Percentuale
Ravenna	366	49%	66	52%
Rimini	384	51%	60	48%
	750	100%	126	100%

Per verificare la rappresentatività del campione delle imprese rispondenti rispetto alla popolazione di riferimento di seguito verranno confrontate rispettivamente la distribuzione delle imprese del campione e della popolazione per settore merceologico e per classe dimensionale.

Al questionario hanno risposto 126 imprese, raggiungendo un tasso di risposta del 17%. Le imprese del campione con meno di 50 dipendenti rappresentano solo il 10% delle imprese della popolazione con lo stesso numero di dipendenti mentre nella popolazione queste contano l'81% del totale delle imprese; invece, il tasso di risposta delle imprese con almeno 50 dipendenti è pari al 48% ma questa categoria consiste solo nel 19% delle imprese della popolazione. Si può notare nella Tabella 3.2 che le imprese che hanno risposto maggiormente sono quelle con un numero di dipendenti maggiore di 50; addirittura l'87% delle imprese della popolazione con dipendenti da 250 in poi hanno risposto al questionario (ma nella popolazione contano solo il 3%).

**Tabella 3.2. Popolazione totale e campione delle imprese osservate suddivisi in base al numero di dipendenti. (Popolazione: 750; campione: 126)**

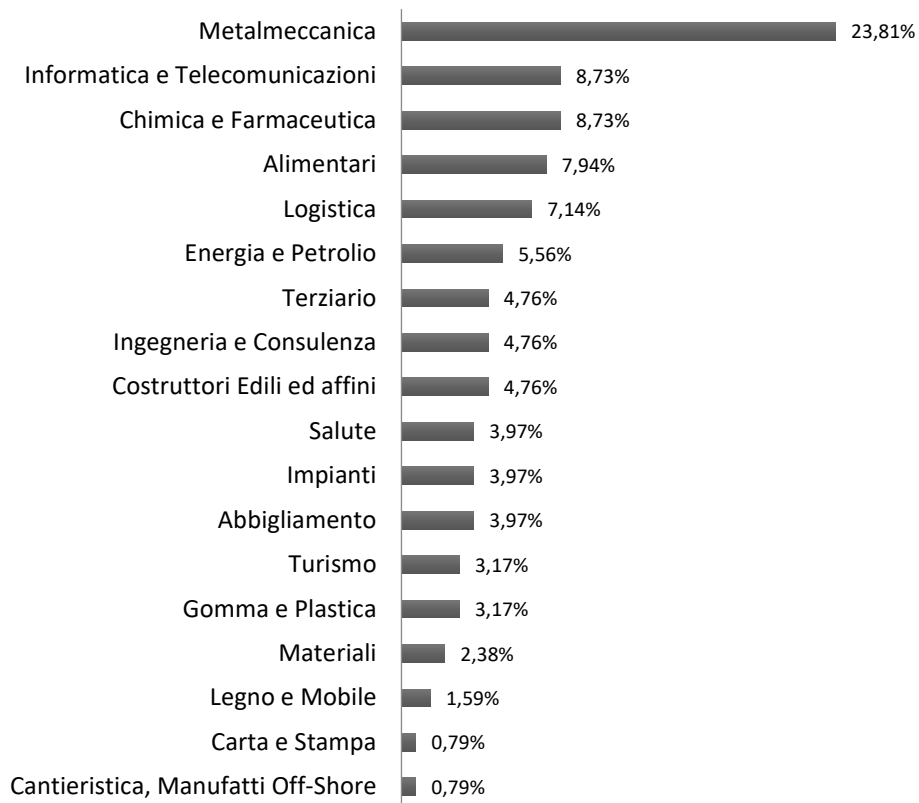
N. dipendenti	Campione			Popolazione	
	N. imprese	% sul totale campione	% campione sulla popolazione	N. imprese	% sul totale imprese
< 10	12	10%	4%	296	39%
Da 10 a 49	48	38%	15%	316	42%
Da 50 a 99	31	25%	44%	71	10%
Da 100 a 249	15	12%	34%	44	6%
≥ 250	20	16%	87%	23	3%
	126	100%	17%	750	100%

Nella Figura 3.1. viene descritto il campione delle imprese osservate suddiviso in base al settore merceologico di appartenenza. I settori merceologici relativi alle imprese del campione sono ampiamente eterogenei, come anche quelli relativi alla popolazione totale. Il settore maggiormente presente nel campione è quello metalmeccanico con il 23,81%: proprio in questo settore dal 1 giugno 2017 è stata avviata la fruizione delle prestazioni di welfare aziendale per i lavoratori della aziende che applicano il CCNL metalmeccanici industria, rinnovato lo scorso novembre: il rinnovo del contratto siglato da tutte le organizzazioni sindacali ha definito per la prima volta un ampio piano di welfare per i dipendenti a livello collettivo, che si aggiunge eventualmente a benefits aziendali o compresi nella contrattazione individuale. Sono compresi beni e servizi molto diversi il cui impatto economico è stato comunque quantificato in circa 100 euro annui per ogni lavoratore, che diventeranno 150 nel 2018 e 200 nel 2019. Per questo motivo probabilmente le imprese di questo settore merceologico sono state altamente ricettive all'indagine. Come si vede dalla Figura 3.2, le persone che hanno compilato il questionario dell'indagine ricoprono il ruolo di responsabile risorse



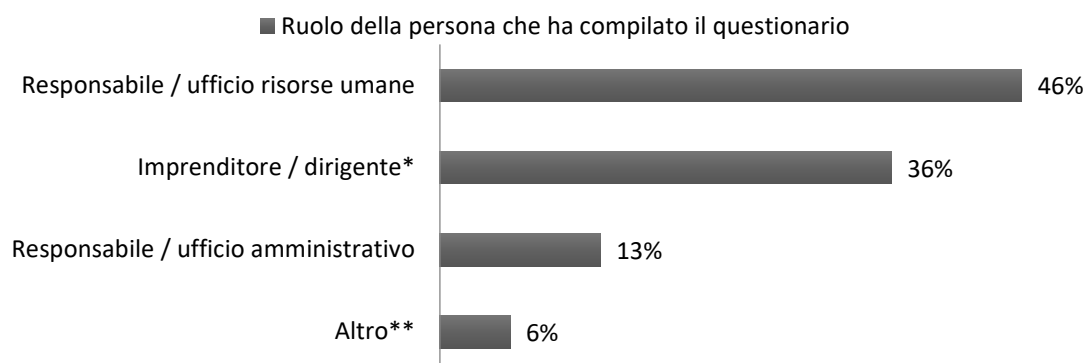
umane, o comunque appartenente al relativo ufficio, per il 46%, imprenditore/dirigente per il 36%, responsabile/ufficio amministrativo per il 13% e altro il 6%.

**Figura 3.1. Campione imprese osservate suddiviso in base al settore merceologico di appartenenza.**



Rispondenti: 126

**Figura 3.2. Campione imprese suddiviso in base al ruolo ricoperto da chi ha compilato il questionario.**



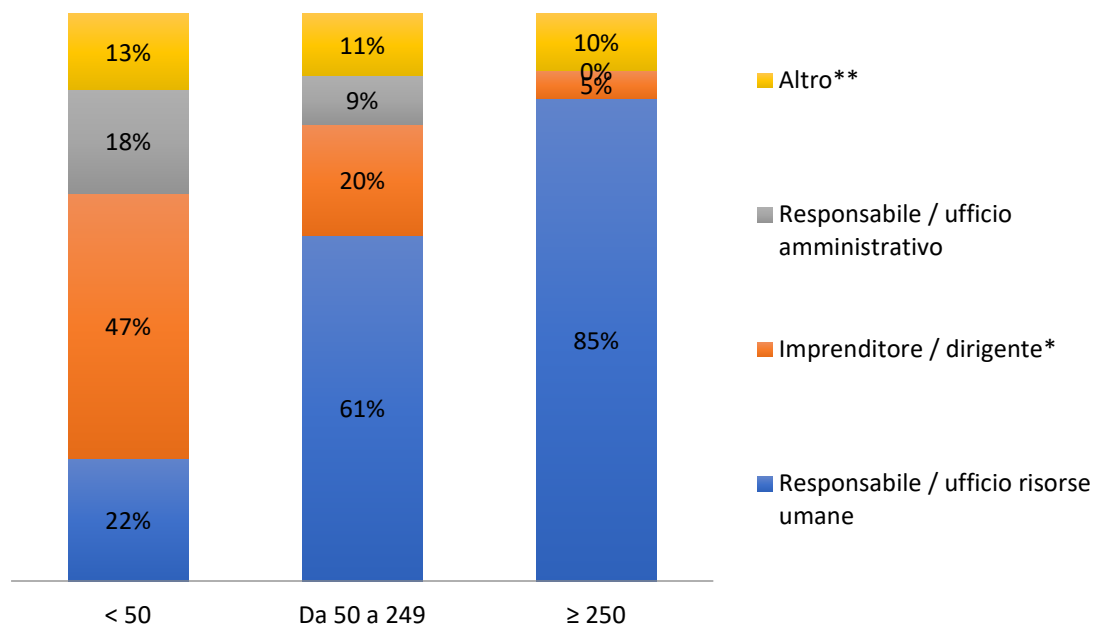
Rispondenti: 126

(\*Nella voce *Imprenditore / dirigente* è riportata la somma delle imprese che hanno indicato uno dei seguenti ruoli: *Imprenditore / titolare, Amministratore delegato, Direttore Generale, Dirigente*.)

\*\*Nella voce *Altro* è riportata la somma delle imprese che hanno indicato uno dei seguenti ruoli: *Socio, Consulente, Altro*.)

Nella Figura 3.3 è stato differenziato il campione di imprese in funzione del numero di dipendenti e della persona che ha compilato il questionario. Si può notare in questo caso che nell'85% delle imprese con 250 o più dipendenti e nel 61% delle imprese con dipendenti da 50 a 249 chi ha compilato il questionario è un responsabile delle risorse umane, o comunque un impiegato del relativo ufficio; questo non stupisce perché è prevedibile che in imprese con un medio alto numero di dipendenti ci sia una struttura tale da prevedere la presenza di un responsabile, o comunque di un ufficio, delle risorse umane. Per quanto riguarda le imprese con meno di 50 dipendenti chi ha prevalentemente compilato il questionario è l'imprenditore / dirigente (47%), dimostrando che in queste imprese non c'è sempre una gestione delle risorse umane vera e propria, ma è prevalentemente affidata al titolare.

**Figura 3.3. Campione imprese suddiviso in base al ruolo ricoperto da chi ha compilato il questionario.**



Rispondenti: 126; di queste, 60 con dipendenti fino a 50, 46 con dipendenti da 50 a 249, 20 con dipendenti da 250 in poi (suddivisione imprese in funzione del numero dei dipendenti (% calcolata in base al totale di imprese per ciascuna categoria dimensionale)).

(\*Nella voce *Imprenditore / dirigente* è riportata la somma delle imprese che hanno indicato uno dei seguenti ruoli: *Imprenditore / titolare, Amministratore delegato, Direttore Generale, Dirigente*.)

\*\*Nella voce *Altro* è riportata la somma delle imprese che hanno indicato uno dei seguenti ruoli: *Socio, Consulente, Altro*.)

### 3.3 Diffusione delle iniziative di welfare aziendale

Il primo quesito posto alle imprese chiede esplicitamente se l'azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale o, eventualmente, prevede di farlo: il 35% delle imprese del campione ha risposto "Sì", il 34% ha risposto "No, ma si prevede di farlo" e il 31% ha risposto "No, e non si prevede di farlo".

Nella Tabella 3.3. è stata fatta una distinzione delle imprese rispondenti in funzione della provincia: si osserva che tra le imprese di Rimini quelle che hanno indicato di avere avviato iniziative di welfare aziendale e quelle che non le hanno ancora avviate ma hanno intenzione sono presenti in percentuale maggiore rispetto alle imprese che hanno dichiarato di non avere ancora avviato iniziative di welfare aziendale e che non hanno intenzione di farlo in futuro. Al contrario, tra le imprese di Ravenna, a quelle che non hanno e non prevedono di sviluppare iniziative di welfare aziendale corrisponde una percentuale leggermente superiore rispetto a quelle che hanno risposto indicando rispettivamente una delle altre due risposte.

**Tabella 3.3. L'azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale? – distinzione tra imprese di Rimini e Ravenna**

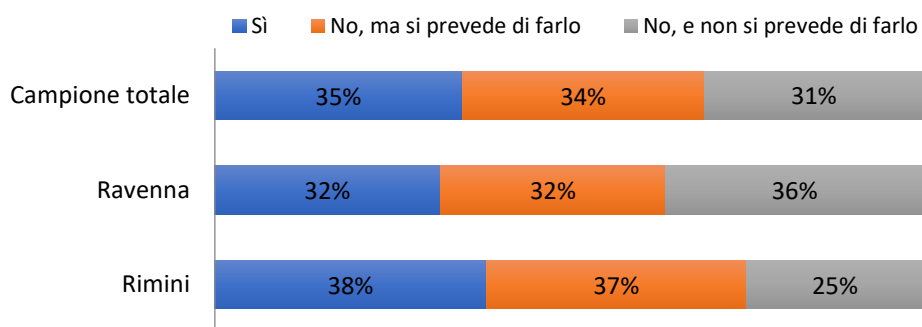
	Campione totale		Rimini		Ravenna	
	N. imprese	%	N. imprese	%	N. imprese	%
Si	44	35%	23	38%	21	32%
No, ma si prevede di farlo	43	34%	22	37%	21	32%
No, e non si prevede di farlo	39	31%	15	25%	24	36%
	126	100%	60	100%	66	100%

Nella Figura 3.4. si possono notare ancora meglio le distinzioni che sono state messe in evidenza; a parte il fatto che, tra le imprese del campione, quelle di Rimini sembrerebbe siano leggermente più vicine alle iniziative di welfare aziendale, si può dire che tra le due distribuzioni non vi è un'enorme differenza su cui è necessario porre l'attenzione.

Una buona percentuale di imprese del campione ha dichiarato di aver già implementato un piano di welfare aziendale (35%); se a queste imprese si vanno ad aggiungere le tante che prevedono di farlo in futuro (34%) si può avere una buona speranza per il futuro sviluppo di questo fenomeno anche nella realtà delle province di Rimini e Ravenna. Da questo dato si evidenzia una forte sensibilizzazione verso il tema che probabilmente in passato era minore. Sarebbe interessante vedere come quest'informazione vari nel corso dei prossimi anni per verificare lo sviluppo del fenomeno e la reale intenzione delle imprese.

Una cosa che si nota dalle risposte ricevute è che nonostante alcune imprese non abbiano esplicitamente dichiarato di aver implementato iniziative di welfare successivamente hanno indicato come offerti alcuni dei servizi che nella classificazione stilata in questo elaborato sono stati considerati all'interno delle iniziative di welfare aziendale; questo è avvenuto molto probabilmente perché il welfare aziendale è un tema molto ampio ed eterogeneo, caratterizzato da una molteplicità di interpretazioni soggettive, in cui si possono comprendere un numero di beni e servizi offerti non definito e non definibile; inoltre, il tema non è perfettamente conosciuto da tutte le realtà imprenditoriali, quindi, potrebbe essersi creata confusione.

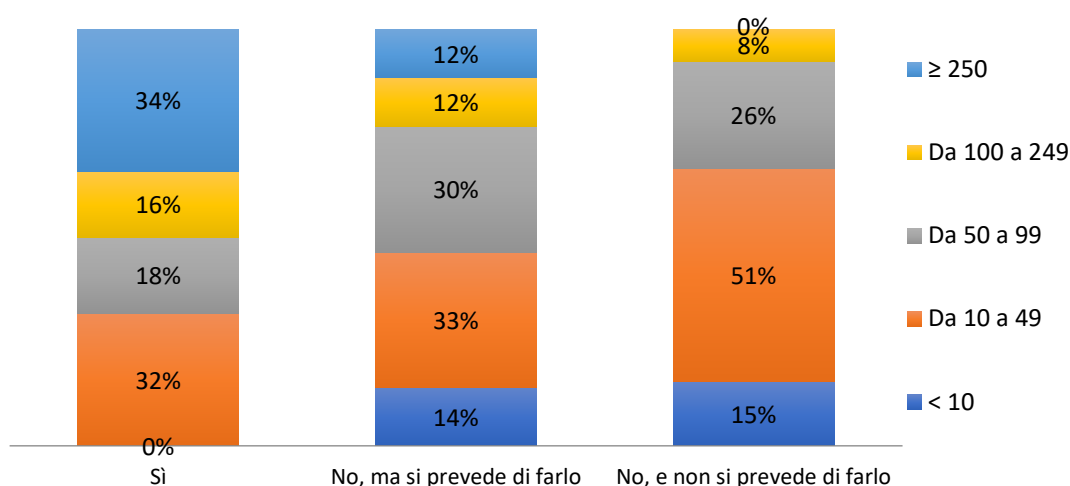
**Figura 3.4. “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?” – distinzione tra imprese di Rimini e Ravenna.**



Rispondenti: 126, imprese del campione; di cui 60 di Rimini e 66 di Ravenna

Di seguito verranno analizzate le risposte a questo quesito in base al numero di dipendenti poiché questa potrebbe essere una variabile che influenza lo sviluppo delle iniziative di welfare aziendale delle imprese indagate. Nella Figura 3.5 viene descritto come nelle diverse risposte al quesito “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?” si suddividono le imprese in funzione del numero di dipendenti. Per interpretare i risultati si deve tener conto della numerosità delle imprese del campione nelle diverse classi dimensionali. Hanno risposto “Sì” in prevalenza le imprese con 250 o più dipendenti (34%) sebbene non siano le imprese più presenti nel campione; nessuna imprese con meno di 10 dipendenti ha risposto “Sì”. Tra le imprese che han risposto “No, ma si prevede di farlo” la maggior parte è rappresentata da imprese con dipendenti da 10 a 49, che però va considerato che sono le imprese più presenti nel campione dell’indagine.

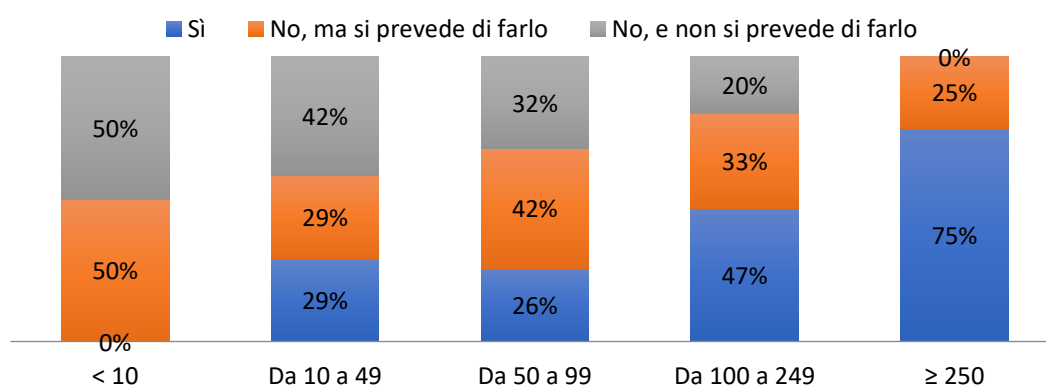
**Figura 3.5. Imprese suddivise in base al numero di dipendenti e alla risposta alla domanda “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?”**



% calcolate in base ai totali delle classi di imprese raggruppate in base alla all’avvio o intenzione di avvio di iniziative di welfare aziendale.

Nella Figura 3.6 vediamo analiticamente come hanno risposto le imprese suddivise nelle diverse classi in funzione del numero di dipendenti. Delle imprese con meno di 10 dipendenti nessuna ha indicato di aver avviato iniziative di welfare aziendale ma una buona percentuale ha indicato di volerle avviare in futuro. Dalle imprese con almeno dieci dipendenti si può osservare che al crescere del numero di questi aumenta la percentuale di imprese che ha dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale mentre la percentuale di imprese che han detto di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale e che non intendono farlo in futuro diminuisce. Si evidenzia che nessuna impresa con 250 o più dipendenti ha esplicitamente detto che non ha ancora avviato interventi di welfare aziendale e non prevede di farlo.

**Figura 3.6. Imprese raggruppate in base al numero dei dipendenti e suddivise in funzione della risposta data alla domanda: “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?”**

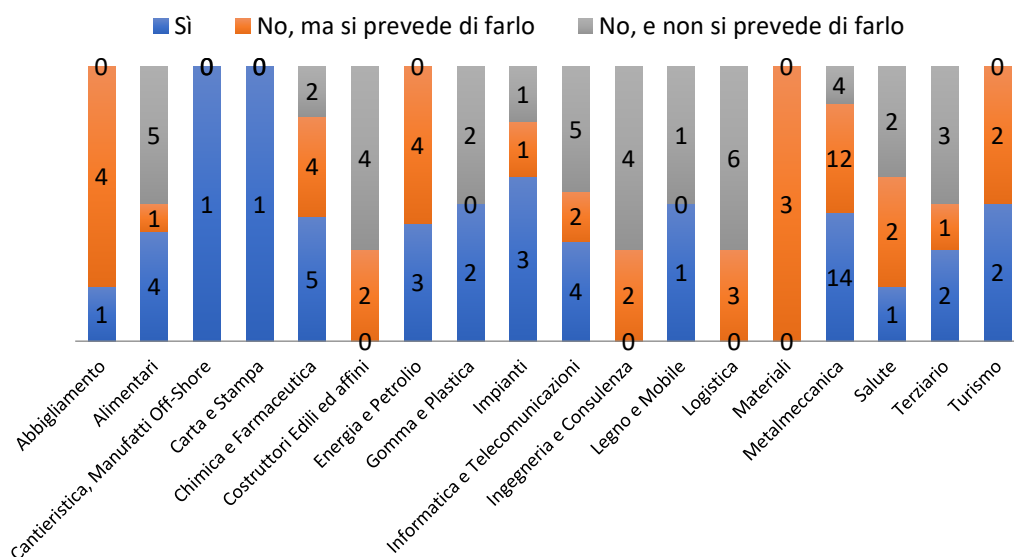


% calcolata sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti.

Da questi risultati si può dedurre un crescente favore verso il fenomeno a mano a mano che aumenta il numero di dipendenti. Nonostante solitamente siano soprattutto le grandi imprese ad avere attenzione al fenomeno del welfare aziendale e le PMI siano più restie al tema, si può notare in questo campione che una percentuale consistente di PMI si è avvicinata o si vuole avvicinare in futuro al fenomeno. In ogni caso, in qualsiasi classe dimensionale ci sono imprese che sono interessate a sviluppare piano di welfare aziendale.

Nelle Figura 3.7 viene descritto come si distribuiscono le imprese del campione in base al settore merceologico di appartenenza e alla risposta alla domanda “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?”.

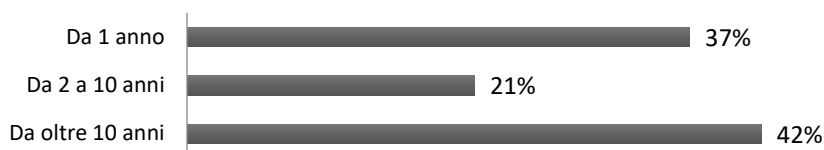
**Figura 3.7. Numero di imprese suddivise in funzione della risposta alla domanda “L’azienda ha avviato iniziative di welfare aziendale?” e al settore merceologico.**



Poiché il settore metalmeccanico è quello maggiormente diffuso nel campione si ha anche il maggior numero di imprese che han dichiarato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale e anche che prevedono di farlo. Subito di seguito si trova il settore della chimica e farmaceutica.

Come si vede dalla Figura 3.8, i risultati più evidenti ed interessanti sono quelli relativi a chi attua iniziative di welfare aziendale da almeno un anno e da oltre dieci anni: delle imprese che hanno esplicitamente espresso di aver avviato iniziative di welfare aziendale (35% delle 126 imprese del campione) il 37% ha indicato di farlo da almeno 1 anno mentre il 42% da oltre 10 anni.

**Figura 3.8. “Da quanto tempo l’impresa attua le principali iniziative di welfare aziendale?”**

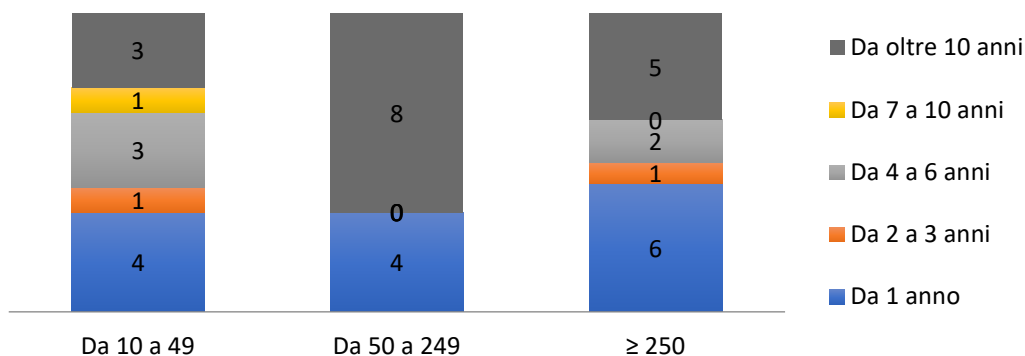


Rispondenti: 38 delle 44 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale.

Di seguito si osservano le percentuali di imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale in funzione del numero di dipendenti e degli anni da quando hanno avviato iniziative di welfare aziendale. Si può vedere nella seguente Figura 3.9. il dettaglio dello sviluppo del welfare aziendale negli anni in funzione del numero di dipendenti. Da questi dati si può osservare

che non vi è un forte squilibrio in funzione delle classi dimensionali. Questo dato potrebbe far sperare che in futuro si avvicineranno al fenomeno sempre più PMI, restringendo la forbice tra queste e le imprese di grandi dimensioni.

**Figura 3.9. Imprese che hanno iniziative di welfare aziendale suddivise in base al numero di dipendenti e agli anni da quando hanno iniziato ad attuare le principali iniziative.**



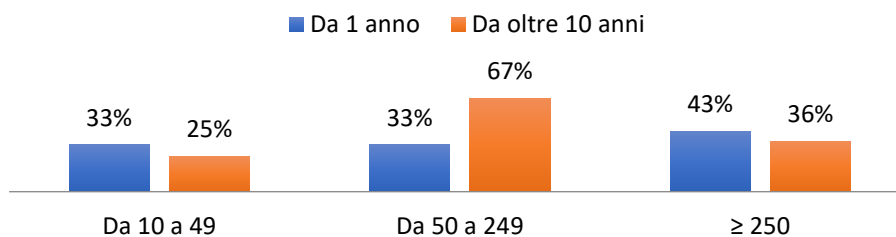
Rispondenti: 38 delle 44 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale.

Da questi dati è facile notare che i periodi in cui si sono sviluppate maggiormente le iniziative di welfare aziendale sono agli estremi: da 1 anno e da oltre 10 anni. Le imprese che hanno dichiarato di aver iniziato da non oltre un anno probabilmente sono state spinte anche dalle modifiche introdotte sul tema del welfare aziendale dalla Legge di Stabilità 2016 e dalla maggiore attenzione al tema che si è avvertito negli ultimi anni. Infatti, di queste imprese, il 57% appartiene al settore metalmeccanico; questo è probabilmente dovuto al rinnovato del contratto dei metalmeccanici operativo da quest'anno, in cui si prevede la fruizione delle prestazioni di welfare aziendale per i lavoratori di queste aziende.

Nella Figura 3.10. ci si sofferma ad osservare le imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale da un anno o da oltre dieci anni in funzione del numero di dipendenti per capire meglio lo sviluppo nei periodi temporali di maggior sviluppo. Si vede che sia le imprese con dipendenti da 10 a 49 sia quelle con dipendenti da 250 in poi hanno avuto in percentuale un maggiore sviluppo nell'ultimo anno quindi non vi è una forte discriminante in funzione della classe dimensionale, poiché i due estremi hanno risultati simili, differenti rispetto a quello relativo alle imprese con dipendenti da 50 a 249.



**Figura 3.10. Focus su imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale da 1 anno o da oltre 10 anni in funzione del numero di dipendenti**



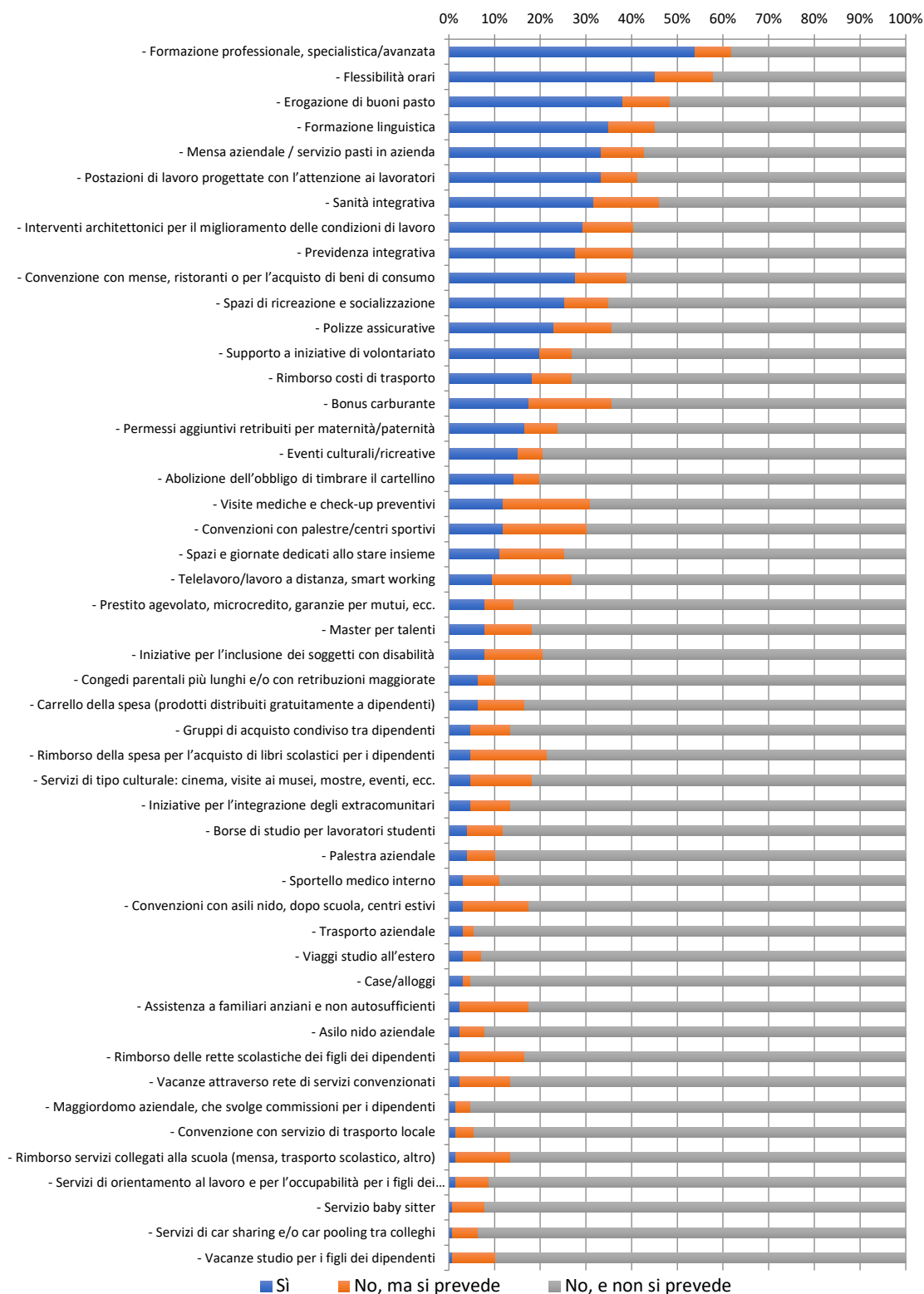
% calcolata sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti.

Rispondenti: 12 imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale con dipendenti da 10 a 49; 12 imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale con dipendenti 50 a 249; 14 imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale con dipendenti da 250 in poi.

### 3.4 Iniziative di welfare aziendale offerte e programmate

In funzione della classificazione dei servizi di welfare aziendale fatta alla fine del precedente capitolo, in questa indagine è stato osservato il livello di diffusione di questi nelle diverse imprese e, se non ancora offerti, l'eventuale previsione di farlo. A tutte le imprese del campione è stata sottoposta la seguente domanda: "Attualmente quali di questi servizi di welfare aziendale destinati a dipendenti e/o ai loro familiari sono offerti, o si prevede di iniziare ad offrire nel prossimo futuro?".

**Figura 3.11. Servizi di welfare aziendale suddivisi in base alla percentuale di imprese che li offrono, che non li offrono ma prevedono di farlo, che non li offrono e non prevedono di farlo.**



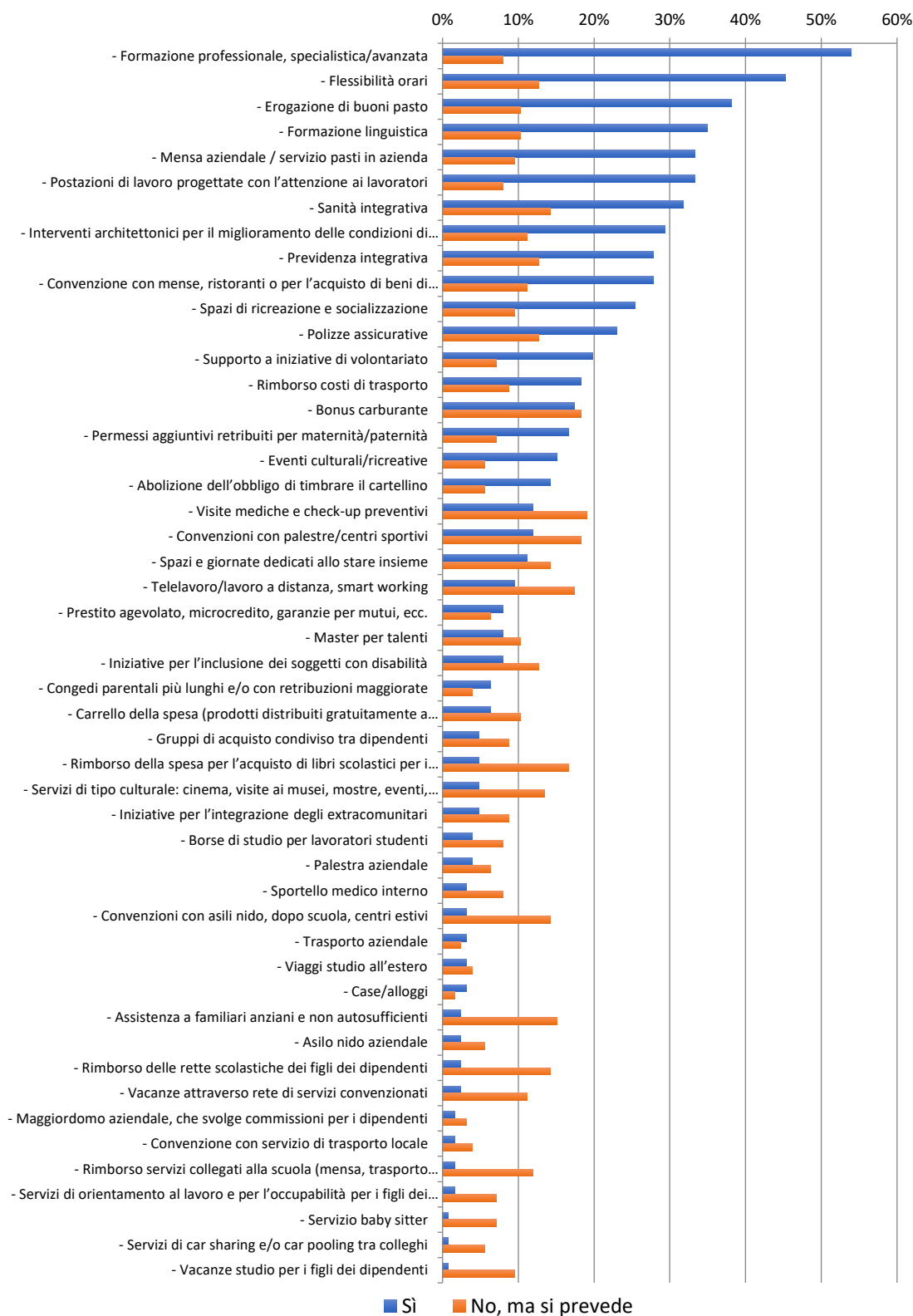
Rispondenti: 126

Considerando i singoli interventi di welfare aziendale, indipendentemente dalla classe di appartenenza (Figura 3.11), i più diffusi nelle imprese del campione indagato sono i seguenti: Formazione professionale / specialistica / avanzata (54%), Flessibilità orari (45%), Erogazione di buoni pasto (38%), Formazione linguistica (35%), Mensa aziendale / servizio pasti in azienda (33%). In fondo alla classifica ci sono per la maggior parte tutti i servizi dedicati ai figli dei dipendenti.

Si possono osservare anche i servizi che le imprese attualmente non offrono ma prevedono di offrire in futuro, cercando così di inquadrare la direzione che avrà lo sviluppo del fenomeno del welfare aziendale nei diversi servizi in cui si può manifestare. Tra i servizi maggiormente indicati dalle imprese in questo caso vi sono: le Visite mediche e check-up preventivi (19%), i Bonus carburante (18%), le Convenzioni con palestre / centri sportivi (18%), il Telelavoro / lavoro a distanza, smart working (17%).

Nella Figura 3.12. si possono osservare meglio i confronti per singolo servizio tra percentuale di imprese che offrono il singolo servizio e quelle che non lo offrono ma hanno intenzione di farlo. Molti dei servizi che sono stati indicati tra quelli che si vogliono maggiormente offrire in futuro non risultano tra quelli che sono tra i più offerti al momento: ad esempio i Bonus carburante, le Visite mediche e check-up preventivi, il Telelavoro / lavoro a distanza, smart working, le Convenzioni con palestre / centri sportivi, sono in cima a questo elenco, mentre nella classifica dei servizi già offerti si trovano in posizioni molto più basse. I servizi già offerti più frequenti si trovano invece in posizioni più basse nella classifica dei servizi che non si offrono attualmente ma si vogliono offrire in futuro. Questo è dovuto anche al fatto che molti servizi essendo già disponibili per i dipendenti non sono stati indicati come previsione di sviluppo futuro. È comunque interessante vedere come tra i singoli servizi che si ha maggiore intenzione di sviluppare in futuro vi siano quelli relativi alla conciliazione vita-lavoro e quelli di assistenza a persone relative alla famiglia del dipendente, andando così incontro ai nuovi bisogni sociali, come ad esempio Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti (15%), Convenzioni con asili nido, dopo scuola, centri estivi (14%), che sono offerti in percentuale molto bassa al momento.

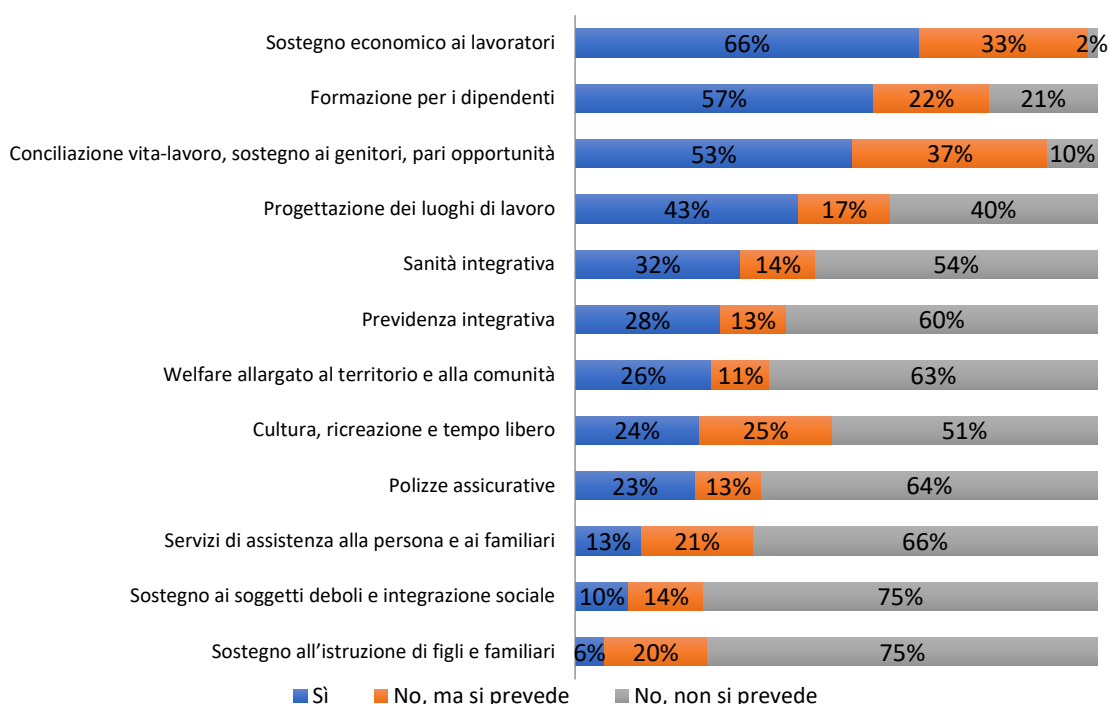
**Figura 3.12. Confronto tra percentuale di imprese che offrono e percentuale di quelle che non offrono ma prevedono di farlo per ciascuno dei servizi di welfare aziendale.**



Rispondenti: 126

Nella Figura 3.13. si confrontano le categorie di servizi di welfare aziendale suddivise in base alla percentuale di imprese che offrono i servizi ad esse relativi, che non li offrono ma prevedono di farlo e che non li offrono e non lo prevedono. Per classificare le imprese tra quelle che offrono servizi in una specifica categoria di servizi di welfare ho verificato che questa offrisse almeno una delle singole voci di servizi appartenente alla categoria considerata. Quindi, in funzione della risposta data per i singoli servizi di welfare collocati nella categoria di riferimento ho determinato per ciascuna di queste se un'impresa offrisse servizi ad essa relativa, non li offrisse ma preveda di farlo o non li offrisse e non preveda di farlo.

**Figura 3.13. Categorie di servizi di welfare aziendale suddivise in base alla percentuale di imprese che li offrono, che non li offrano ma prevedono di farlo e che non li offrono e non lo prevedono.**



Rispondenti: 126

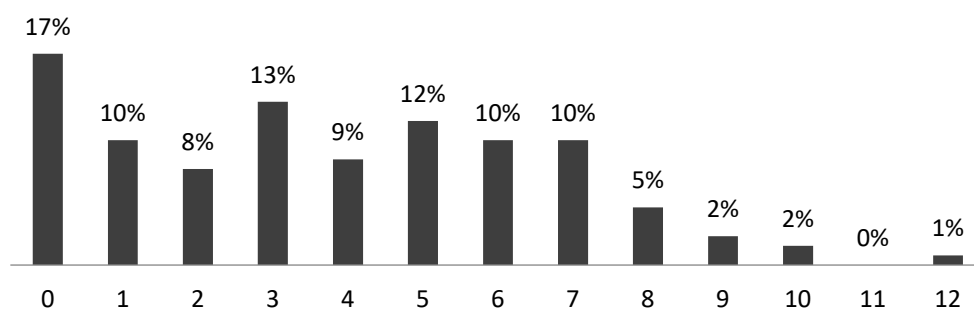
Come si può vedere, la categoria di servizi di welfare aziendale più diffusa nell'offerta delle imprese del campione è quella del Sostegno economico ai lavoratori (66%), seguita dalla Formazione (57%) e dagli interventi di Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità (53%). Anche in questo caso in coda alla classifica vi sono gli interventi relativi alla categoria relativa al Sostegno all'istruzione di figli e famigliari (6%).

In linea con l'elenco dei singoli servizi, la categoria che le aziende prevedono sarà caratterizzata da maggior offerta di servizi futuri è quella della Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità (37%), seguita dal Sostegno economico ai lavoratori (33%), così rafforzando servizi che vengono già offerti in prevalenza rispetto agli altri. Sorprende che successivamente ci sia la categoria relativa alla Cultura, ricreazione e tempo libero con il 25% poiché nella classifica delle categorie attualmente più diffuse è molto più in basso: nella previsione di servizi futuri ha sorpassato molte categorie di servizi che erano in cima alla classifica dei servizi offerti ad oggi segnalando un possibile sviluppo futuro rispetto all'offerta attuale. Inoltre, categorie come Servizi di assistenza alla persona e ai familiari e Sostegno all'istruzione di figli e famigliari presentano percentuali di previsione di offerta futura superiori a quelle di offerta attuale, facendo così sperare in positivo sviluppo futuro.

Tra lo sviluppo dell'offerta dei singoli servizi e quello relativo alle macrocategorie vi è un allineamento che permette di definire che cosa prediligono i piani di welfare delle aziende del campione.

Nella seguente Figura 3.14 viene descritto in quante delle 12 categorie di servizi di welfare aziendale individuate in quest'indagine sono attive le imprese del campione. In media le categorie attive per ciascuna impresa sono 4. Facendo una distinzione in funzione del numero di dipendenti si è osservato che il numero medio di categorie di iniziative di welfare attive nelle imprese con meno di 50 dipendenti sono 3, in quelle tra 50 e 250 dipendenti sono 4 mentre nelle imprese con più di 250 dipendenti sono 5: si evidenzia ancora una volta che le imprese di maggiore dimensione sono più sviluppate nell'ambito di questo fenomeno.

**Figura 3.14. % di imprese in funzione del numero di categorie di servizi di welfare aziendale attive.**

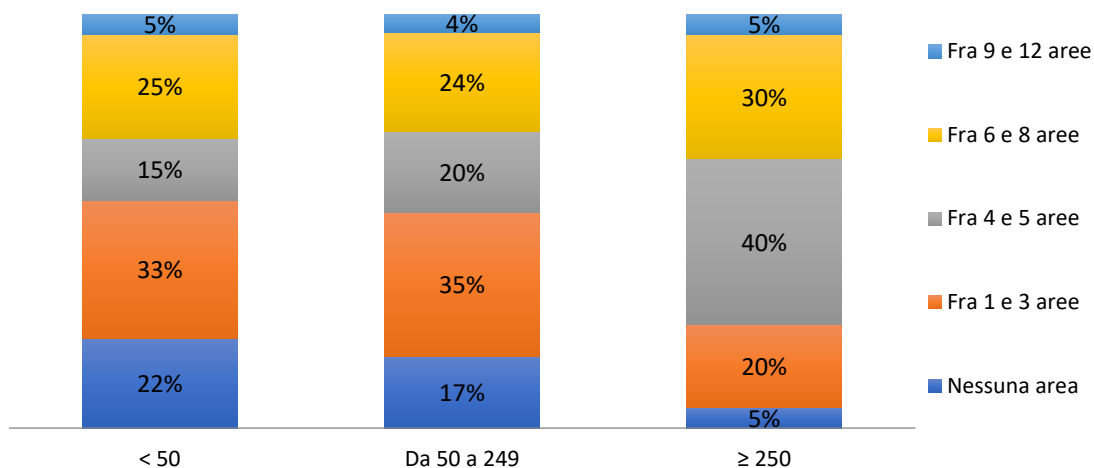


Rispondenti: 126

Da quanto si osserva nella seguente Figura 3.15 le imprese del campione con minori dipendenti hanno sviluppato un numero inferiori di aree rispetto a quelle relative ad imprese con un numero maggiore di dipendenti. Nella maggior parte delle imprese con più di 250 dipendenti (40%) sono stati

sviluppati servizi di welfare aziendale interessando fra 4 e 5 aree. Nelle imprese di minori dimensioni l'offerta di servizi di welfare aziendale riguarda prevalentemente un numero di aree che va da 1 a 3. La metà delle imprese con meno di 5 dipendenti non ha iniziative in nessuna area.

**Figura 3.15. Imprese raggruppate in base al numero dei dipendenti e suddivise in funzione del numero di categorie di servizi di welfare aziendale attive**



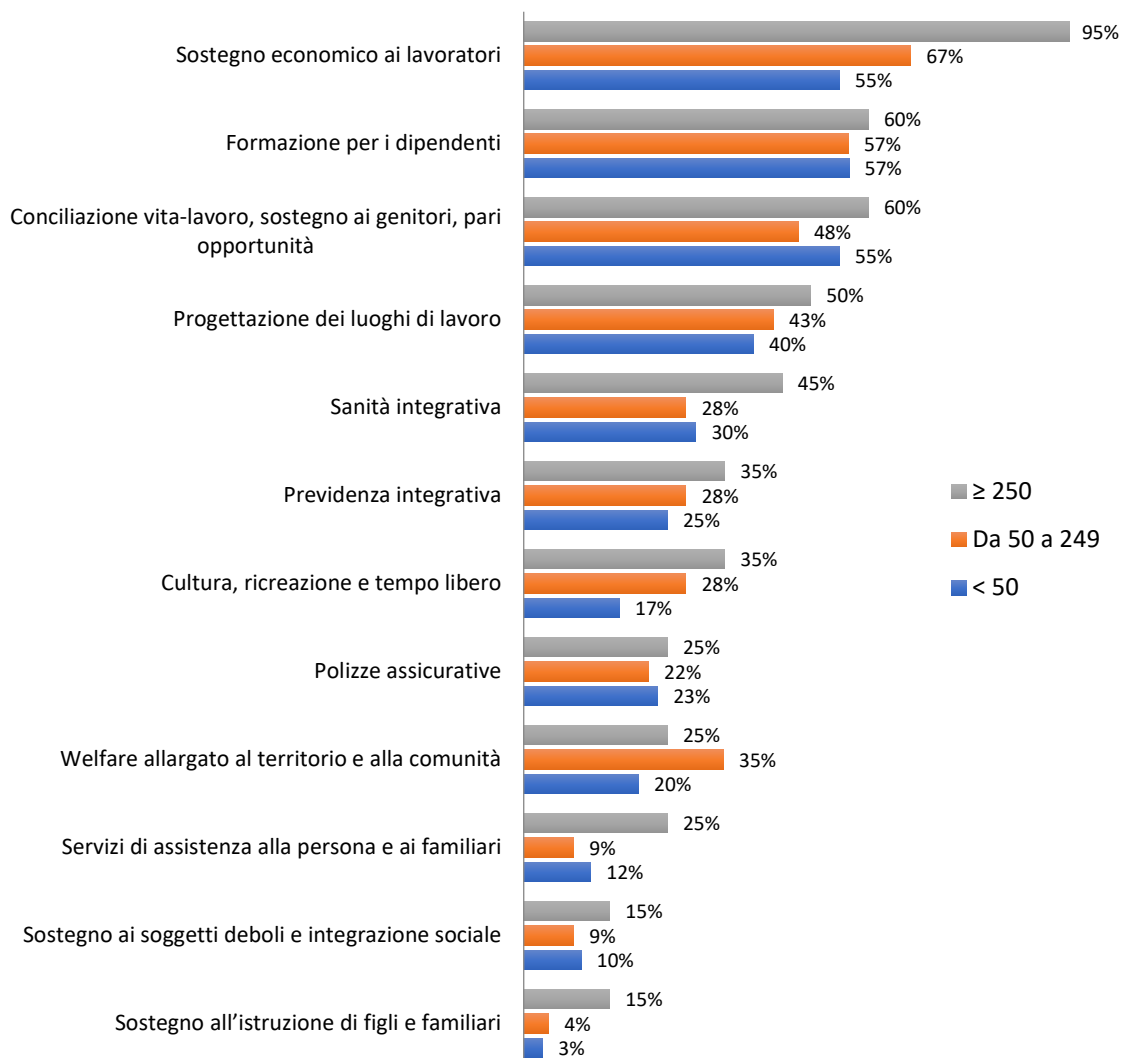
% calcolata sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti. Rispondenti: 60, imprese con meno di 50 dipendenti; 46, imprese con dipendenti da 50 a 250; 20, imprese con 250 e più dipendenti.

Nella Figura 3.16 sono state suddivise le categorie di iniziative di welfare aziendale offerte dalle imprese in funzione del numero di dipendenti, individuando 3 classi: meno di 50 dipendenti, tra 50 e 249 dipendenti; 250 e più dipendenti. In figura vengono indicate le percentuali di imprese che per ciascuna classe dimensionale offrono servizi in riferimento a ciascuna categoria di servizi di welfare aziendale. Si può osservare che le imprese con dipendenti da 250 in poi sono quelle che generalmente offrono maggiori servizi per ciascuna categoria, ad eccezione del Welfare allargato al territorio e alla comunità. Probabilmente in queste categorie sono più presenti le PMI perché riguardano l'offerta di servizi più vicini al territorio di appartenenza e spesso queste imprese si sentono più integrate nel proprio ambiente rispetto a quelle di grandi dimensioni che possono raggiungere rapporti di dimensione più che locale.

In linea di massima la suddivisione delle imprese in funzione del numero di dipendenti fa notare un trend di offerta abbastanza omogeneo all'interno delle diverse categorie, tranne nel caso di quella relativa al Sostegno economico ai lavoratori in cui la percentuale delle imprese con dipendenti da 250 in poi è nettamente superiore (95%). Inoltre, le imprese con 250 o più dipendenti sono soprattutto maggiormente presenti rispetto le altre nelle categorie di Servizi di assistenza alla

persona e ai familiari e in quella del Sostegno all'istruzione di figli e familiari. La categoria della Formazione per i dipendenti è quella che è più similmente offerta nelle tre classi dimensionali.

**Figura 3.16. Imprese che offrono servizi di welfare aziendale per ciascuna categoria – suddivisione imprese in funzione del numero dei dipendenti**



% calcolata in base al totale di imprese per categoria di numero di dipendenti. Rispondenti: 126

Ora consideriamo l'analisi in dettaglio delle macrocategorie delle iniziative di welfare aziendale, indicando quanto pesano le voci dei singoli servizi per ciascuna macrocategoria. Si analizzeranno i singoli servizi in relazione al totale delle imprese del campione e anche in funzione delle diverse classi di imprese generate in base al numero di dipendenti; verrà indicata la percentuale di imprese che ha specificato di offrire il singolo servizio e la percentuale di imprese che hanno indicato di non offrirlo attualmente ma di volerlo offrire in futuro; la percentuale rimanente per arrivare al 100% si



assume che sia corrispondente alle imprese che non offrono il servizio e non hanno intenzione di offrirlo nemmeno in futuro. Ovviamente le percentuali sul totale sono calcolate sul numero di imprese del campione mentre le percentuali relative alle classi dimensionali sono calcolate in base al totale delle imprese per ciascuna classe.

Come si vede dalla Tabella 3.4, l'offerta delle iniziative aggiuntive a quelle obbligatorie relative alla Previdenza integrativa e quelle relative alla Sanità integrativa relative alle diverse classi dimensionali rispecchiano la percentuale riguardante le offerte del totale delle imprese del campione ad eccezione di una percentuale maggiore per le imprese con 250 o più dipendenti.

**Tabella 3.4. Imprese che offrono servizi di welfare aziendale per ciascuna categoria – suddivisione imprese in funzione del numero dei dipendenti – elenco dettagliato.**

	Totale		Fino a 50 dip.		50-249 dip.		Da 250 dip. in poi	
	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede
<b>1. PREVIDENZA INTEGRATIVA (iniziative aggiuntive a quelle obbligatorie):</b> contributi aggiuntivi a fondi previdenza complementare, assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi, altro	28%	13%	25%	12%	28%	15%	35%	10%
<b>2. SANITÀ INTEGRATIVA (iniziative aggiuntive a quelle obbligatorie):</b> fondo chiuso di categoria, polizza sanitaria aziendale, fondo aziendale di secondo livello, fondo aperto, altro	32%	14%	30%	17%	28%	11%	45%	15%
<b>3. POLIZZE ASSICURATIVE (iniziative aggiuntive a quelle obbligatorie):</b> polizze infortuni/invalidità, assicurazione caso morte, polizza viaggi dipendenti all'estero, altro	23%	13%	23%	13%	22%	11%	25%	15%
<b>4. SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA E AI FAMILIARI</b>	13%	21%	12%	20%	9%	22%	25%	25%
- Visite mediche e check-up preventivi	12%	19%	10%	18%	9%	17%	25%	25%
- Sportello medico interno	3%	8%	5%	5%	2%	11%	0%	10%
- Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti	2%	15%	0%	15%	2%	15%	10%	15%

Rispondenti: 126, di cui 60 con dipendenti fino a 50, 46 con dipendenti da 50 a 249, 20 con dipendenti da 250 in poi  
% calcolate in base al totale imprese per categoria di numero di dipendenti.

Per quanto riguarda invece l'offerta delle iniziative aggiuntive a quelle obbligatorie relative alle Polizze assicurative si vede che in tutte le classi dimensionali le percentuali di offerta sono simili e vicine a quella relativa al totale del campione.

Gli accordi di welfare aziendale che prevedono delle integrazioni ai fondi di previdenza complementare o a fondi sanitari di categoria sono agevolati dall'articolo 51 del TUIR: non

concorrono a formare reddito le somme destinate alla previdenza integrativa fino ad un ammontare di 5.164,57 euro annui; mentre sulle Casse assicurative sanitarie fino al tetto di 3.615,20 euro.

Consideriamo poi la categoria dei Servizi di assistenza alla persona e ai familiari: questa è maggiormente sviluppata nelle imprese con dipendenti da 250 in poi. Vediamo che con il 12% il servizio di questa categoria attualmente più offerto dalle imprese del campione sono le Visite mediche e check-up preventivi; gli altri due servizi hanno percentuali molto piccole. È evidente che i servizi relativi alle Visite mediche e check-up preventivi e all'Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti sono offerti da una percentuale maggiore di imprese con dipendenti da 250 in poi rispetto alle imprese con un numero minore di dipendenti.

In un'ottica di previsione di offerta futura in tutte le classi dimensionali di imprese, soprattutto in quella con dipendenti da 250 in poi, il servizio più indicato sono le Visite mediche e check-up preventivi. L'Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti è stata indicata come possibile offerta futura dal 15% delle imprese di ogni classe, superando abbondantemente l'offerta attuale, sperando così che si riesca ad andare incontro ai nuovi bisogni sociali.

La categoria in generale dei Servizi di assistenza alla persona e ai familiari presenta una percentuale di previsione di offerta futura superiore all'offerta attuale per ciascuna classe dimensionale, tranne quella con 250 o più dipendenti che però è la classe che attualmente offre maggiori servizi; questo è sicuramente dovuto anche al fatto che si sente sempre più l'esigenza di questi servizi tra i dipendenti. Se questa previsione dovesse verificarsi si potrebbe accorciare la distanza che attualmente c'è tra imprese di diversa dimensione in merito alle politiche di welfare aziendale.

In riferimento ai dati riportati nella Tabella 3.5, nella categoria della Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità, che è la terza più diffusa nelle imprese del campione (53%), il servizio maggiormente offerto dalle imprese indagate è la Flessibilità degli orari (45%).

La categoria è presente in circa lo stesso modo in tutte le classi dimensionali e la previsione di offerta futura è invece maggiormente indicata dalle imprese con un numero di dipendenti maggiore di 50. Il fatto che già una buona parte delle imprese abbia attivi interventi in questa categoria fa pensare che abbiano capito che questi interventi sono utili per i dipendenti visti i nuovi bisogni sociali che si avvertono sempre di più; se poi si osserva che vi è una buona percentuale anche di sviluppo futuro si può sperare ad un miglior incontro dei bisogni con i servizi.

**Tabella 3.5. Imprese che offrono servizi di welfare aziendale per ciascuna categoria – suddivisione imprese in funzione del numero dei dipendenti – elenco dettagliato.**

	Totale		Fino a 50 dip.		50-249 dip.		Da 250 dip. in poi	
	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede
<b>5. CONCILIAZIONE VITA-LAVORO, SOSTEGNO AI GENITORI, PARI OPPORTUNITÀ</b>	<b>53%</b>	<b>37%</b>	<b>55%</b>	<b>25%</b>	<b>48%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>45%</b>
- Flessibilità orari	45%	13%	45%	7%	48%	20%	40%	15%
- Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità/paternità	17%	7%	20%	2%	9%	15%	25%	5%
- Abolizione dell'obbligo di timbrare il cartellino	14%	6%	22%	3%	9%	9%	5%	5%
- Telelavoro/lavoro a distanza, smart working	10%	17%	12%	12%	7%	24%	10%	20%
- Congedi parentali più lunghi e/o con retribuzioni maggiorate rispetto quanto previsto da normativa e contratti nazionali	6%	4%	5%	2%	4%	9%	15%	0%
- Gruppi di acquisto condiviso tra dipendenti	5%	9%	7%	7%	0%	13%	10%	5%
- Convenzioni con asili nido, dopo scuola, centri estivi	3%	14%	0%	8%	2%	22%	15%	15%
- Maggiordomo aziendale, che svolge commissioni per i dipendenti (pagamento bollette, servizio lavanderia, ecc.)	2%	3%	0%	2%	2%	4%	5%	5%
- Asilo nido aziendale	2%	6%	0%	3%	0%	11%	15%	0%
- Servizio baby sitter	1%	7%	0%	3%	0%	11%	5%	10%

Rispondenti: 126.

% calcolate in base al totale imprese per categoria di numero di dipendenti.

La Flessibilità degli orari è offerta in maniera omogenea da tutte le classi dimensionali analizzate ma l'offerta futura è prevalentemente indicata dalle imprese con più di 50 dipendenti.

Si nota che l'Abolizione dell'obbligo di timbrare il cartellino è offerta maggiormente dalle imprese con meno di 50 dipendenti mentre i servizi come Convenzioni con asili nido, Asilo aziendale e Congedi parentali più lunghi e/o con retribuzioni maggiorate rispetto quanto previsto da normativa e contratti nazionali sono offerti soprattutto da imprese con 250 o più dipendenti. Si osserva anche che i servizi relativi a baby-sitter, che è attualmente poco diffuso, e alle Convenzioni con asili nido, dopo scuola, centri estivi prevedono una maggiore presenza futura rispetto ad adesso, soprattutto grazie all'intenzione espressa dalle imprese con più di 50 dipendenti. Questo è dovuto al fatto che probabilmente sempre più genitori sentono l'esigenza di un supporto nella gestione dei propri figli e le imprese non possono far finta di niente.

Per quanto riguarda i Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità/paternità si vede che le imprese con dipendenti da 50 a 250 hanno una presenza del servizio inferiore rispetto le altre classi dimensionali ma questo squilibrio potrebbe essere compensato visto la percentuale maggiore di previsione di offerta futura.

Il servizio del Maggiordomo aziendale è offerto da poche imprese e queste sono solitamente di grandi dimensioni e con un numero abbondante di dipendenti. Alcune imprese anche con dipendenti sotto le 50 unità hanno espresso la volontà di inserire questo servizio nei loro piani di welfare aziendale.

Il Telelavoro/lavoro a distanza, smart working, che rispetto ad oggi prevede un maggiore sviluppo futuro, è stato indicato come offerta da implementare soprattutto da imprese con più di 50 dipendenti, presentando una percentuale maggiore rispetto a quella che indica la presenza attuale del servizio.

In linea di massima l'offerta da parte delle imprese dei servizi relativi a questa categoria cresce all'aumentare del numero di dipendenti e anche la previsione di offerta futura sei singoli servizi è maggiormente indicata dalle imprese con più di 50 dipendenti.

Come si vede nella Tabella 3.6, per quanto riguarda la categoria Sostegno economico ai lavoratori, che rappresenta la più diffusa in assoluto nel campione osservato (66%), il servizio più offerto è l'Erogazione di buoni pasto (38%), seguito da servizi simili con percentuali simili come la Mensa aziendale / servizio pasti in azienda (33%) e le Convenzione con mense, ristoranti o comunque per l'acquisto di beni di consumo (38%). Sono veramente poche le imprese disinteressate ai servizi di questa categoria.

Come si può ben osservare questa categoria è soprattutto sviluppata nelle imprese con 250 o più dipendenti (95%). Anche per quanto riguarda la previsione di sviluppo futuro, le imprese con meno di 50 dipendenti hanno una percentuale che rappresenta la metà di quella delle classi dimensionali di imprese con più di 50 dipendenti.

Anche i servizi maggiormente offerti dalle imprese del campione, Erogazione di buoni pasto, Mensa aziendale / servizio pasti in azienda, Convenzione con mense, ristoranti o comunque per l'acquisto di beni di consumo, se osservate in funzione del numero dei dipendenti si vede che vi è una incisiva maggiore offerta da parte delle imprese con 250 o più dipendenti.

I servizi come Prestito agevolato, microcredito, garanzie per mutui, ecc., Carrello della spesa (prodotti distribuiti gratuitamente a dipendenti), Servizi di car sharing e/o car pooling per favorire uso

condiviso dell'auto tra colleghi sono caratterizzati da una forte offerta da parte delle imprese con 250 o più dipendenti.

I Bonus carburante sono il servizio maggiormente indicato in questa categoria come possibile offerta futura (18%) e anche in questo caso incidono maggiormente le imprese con più di 50 dipendenti.

**Tabella 3.6. Imprese che offrono servizi di welfare aziendale per ciascuna categoria – suddivisione imprese in funzione del numero dei dipendenti – elenco dettagliato.**

	Totale		Fino a 50 dip.		50-249 dip.		Da 250 dip. in poi	
	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede
<b>6. SOSTEGNO ECONOMICO AI LAVORATORI</b>	<b>66%</b>	<b>33%</b>	<b>55%</b>	<b>22%</b>	<b>67%</b>	<b>41%</b>	<b>95%</b>	<b>45%</b>
- Erogazione di buoni pasto	38%	10%	33%	8%	35%	13%	60%	10%
- Mensa aziendale / servizio pasti in azienda	33%	10%	25%	10%	30%	11%	65%	5%
- Convenzione con mense, ristoranti o comunque per l'acquisto di beni di consumo	28%	11%	25%	7%	26%	22%	40%	0%
- Rimborso costi di trasporto	18%	9%	23%	3%	11%	15%	20%	10%
- Bonus carburante	17%	18%	13%	10%	17%	26%	30%	25%
- Prestito agevolato, microcredito, garanzie per mutui, ecc.	8%	6%	2%	5%	9%	4%	25%	15%
- Carrello della spesa (prodotti distribuiti gratuitamente a dipendenti)	6%	10%	2%	3%	9%	15%	15%	20%
- Trasporto aziendale	3%	2%	5%	0%	0%	7%	5%	0%
- Convenzione con servizio di trasporto locale	2%	4%	2%	2%	0%	4%	5%	10%
- Servizi di car sharing e/o car pooling per favorire uso condiviso dell'auto tra colleghi	1%	6%	0%	0%	0%	11%	5%	10%

Rispondenti: 126

% calcolate in base al totale imprese per categoria di numero di dipendenti.

Come è possibile osservare nella Tabella 3.7, la categoria della Formazione per i dipendenti, seconda categoria più diffusa nel campione (57%), vede una prevalenza di offerta di Formazione professionale, specialistica/avanzata (54%), che rappresenta anche il servizio più offerto in assoluto dalle imprese del campione. Subito di seguito vi è la Formazione linguistica, molto diffusa anche questa con un'offerta da parte del 35% delle imprese del campione. L'offerta degli altri servizi indicati in questa categoria è diffusa con piccole percentuali.

Questa categoria è sviluppata in maniera omogenea nelle differenti classi dimensionali delle imprese del campione. La previsione di sviluppo è soprattutto considerata dalle imprese con dipendenti da 50 a 250.

**Tabella 3.7. Imprese che offrono servizi di welfare aziendale per ciascuna categoria – suddivisione imprese in funzione del numero dei dipendenti – elenco dettagliato.**

	Totale		Fino a 50 dip.		50-249 dip.		Da 250 dip. in poi	
	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede
<b>7. FORMAZIONE PER I DIPENDENTI (iniziative aggiuntive a quelle obbligatorie)</b>	<b>57%</b>	<b>22%</b>	<b>57%</b>	<b>17%</b>	<b>57%</b>	<b>30%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>
- Formazione professionale, specialistica/avanzata	54%	8%	55%	3%	54%	13%	50%	10%
- Formazione linguistica	35%	10%	23%	12%	43%	11%	50%	5%
- Master per talenti	8%	10%	2%	8%	11%	15%	20%	5%
- Borse di studio per lavoratori studenti	4%	8%	2%	3%	4%	13%	10%	10%
- Viaggi studio all'estero	3%	4%	2%	3%	7%	4%	0%	5%

*Rispondenti: 126*

% calcolate in base al totale imprese per categoria di numero di dipendenti.

La Formazione professionale, specialistica/avanzata è presente in misura simile in tutte le categorie di imprese in funzione del numero di dipendenti anche se l'intenzione di sviluppo futuro si concentra maggiormente nelle imprese con più di 50 dipendenti.

Per quanto riguarda la Formazione linguistica si nota che è molto più presente nelle imprese con più di 50 dipendenti; nella previsione di sviluppo futuro si nota una più alta percentuale nelle imprese con meno di 50 dipendenti, andando così a compensare lo squilibrio.

Dalle percentuali di sviluppo attuale si nota che ai Master per talenti e alle Borse di studio per lavoratori studenti le imprese sono tanto più interessate tanto è maggiore il numero di dipendenti. Lo sviluppo di questi servizi si concentra soprattutto nelle imprese con più di 50 dipendenti. In entrambe i servizi, se si considerano le percentuali relative all'intero campione, le percentuali di uno sviluppo futuro sono magari dell'offerta attuale e questo fa pensare ad un maggiore interesse sullo sviluppo professionale dei propri dipendenti al tempo presente da parte delle imprese.

È ben evidente che le imprese danno molta importanza ai servizi relativi alla formazione: questi vanno a vantaggio dei lavoratori poiché permettono di sviluppare le proprie competenze, ma anche

a favore dell'azienda poiché aumentano le performance del lavoratore e quindi anche quella aziendale.

Dalla Tabella 3.8 si osserva che la categoria di servizi di welfare aziendale relativa al Sostegno all'istruzione di figli e familiari è ancora molto poco sviluppata (6%) ed anche le relative singole voci: la percentuale maggiore è del 5% e si riferisce al Rimborso della spesa per l'acquisto di libri scolastici per i dipendenti.

È interessante osservare però che nonostante questa categoria sia poco sviluppata il 20% ha indicato che ha intenzione di offrire dei servizi ad essa relativa.

Lo sviluppo attuale e la volontà di offrire maggiori servizi in futuro si concentra soprattutto nelle imprese con 250 o più dipendenti. Questa tendenza si verifica anche analizzando i singoli servizi relativi a questa categoria. Questa grande differenza tra le percentuali di offerta attuale e percentuali di previsione di offerta futura dovrebbero comportare come effetto un'espansione dell'offerta di questi servizi da parte delle imprese nei prossimi anni.

La categoria Cultura, svago e tempo libero in riferimento all'intero campione non è tra quelle maggiormente diffusa (24%) però è tra le categorie maggiormente indicate come possibile sviluppo futuro (25%). Anche in questo caso si vede che le imprese con meno di 50 dipendenti abbassano la media generale mentre le percentuali crescono al salire del numero di dipendenti.

Convenzioni con palestre/centri sportivi e Spazi e giornate dedicati allo stare insieme sono i servizi maggiormente sviluppati. Per quanto riguarda il primo servizio vi è una detta differenza tra classi dimensionali: le imprese con 250 o più dipendenti offrono una percentuale molto più alta di quelle con meno di 50 dipendenti; inoltre, anche per quanto riguarda l'intenzione di un'offerta futura la percentuale cresce all'aumentare del numero di dipendenti. Per quanto riguarda invece Spazi e giornate dedicati allo stare insieme, queste sono attualmente maggiormente presente nelle imprese con un minor numero di dipendenti ma la prospettiva di crescita futura aumenta con il crescere del numero di dipendenti anche in questo caso.

I Servizi di tipo culturale: cinema, visite ai musei, mostre, eventi, ecc. sono attualmente maggiormente offerte dalle imprese con più dipendenti e in questa direzione va anche la prospettiva di crescita dell'offerta di questi servizi nei prossimi anni.

**Tabella 3.8. Imprese che offrono servizi di welfare aziendale per ciascuna categoria – suddivisione imprese in funzione del numero dei dipendenti – elenco dettagliato.**

	Totale		Fino a 50 dip.		50-249 dip.		Da 250 dip. in poi	
	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede
<b>8. SOSTEGNO ALL'ISTRUZIONE DI FIGLI E FAMILIARI</b>	<b>6%</b>	<b>20%</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>40%</b>
- Rimborso della spesa per l'acquisto di libri scolastici per i dipendenti	5%	17%	2%	12%	4%	17%	15%	30%
- Rimborso delle rette scolastiche dei figli dei dipendenti	2%	14%	0%	10%	4%	15%	5%	25%
- Rimborso servizi collegati alla scuola (mensa, trasporto scolastico, altro)	2%	12%	0%	8%	2%	13%	5%	20%
- Servizi di orientamento al lavoro e per l'occupabilità per i figli dei dipendenti	2%	7%	2%	7%	2%	7%	0%	10%
- Vacanze studio per i figli dei dipendenti	1%	10%	0%	10%	0%	7%	5%	15%
<b>9. CULTURA, SVAGO E TEMPO LIBERO</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	<b>40%</b>
- Convenzioni con palestre/centri sportivi	12%	18%	3%	15%	17%	20%	25%	25%
- Spazi e giornate dedicati allo stare insieme	11%	14%	13%	8%	9%	17%	10%	25%
- Servizi di tipo culturale: cinema, visite ai musei, mostre, eventi, ecc.	5%	13%	0%	10%	4%	13%	20%	25%
- Palestra aziendale	4%	6%	5%	5%	4%	7%	0%	10%
- Vacanze attraverso rete di servizi convenzionati	2%	11%	2%	10%	2%	9%	5%	20%

Rispondenti: 126

% calcolate in base al totale imprese per categoria di numero di dipendenti.

Gli altri servizi di questa categoria sono offerti da una piccola percentuale di imprese; un dato rilevante è l'attenzione verso una possibile offerta futura in merito a Vacanze attraverso rete di servizi convenzionati da parte delle imprese con 250 o più dipendenti. In questa categoria, che abbiamo detto probabilmente si svilupperà in futuro visto la numerosità delle imprese che prevedono di farlo, i singoli servizi, in relazione al campione totale, mostrano percentuale di previsione di offerta sempre maggiori della percentuale di offerta attuale, confermando l'attenzione verso questi servizi. Inoltre, guardando il dettaglio per classi suddivise per numero di dipendenti si nota che al crescere del numero di dipendenti aumenta l'attenzione verso questi servizi, come d'altronde spesso accade.

Come descritto dai dati riportati nella Tabella 3.9, la categoria relativa al Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale è poco sviluppata nelle imprese del campione (10%) e anche i servizi ad essa



relativi, come le Iniziative per l'inclusione dei soggetti con disabilità (8%) e quelle per l'integrazione degli extracomunitari (5%). Anche la previsione di offerta futura non fa pensare ad una forte espansione futura dei servizi di questa categoria nelle imprese del campione. In questo caso i servizi in generale sono leggermente più presente nelle imprese con 250 o più dipendenti mentre la volontà di offrirli in futuro in questa classe dimensionale è nettamente inferiore rispetto alle altre.

**Tabella 3.9. Imprese che offrono servizi di welfare aziendale per ciascuna categoria – suddivisione imprese in funzione del numero dei dipendenti – elenco dettagliato.**

	Totale		Fino a 50 dip.		50-249 dip.		Da 250 dip. in poi	
	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede	Sì	No, ma si prevede
<b>10. SOSTEGNO AI SOGGETTI DEBOLI E INTEGRAZIONE SOCIALE</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>
- Iniziative per l'inclusione dei soggetti con disabilità	8%	13%	7%	12%	7%	20%	15%	0%
- Iniziative per l'integrazione degli extracomunitari	5%	9%	5%	7%	4%	13%	5%	5%
<b>11. WELFARE ALLARGATO AL TERRITORIO E ALLA COMUNITÀ</b>	<b>26%</b>	<b>11%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>35%</b>	<b>11%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>
- Supporto a iniziative di volontariato	20%	7%	13%	8%	26%	7%	25%	5%
- Eventi culturali/ricreative	15%	6%	12%	2%	20%	9%	15%	10%
- Case/alloggi	3%	2%	2%	2%	7%	2%	0%	0%
<b>12. PROGETTAZIONE DEI LUOGHI DI LAVORO</b>	<b>43%</b>	<b>17%</b>	<b>40%</b>	<b>17%</b>	<b>43%</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>
- Postazioni di lavoro progettate con l'attenzione ai lavoratori	33%	8%	32%	7%	35%	11%	35%	5%
- Interventi architettonici per il miglioramento delle condizioni di lavoro	29%	11%	23%	10%	35%	13%	35%	10%
- Spazi di ricreazione e socializzazione	25%	10%	27%	10%	24%	11%	25%	5%

Rispondenti: 126

% calcolate in base al totale imprese per categoria di numero di dipendenti.

All'interno della categoria di servizi relativa al Welfare allargato al territorio e alla comunità (26%) si osserva che primeggia l'iniziativa di Supporto a iniziative di volontariato con il 20%, seguita dall'organizzazione di Eventi culturali/ricreative con il 15%. In questa categoria di servizi non vi è una forte volontà da parte delle imprese di aumentare i servizi in futuro, senza distinzioni nelle diverse classi dimensionali. Per quanto riguarda l'offerta attuale di questi servizi primeggiano le imprese con dipendenti da 50 a 249.

Molto importante è anche la quarta categoria in ordine di attuale offerta, la Progettazione dei luoghi di lavoro (43%), poiché i lavoratori passano gran parte della giornata in azienda. I servizi collegati a questa categoria sono diffusi in maniera quasi perfettamente omogenea: le Postazioni di lavoro progettate con l'attenzione ai lavoratori sono offerte dal 33% delle imprese del campione; gli Interventi architettonici per il miglioramento delle condizioni di lavoro dal 29% e gli Spazi di ricreazione e socializzazione dal 25%.

La previsione di offerta in futuro non è tra le più alte, senza grandi differenze tra le tre classi dimensionali. Anche l'offerta attuale dei servizi relativi a questa categoria non presenta grandi distinzioni tra le imprese considerate in funzione del numero di dipendenti.

### 3.5 Destinatari delle iniziative di welfare aziendale e loro percezione

Delle imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale il 93% ha affermato che i destinatari del piano sono tutti i dipendenti mentre la piccola percentuale rimanente si suddivide tra quadri (7%), impiegati (2%) e altro (2%).

**Figura 3.17. “Chi sono i destinatari del piano di welfare?”**

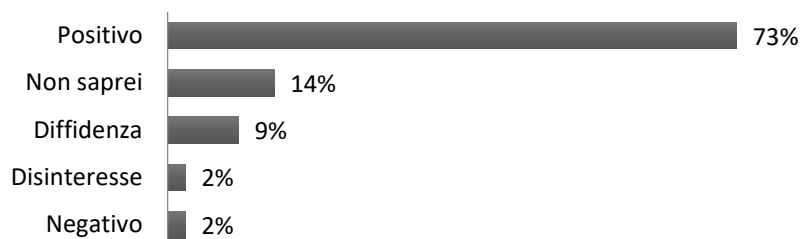


Rispondenti: 44, imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale

Il 73% delle imprese che ha dichiarato di avere avviato iniziative di welfare aziendale ha potuto constatare che il sentimento o atteggiamento che i dipendenti dimostrano verso i programmi di welfare aziendale è positivo; il 14% non sa rispondere; il 9% ha dichiarato di aver osservato diffidenza da parte dei dipendenti; il 2% disinteresse; infine, il 2% ha osservato un sentimento negativo da parte dei dipendenti.

Le imprese che hanno indicato il sentimento della diffidenza verso i programmi di welfare aziendale hanno dato come motivazione prevalente la disinformazione da parte dei dipendenti sull'argomento così da non capire pianamente di cosa si tratti. Il 14% che non sa rispondere potrebbe far pensare ad un basso coinvolgimento dei lavoratori nelle politiche di welfare aziendale che potrebbe comportare un mancato riscontro.

**Figura 3.18. “Che sentimento o atteggiamento dimostrano i dipendenti verso i programmi di welfare aziendale?”**



Rispondenti: 44, imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale

### 3.6 Investimenti futuri

Precedentemente sono stati studiati i servizi di welfare aziendale già offerti dall'azienda e quelli ancora non offerti ma che si prevede di offrire. Nell'analisi per categorie di servizi effettuata prima le imprese che sono state conteggiate per stimare quante prevedono di investire in futuro in ciascuna categoria sono state ricavate da un'indicazione di previsione di offerta futura riferita al singolo servizio appartenente a quella categoria di servizi di welfare aziendale: ciascuna impresa che ha dichiarato di non avere un servizio relativo ad una categoria di servizi di welfare aziendale ma che in futuro vuole iniziare ad offrire è stata considerata nella relativa categoria di servizi come previsione di offerta futura.

Ora si vuole invece indagare su quali categorie di iniziative di welfare si vuole investire in futuro, indipendentemente dall'aver o meno già avviato iniziative di welfare aziendale, ponendo la domanda: “Verso quali aree intende investire in futuro?”. La Figura 3.19 mostra le principali categorie di servizi di welfare aziendale in cui le imprese del campione hanno dichiarato di voler investire in futuro: il 70% delle imprese ha indicato di investire in futuro in Formazione per i dipendenti; il 31% delle imprese ha indicato la categoria relativa alla Sanità integrativa e il 28% in interventi relativi alla Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità.

**Figura 3.19. Imprese del campione che vogliono investire in futuro nelle diverse categorie di interventi di welfare aziendale.**



Rispondenti: 101

Per vedere i risultati in dettaglio, facendo una distinzione delle risposte anche in base alla variabile del numero di dipendenti, si può vedere la Tabella 3.10. È importante il risultato relativo alla categoria della Formazione per i dipendenti che ha una percentuale ben più alta rispetto alle altre categorie. Facendo un'analisi delle risposte in funzione al numero di dipendenti, per quanto riguarda questa categoria si osserva che, in percentuale rispetto al totale delle imprese per categoria dimensionale, la percentuale maggiore pari all'83% è relativa alle imprese da 50 a 249 dipendenti, rispetto al 60% delle imprese con meno di 50 dipendenti e 64% di quelle con 250 o più dipendenti.

Altro dato che merita di essere evidenziato è quello relativo agli investimenti nella categoria relativa ai servizi dedicati alla Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità: solo il 13% delle imprese con meno di 50 dipendenti ha indicato questa categoria come investimento futuro mentre le imprese con 50 o più dipendenti hanno indicato in media una percentuale non inferiore al 35%.

**Tabella 3.10. Categorie di servizi di welfare aziendale in cui le imprese prevedono di investire: suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**

	Totale		< 50		Da 50 a 249		≥ 250	
- Formazione per i dipendenti	71	70%	27	60%	35	83%	9	64%
- Sanità integrativa	31	31%	15	33%	9	21%	5	36%
- Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità	28	28%	6	13%	15	36%	7	50%
- Cultura, ricreazione e tempo libero	27	27%	15	33%	10	24%	4	29%
- Sostegno economico ai lavoratori	24	24%	8	18%	15	36%	1	7%
- Sostegno all'istruzione di figli e familiari	22	22%	8	18%	9	21%	5	36%
- Previdenza integrativa	21	21%	7	16%	9	21%	5	36%
- Progettazione dei luoghi di lavoro	21	21%	7	16%	11	26%	3	21%
- Polizze assicurative	16	16%	6	13%	6	14%	4	29%
- Servizi di assistenza alla persona e ai familiari	14	14%	4	9%	7	17%	3	21%
- Welfare allargato al territorio e alla comunità	12	12%	2	4%	7	17%	3	21%
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale	10	10%	2	4%	6	14%	2	14%
- Non intendo investire in interventi di welfare aziendale	10	10%	8	18%	2	5%	0	0%

Rispondenti: 101 imprese del campione; di cui 45 con dipendenti fino a 50, 42 con dipendenti da 50 a 249, 14 con dipendenti da 250 in poi.

% calcolate sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti.

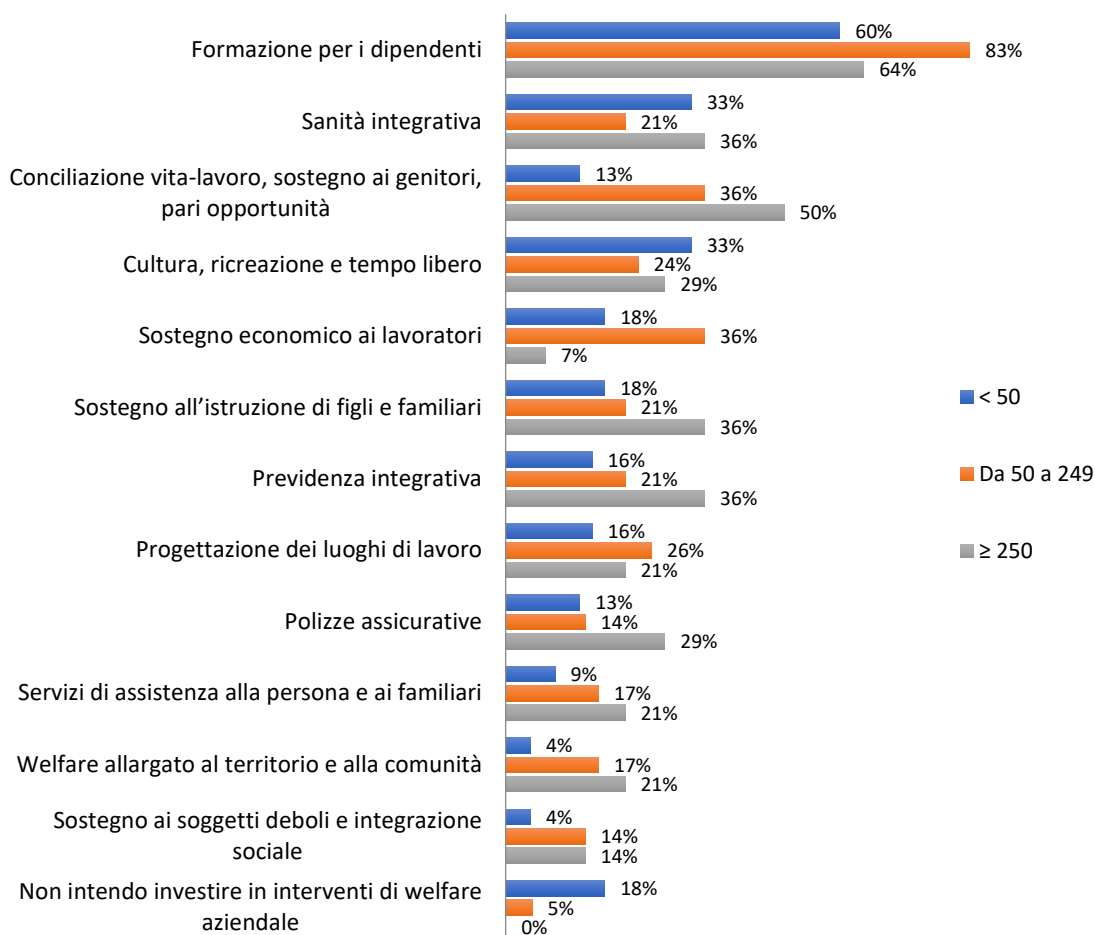
È interessante anche osservare come solo il 9% delle imprese con dipendenti da 50 a 249 non abbia risposto a questo quesito, a differenze delle più alte percentuali delle imprese appartenenti alle altre due classi dimensioni. Il 20% delle imprese del campione non ha risposto a questo quesito: questo probabilmente è dovuto ad una mancata pianificazione dei piani futuri e quindi ad una mancanza di informazione precisa.

Da evidenziare anche il dato relativo alla categoria del Sostegno economico ai lavoratori: questa categoria è stata indicata dal 36% delle imprese con dipendenti da 50 a 249, percentuale molto maggiore rispetto al 18% delle imprese con meno di 50 dipendenti e al 7% delle imprese con 250 o più dipendenti.

In linea generale per le altre categorie la percentuale aumenta con l'aumentare del numero di dipendenti, con un differenziale maggiore soprattutto quando si passa dalla categoria con dipendenti minori di 50 a quella con dipendenti da 50 a 249. Il 18% delle imprese con meno di 50 dipendenti ha espressamente detto di non voler investire in interventi di welfare aziendale; questa percentuale diminuisce con l'aumentare del numero di dipendenti, fino ad arrivare a 0% per le imprese con 250 o più dipendenti.

Nella Figura 3.20. vengono rappresentati graficamente i risultati in merito agli investimenti futuri nelle diverse categorie di servizi di welfare aziendale in funzione della classe dimensionale dell'impresa. In questo modo si può vedere ancora meglio quanto esposto sopra a commento della tabella. Ad esempio, graficamente è più evidente osservare che alle imprese con meno di 50 dipendenti corrispondono la maggior parte delle volte le percentuali più basse.

**Figura 3.20 – Imprese del campione che vogliono investire in futuro nelle diverse categorie di interventi di welfare aziendale.**



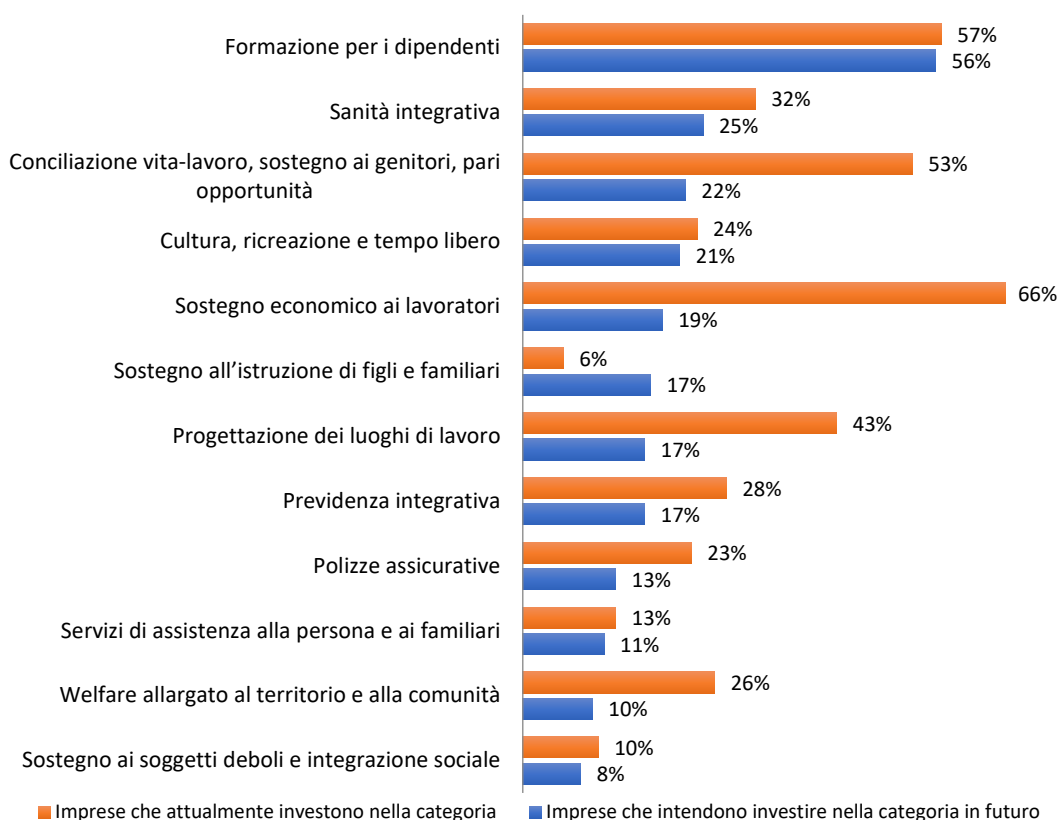
% calcolate sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti

Nella Figura 3.21 si possono vedere a confronto la percentuale di imprese del campione che attualmente offrono servizi relativi a ciascuna categoria e la percentuale di imprese che vogliono investire in futuro in ciascuna categoria di servizi di welfare aziendale.

In merito ai servizi collegati alla Formazione dei dipendenti l'alta percentuale di imprese che li stanno offrendo oggi si mantiene anche nella prospettiva futura.

Per quanto riguarda la categoria relativa al Sostegno all'istruzione di figli e familiari si nota che una percentuale molto più alta di imprese ha esplicitamente dichiarato che intende investire in futuro nei servizi ad essa collegati rispetto alla percentuale di imprese che li sta attualmente offrendo.

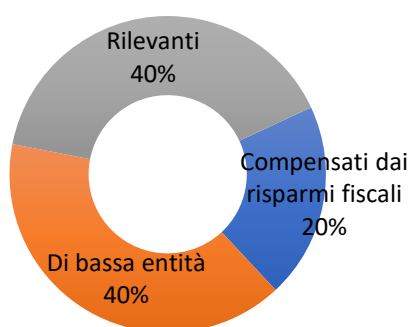
**Figura 3.21. Imprese del campione che vogliono investire in futuro nelle diverse categorie di interventi di welfare aziendale in confronto con la % di imprese che nella stessa categoria già offrono alcuni servizi.**



### 3.7 Costi del welfare aziendale, difficoltà di progettazione e sviluppo

Successivamente nel questionario sottoposto alle imprese che dichiarano di aver già avviato iniziative di welfare aziendale vengono indagati i costi sostenuti da ciascuna per i programmi di welfare aziendale: il 40% di queste imprese dice di sostenere costi rilevanti, sempre il 40% ha risposto che i costi sono di bassa entità e il 18% afferma che i costi sono compensati dai risparmi fiscali (Figura 3.22).

**Figura 3.22. Imprese del campione in funzione dei costi che hanno sostenuto per realizzare le iniziative di welfare aziendale.**



Rispondenti: 40 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale

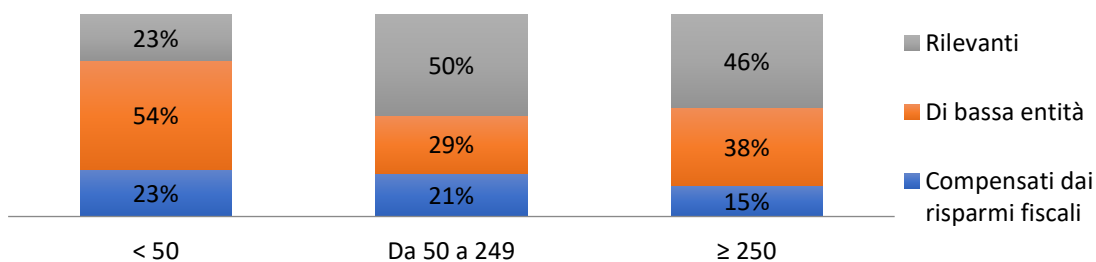
Da questi dati non si può dire né che i programmi di welfare aziendale obblighino le imprese a sostenere un alto investimento né che questi siano facilmente realizzabili poiché le imprese rispondenti hanno dato una valutazione eterogenea sui costi sostenuti per l'implementazione delle iniziative di welfare aziendale.

I costi derivanti dalle iniziative di welfare aziendale dipendono anche dai servizi che si offrono concretamente ai lavoratori: esistono alcuni servizi che richiedono maggiori somme di denaro rispetto ad altri. Il 10% delle imprese del campione che non rispondono a questo quesito potrebbero derivare da un'incapacità o dalla non volontà di misurazione di questi costi.

Per avere una visione più chiara sui costi del welfare aziendale nella Figura 3.23 è stata fatta una distinzione in base al numero dei dipendenti. Come si può notare dalla figura sopra, sono soprattutto le imprese di media e grande dimensione che investono somme rilevanti nelle iniziative di welfare aziendale. Le imprese con minori dipendenti investono importi di bassa entità probabilmente anche perché hanno minori fondi a disposizione.



**Figura 3.23. Imprese del campione in funzione dei costi che hanno sostenuto per realizzare le iniziative di welfare aziendale – suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**



% calcolate sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti. Rispondenti: 40 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale; di cui 13 con dipendenti meno di 50, 14 con dipendenti da 50 a 249, 13 con dipendenti da 250 in poi

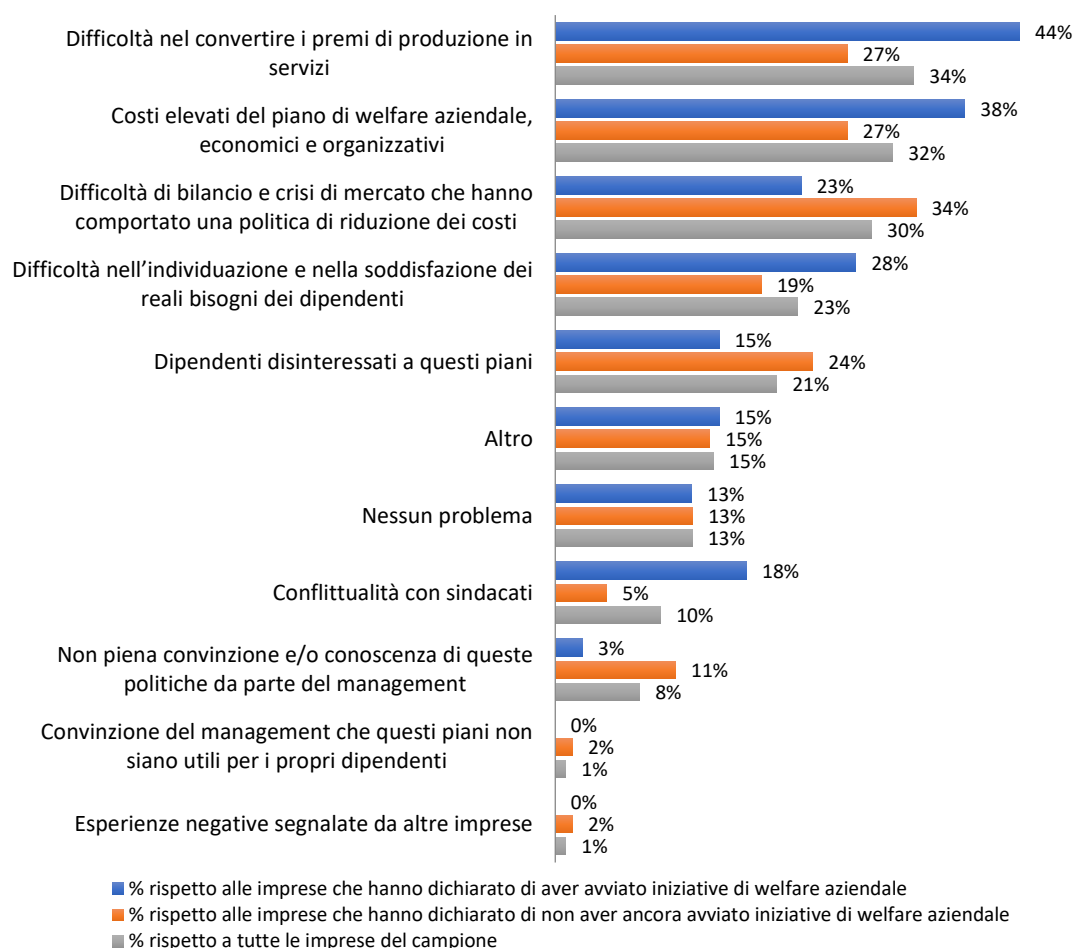
Con il questionario sono state indagate le problematiche scaturite nella progettazione e/o nella realizzazione di un progetto di welfare aziendale per le imprese che hanno dichiarato di aver già avviato delle iniziative; per quanto riguarda le imprese che hanno dichiarato di non aver ancora un'offerta di welfare aziendale è stato chiesto quali sono i motivi che non hanno permesso lo sviluppo fino ad oggi.

Vediamo nella Figura 3.24 le risposte raccolte facendo anche una distinzione fra quelle relative alle imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale e quelle relative alle imprese che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale. Come si vede dalla Figura 3.24 le difficoltà principali che sono state dichiarate dalle imprese che hanno già avviato iniziative di welfare aziendale sono relative alla complessità nel convertire i premi di produzione in servizi (44%), ai costi elevati, economici e organizzativi, da sostenere per un piano di welfare aziendale (38%), alla difficoltà nell'individuazione e nella soddisfazione dei reali bisogni dei dipendenti (28%) e alle difficoltà di bilancio e crisi di mercato che hanno comportato una politica di riduzione dei costi (23%).

Per quanto riguarda invece i motivi per i quali le aziende non hanno ancora avviato iniziative di welfare aziendale i più indicati sono: difficoltà di bilancio e crisi di mercato che hanno comportato una politica di riduzione dei costi (34%), difficoltà nel convertire i premi di produzione in servizi (27%) e costi elevati, economici e organizzativi, da sostenere per un piano di welfare aziendale (27%). Ben il 24% delle imprese che han detto di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale non hanno risposto al quesito, a differenza dell'11% delle imprese che hanno detto di aver avviato iniziative di welfare aziendale.

Considerando tutte le risposte date dalla totalità delle imprese del campione le difficoltà più diffuse sono: difficoltà nel convertire i premi di produzione in servizi (34%), costi elevati del piano di welfare aziendale, economici e organizzativi (32%), difficoltà di bilancio e crisi di mercato che hanno comportato una politica di riduzione dei costi (30%).

**Figura 3.24. Difficoltà riscontrate nella progettazione e/o nella realizzazione di un progetto di welfare aziendale.**



**Rispondenti: 101; di cui 39 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale; 62 imprese che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale.**

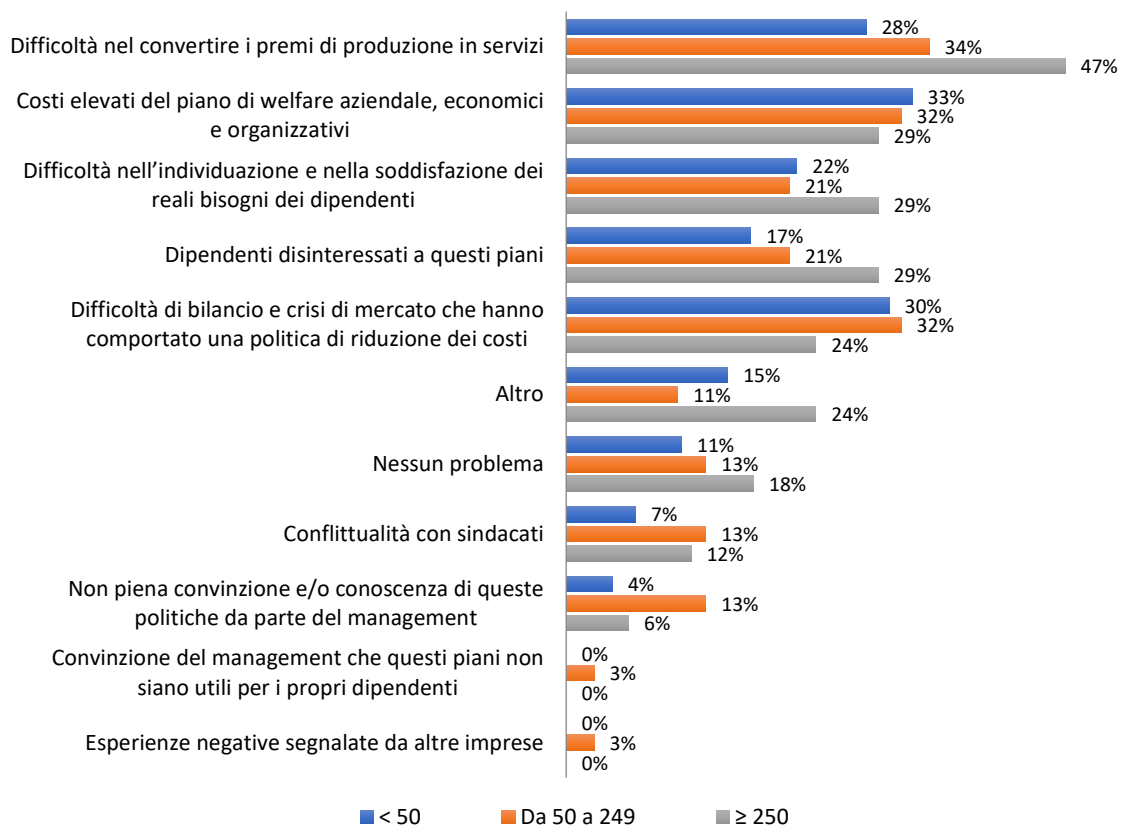
Nella Figura 3.25 vengono riportati i risultati relativi alla risposta al quesito facendo un'analisi per vedere le differenze che scaturiscono in funzione del numero di dipendenti delle imprese.

Confrontando le percentuali per ciascuna classe dimensionale per ogni singola possibile risposta si può ben osservare che vi è una maggiore discrepanza nelle seguenti difficoltà: difficoltà nel convertire i premi di produzione in servizi, difficoltà nell'individuazione e nella soddisfazione dei reali

bisogni dei dipendenti e dipendenti disinteressati a questi piani. In tutti questi casi queste difficoltà sono state maggiormente avvertite dalle imprese con 250 o più dipendenti.

Si nota anche che la maggior percentuale delle imprese che non rispondono è relativa alle imprese con meno di 50 dipendenti (23%), probabilmente perché essendo quelle meno interessate a questi interventi non si sono nemmeno poste il problema.

**Figura 3.25. Difficoltà riscontrate nella progettazione e/o nella realizzazione di un progetto di welfare aziendale: suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**

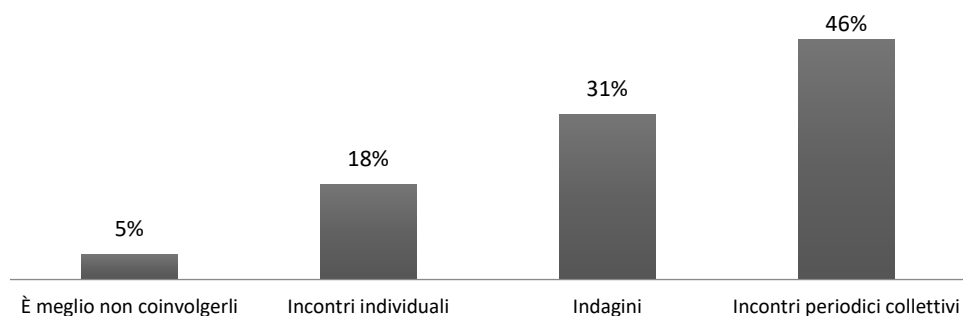


Rispondenti: 101 imprese del campione; di cui 46 con dipendenti fino a 50, 38 con dipendenti da 50 a 249, 17 con dipendenti da 250 in poi.

### 3.8 Definizione e realizzazione di un piano di welfare aziendale

Come è già stato detto, il coinvolgimento dei lavoratori è un presupposto essenziale per la predisposizione di un piano di welfare aziendale efficace. Per questo motivo nel questionario è stato chiesto: “Quale strumento ritiene che sia più importante per il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione delle iniziative di welfare aziendale?”. Nella Figura 3.26 vengono riportati i risultati raccolti dalle 126 imprese rispondenti al questionario.

**Figura 3.26. Strumenti per il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione delle iniziative di welfare aziendale.**



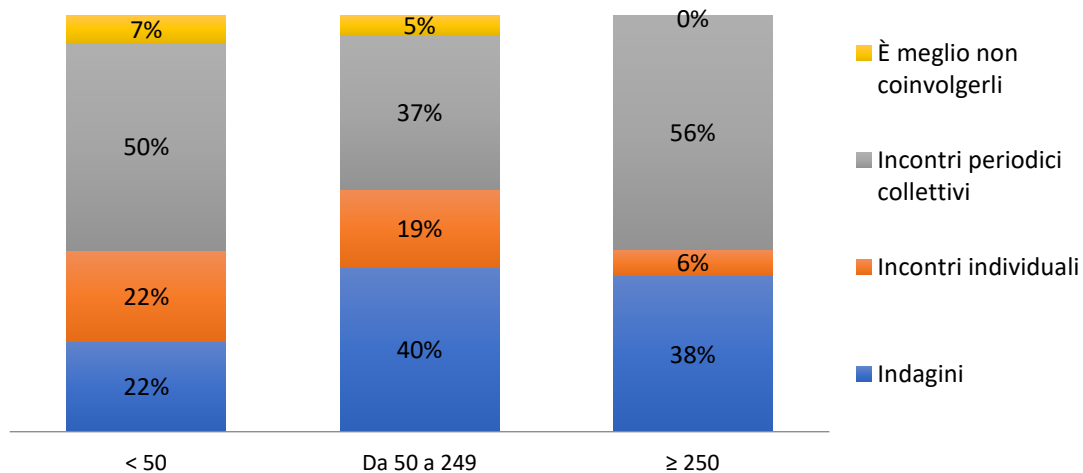
Rispondenti: 105

La maggioranza delle imprese ha indicato che lo strumento più importante da utilizzare sono gli incontri periodici collettivi (38%), seguito dalle indagini (26%). Solamente il 4% del campione ha indicato che sarebbe meglio non coinvolgere i dipendenti nella definizione delle iniziative di welfare aziendale. Il 17% delle 126 imprese del campione non ha risposto a questo quesito.

Se si sommano tutte le imprese che han dichiarato che in qualche modo i dipendenti andrebbero coinvolti, emerge che il 95% dei rispondenti ha compreso che è importante l'opinione e la comprensione dei dipendenti per poter implementare un piano di welfare aziendale; il problema è che nella realtà non tutte le imprese lo fanno poiché richiede tempo, fatica, competenze e certe volte risorse economiche.

Potrebbe essere interessante analizzare se le imprese con un diverso numero di dipendenti la pensa diversamente in merito al coinvolgimento dei lavoratori. In merito, si può osservare la Figura 3.27. Come si vede in figura, nessuna delle imprese con 250 o più dipendenti ha espresso l'opinione che sarebbe meglio non coinvolgere i dipendenti nella definizione delle iniziative di welfare aziendale. Le imprese con meno di 50 dipendenti e quelle con 250 o più dipendenti hanno espresso una preferenza verso gli incontri periodici collettivi, mentre le imprese con dipendenti da 50 a 249 preferiscono le indagini. Nelle imprese con 250 o più dipendenti gli incontri individuali presentano una percentuale molto più bassa rispetto le altre due classi dimensionali di imprese mentre lo strumento delle indagini presentano una percentuale bassa rispetto alle altre classi dimensionale nelle imprese con meno di 50 dipendenti. Queste differenze evidenziate probabilmente derivano dal fatto che le imprese con un numero più basso di dipendenti riescono meglio ad avere un confronto diretto tramite incontri con le persone all'interno della propria organizzazione a differenza delle imprese con un numero alto di dipendenti.

**Figura 3.27. Strumenti per il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione delle iniziative di welfare aziendale: suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**



Rispondenti: 105 imprese del campione; di cui 46 con dipendenti fino a 50, 43 con dipendenti da 50 a 249, 13 con dipendenti da 250 in poi.

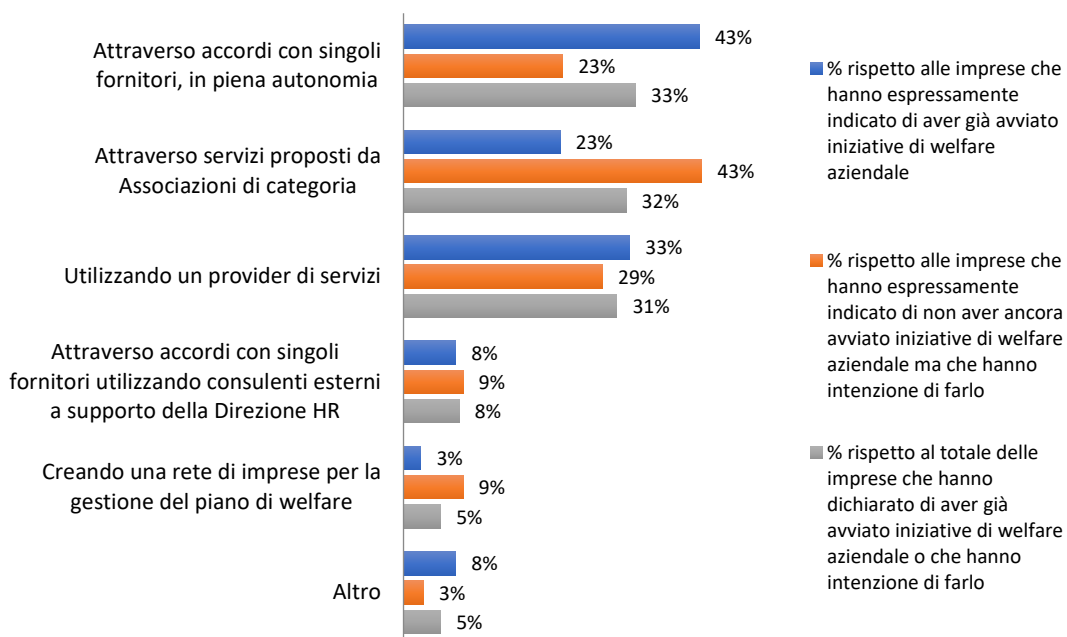
% calcolate sul totale delle classi di imprese generate in base al numero di dipendenti.

Le imprese possono utilizzare differenti modi per sviluppare un piano di welfare aziendale. Nella Figura 3.28 si possono vedere quali sono quelli che le imprese del campione preferiscono, facendo anche la distinzione tra quelli indicati dalle imprese che hanno detto di aver già avviato iniziative di welfare aziendale e quelli indicati dalle imprese che non lo hanno ancora fatto ma hanno intenzione di farlo.

Osservando i risultati rispetto al totale delle imprese del campione che han dichiarato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale o che non lo hanno ancora fatto ma hanno intenzione, si vede che gli accordi con singoli fornitori, l'utilizzo di servizi proposti da Associazioni di categoria e l'utilizzo di provider di servizi hanno percentuali simili. Vediamo subito di seguito se si possono fare considerazioni in merito suddividendo le imprese in base allo stato attuale delle politiche di welfare aziendale e poi consideriamo anche le diverse risposte in funzione del numero di dipendenti.

Alle imprese che hanno già avviato iniziative è stato chiesto in quale modo hanno realizzato i piani di welfare e le principali risposte sono state le seguenti: il 43% ha risposto che hanno stipulato accordi con singoli fornitori, in piena autonomia; il 33% utilizzando un provider di servizi; il 23% attraverso servizi proposti da Associazioni di categoria.

**Figura 3.28. Modalità attraverso cui l'impresa ha realizzato i piani di welfare: suddivisione tra le imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale e quelle che non lo hanno fatto ma hanno intenzione di farlo.**



Rispondenti: 75; di cui 40 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale; 35 imprese che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale ma che hanno intenzione di farlo.

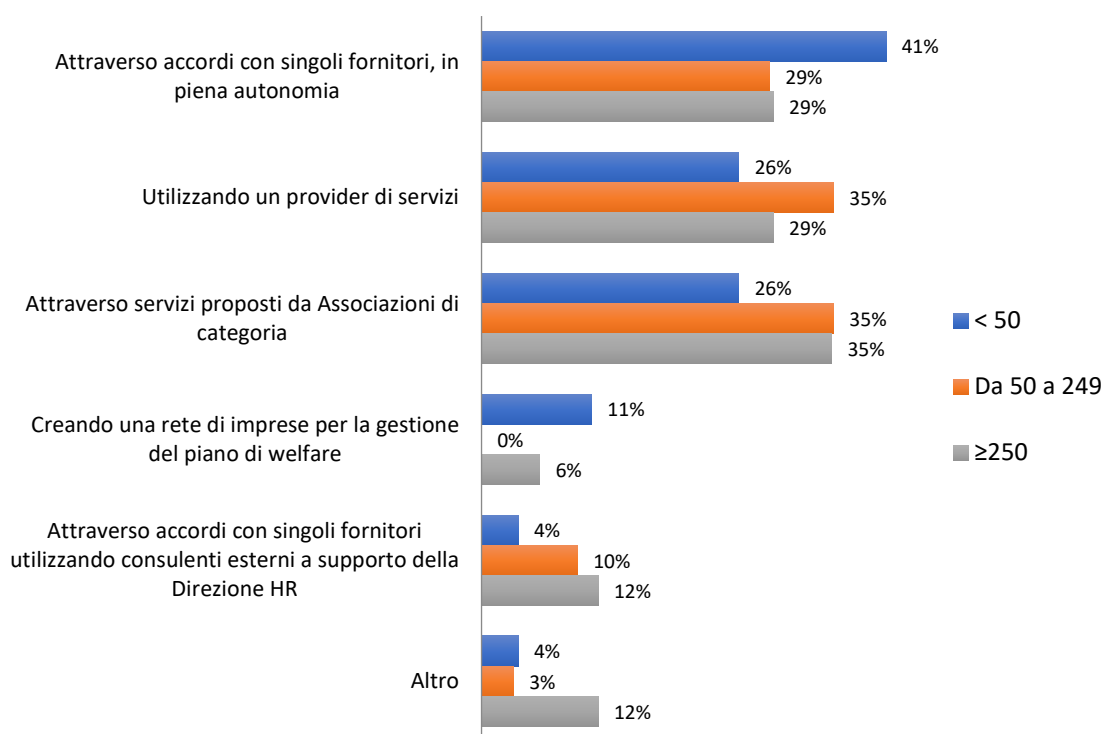
Alle imprese che non hanno ancora iniziative di welfare ma hanno intenzione di svilupparle è stato chiesto come pensano di procedere e la maggior parte delle imprese ha risposto nel seguente modo: il 43% ha indicato che preferirebbe utilizzare i servizi proposti da Associazioni di categoria; il 29% di queste imprese preferirebbe rivolgersi ad un provider di servizi; il 23% ha risposto che sarebbe meglio stipulare accordi con singoli fornitori, in piena autonomia. Di queste imprese il 19% non ha risposto, probabilmente perché non hanno ancora pensato ad un modo in cui sviluppare un piano di welfare aziendale e perché non sono abbastanza informate, sebbene abbiano intenzione di procedere.

Quindi, le imprese che hanno dichiarato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale hanno espresso una risposta differente da quelle che non lo hanno ancora fatto ma hanno intenzione. La maggior parte delle prime hanno stipulato accordi con singoli fornitori, in piena autonomia mentre circa la maggioranza delle seconde ha espresso preferenza verso l'utilizzo dei servizi proposti da Associazioni di categoria. Questo fa dedurre che le imprese che vorrebbero sviluppare un piano di welfare aziendale sarebbero propense ad essere guidate da Associazioni di categoria per essere supportate nello sviluppo dell'offerta: queste associazioni hanno infatti un ruolo che potrebbe determinare un maggiore sviluppo del fenomeno anche tra le piccole e medie imprese del territorio che da sole farebbero più fatica. Essendo un fenomeno ancora non completamente diffuso,

conosciuto e definito, un supporto esterno potrebbe essere una delle soluzioni migliori e l'intervento di Confindustria Romagna, ad esempio, potrebbe essere fondamentale.

Nella seguente Figura 3.29 vengono distinte le risposte in funzione del numero di dipendenti. Le imprese con meno di 50 dipendenti preferiscono ricorrere ad accordi con singoli fornitori, in piena autonomia (41%) mentre quelle con dipendenti da 250 in poi hanno espresso una preferenza verso i servizi proposti da Associazioni di categoria (35%). Le imprese con dipendenti da 50 a 249 hanno indicato la stessa preferenza del 35% per l'utilizzo di provider di servizi e per i servizi proposti da Associazioni di categoria.

**Figura 3.29. Modalità attraverso cui l'impresa ha realizzato i piani di welfare: suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**



Rispondenti: 75 imprese del campione che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale o di non aver ancora avviato iniziative ma di aver intenzione di farlo; di cui 27 con dipendenti fino a 50, 31 con dipendenti da 50 a 249, 17 con dipendenti da 250 in poi.

### 3.9 Obiettivi perseguiti con i piani di welfare

Le iniziative di welfare aziendale possono essere implementate dalle imprese con lo scopo di ottenere diversi risultati aziendale. Nell'indagine è stato chiesto quanto secondo ciascuna impresa possano essere efficaci le pratiche di welfare aziendale su una serie di possibili risultati elencati. Di

seguito viene riportata la Tabella 3.11 dove si indicano le percentuali di imprese che hanno espresso uno specifico livello di efficacia per ciascun risultato aziendale analizzato.

**Tabella 3.11. Efficacia delle pratiche di welfare aziendale sui risultati aziendali.**

	Nulla	Moderatamente basso	Medio	Moderatamente alto	Alto
Miglioramento della soddisfazione personale dei lavoratori	1%	7%	47%	36%	10%
Miglioramento del clima aziendale, riduzione delle tensioni e dei conflitti	3%	13%	41%	34%	9%
Incremento della produttività e delle performance lavorative	6%	13%	50%	27%	5%
Attrazione di talenti e di competenze	9%	26%	33%	24%	7%
Fidelizzazione del dipendente	2%	18%	32%	36%	11%
Miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale	3%	9%	33%	41%	15%
Contenimento del costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali	14%	23%	41%	17%	3%
Riduzione dell'assenteismo	23%	30%	34%	11%	2%
Contribuzione ad un'economia e ad una società migliori, più orientate alla	6%	19%	42%	24%	9%

% riferita a tutte le imprese rispondenti al quesito.

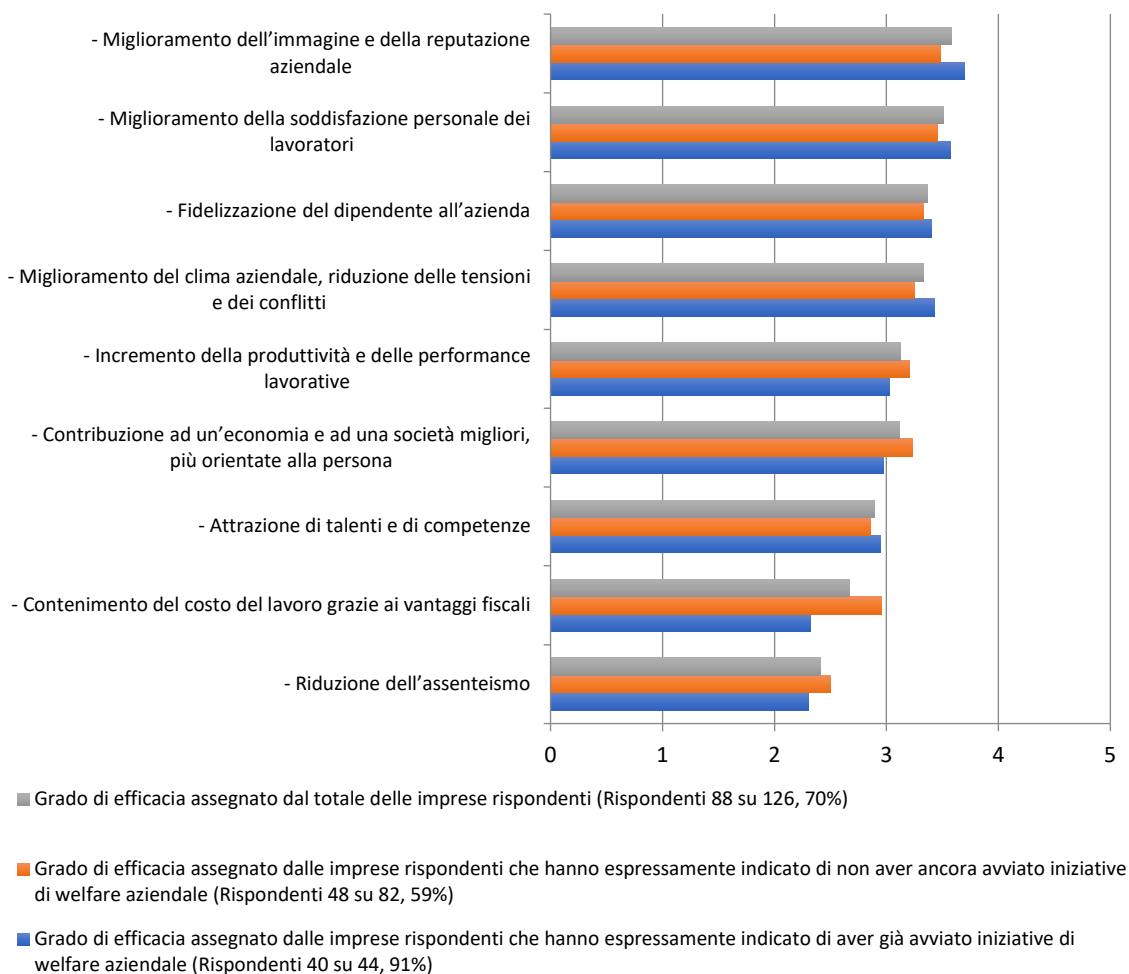
Rispondenti: 88; di queste, 40 hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale, 48 hanno dichiarato di non averlo ancora fatto.

La Figura 3.30 rappresenta il grado di efficacia espresso in media dalle imprese del campione per ciascun risultato perseguibile, facendo però anche una distinzione tra imprese che hanno già avviato iniziative di welfare aziendale e imprese che non lo hanno ancora fatto. Si segnala che a questo quesito hanno risposto il 70% delle imprese del campione e in particolare solamente il 59% delle imprese che hanno espressamente indicato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale; invece, le imprese che hanno dichiarato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale hanno risposto con una percentuale del 91%.

Dalle imprese rispondenti risulta che in generale le pratiche di welfare aziendale hanno un grado di efficacia maggiore sul miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale; subito dietro si trovano i seguenti risultati perseguibili: miglioramento della soddisfazione personale dei lavoratori, fidelizzazione del dipendente all'azienda e il miglioramento del clima aziendale, riduzione delle tensioni e dei conflitti.



**Figura 3.30. Efficacia delle pratiche di welfare aziendale sui risultati aziendali: suddivisione tra le imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale e quelle che non lo hanno ancora fatto.**

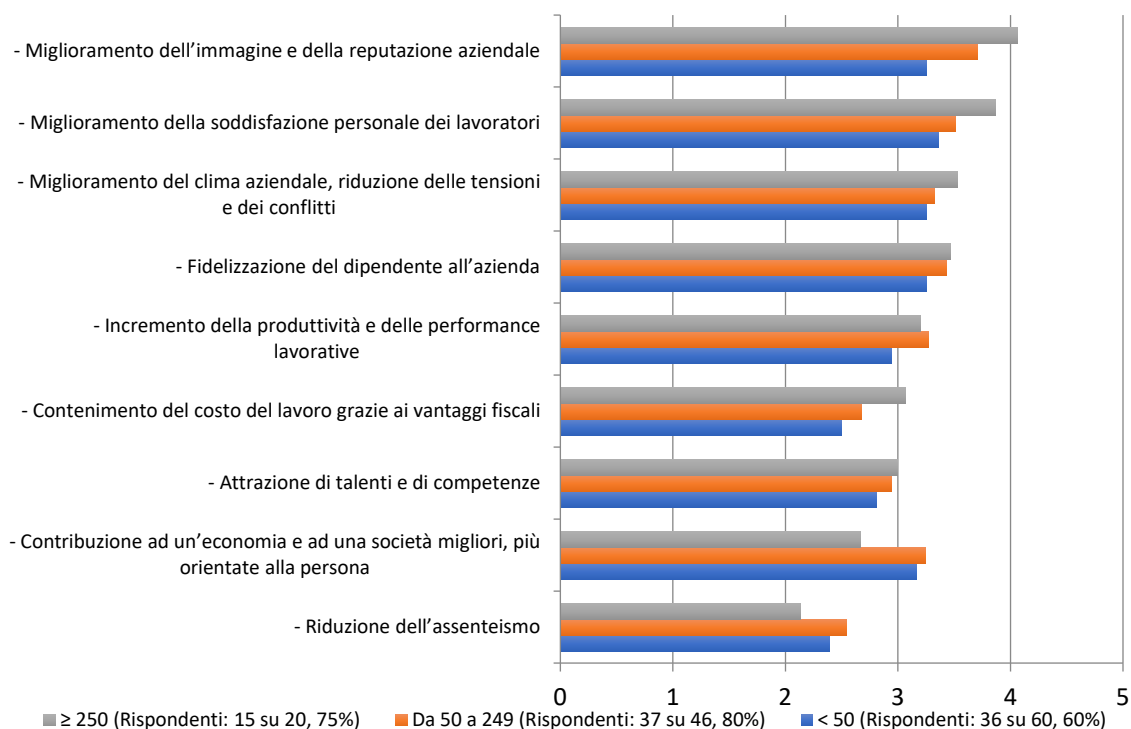


Rispondenti: 88; di queste, 40 hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale, 48 hanno dichiarato di non averlo ancora fatto.

Si nota che tra i pareri espressi dalle imprese che hanno indicato di aver avviato iniziative di welfare aziendale e quelli delle imprese che hanno specificato di non aver ancora avviato iniziative non ci sono particolari differenze nella valutazione dell'efficacia che le pratiche di welfare aziendale hanno sui risultati aziendali indicati; solo il risultato riguardante il contenimento del costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali presenta una valutazione abbastanza differente.

Vediamo nella Figura 3.31 una valutazione delle risposte in funzione della variabile relativa al numero di dipendenti. In funzione del numero di dipendenti si evidenzia che, tra le imprese del campione, a quelle con meno di 50 dipendenti corrisponde la percentuale più bassa di rispondenti rispetto al totale di classe dimensionale (60%).

**Figura 3.31. Efficacia delle pratiche di welfare aziendale sui risultati aziendali: suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**



Rispondenti: 88, tutte le imprese che hanno risposto a questo quesito; di queste, 36 con dipendenti fino a 50, 37 con dipendenti da 50 a 249, 15 con dipendenti da 250 in poi.

Considerando le risposte espresse da ciascuna classe dimensionale si nota che in linea generale fanno considerazioni simili sul grado di efficacia che le pratiche di welfare aziendale hanno sui risultati considerati. Anche in questo caso risulta che le pratiche di welfare aziendale hanno un grado di efficacia maggiore soprattutto sui seguenti risultati: miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale, miglioramento della soddisfazione personale dei lavoratori, fidelizzazione del dipendente all'azienda e il miglioramento del clima aziendale, riduzione delle tensioni e dei conflitti. Secondo le imprese con meno di 50 dipendenti il miglioramento della soddisfazione personale dei lavoratori è il risultato dove il welfare aziendale può maggiormente influire; secondo le altre imprese è il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale. La riduzione dell'assenteismo è il risultato che ha ottenuto il grado di efficacia più basso in tutte le classi dimensionali.

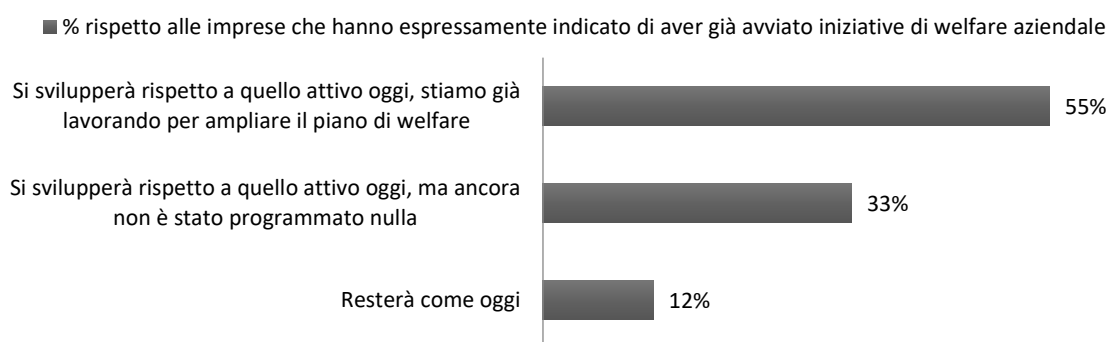
In sintesi, si può dire che la maggior parte delle imprese pensa che gli interventi di welfare aziendale abbiano soprattutto effetto sull'immagine aziendale, sul livello di soddisfazione personale del lavoratore e sul benessere sul luogo di lavoro. In tutti i casi analizzati, ai risultati relativi al contenimento del costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali, all'attrazione di talenti e di competenze

e alla riduzione dell'assenteismo corrispondono bassi gradi di efficacia che le iniziative di welfare aziendale hanno su di essi.

### 3.10 Previsione di sviluppo futuro dei programmi di welfare aziendale

In un'ottica di indagine sul futuro è stato chiesto alle imprese come prevedono sarà il loro programma di welfare aziendale nei prossimi 2-3 anni. La domanda è stata posta sia alle imprese che hanno espressamente indicato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale sia alle imprese che hanno dichiarato di non lo averlo ancora fatto. I risultati sono stati analizzati distintamente per vedere le due tendenze separatamente. Successivamente poi saranno analizzate anche le risposte in funzione della classe dimensionale delle imprese del campione.

**Figura 3.32. Sviluppo di breve periodo del programma di welfare: imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale.**



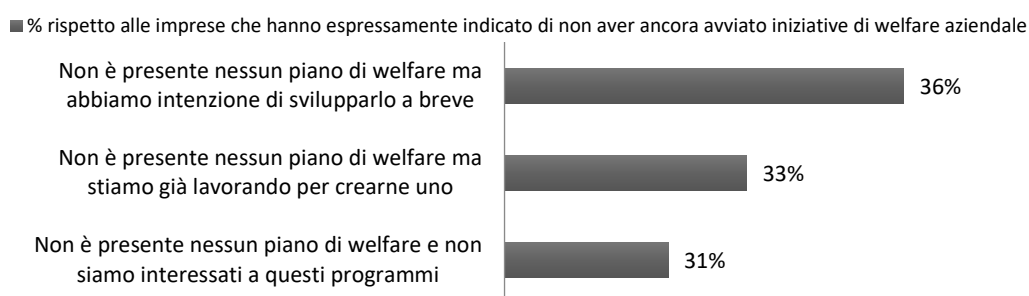
Rispondenti: 42 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale.

Come si vede nella Figura 3.32, il 55% delle imprese che hanno espressamente indicato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale ha risposto che il piano si svilupperà rispetto a quello attivo oggi e ci sta già lavorando per ampliarlo; il 33% ha affermato che si svilupperà rispetto a quello attivo oggi, ma ancora non è stato programmato nulla; solo l'12% ha indicato che resterà come oggi. Queste risposte fan vedere che tra queste imprese vi è una forte volontà di ampliare le iniziative di welfare aziendale in futuro e un elevato numero sta già lavorando per farlo.

Per quanto riguarda le imprese che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale, come si vede dalla Figura 3.33, il 36% di queste ha espresso l'intenzione di sviluppare

un piano a breve; il 33% di queste imprese sta già lavorando per crearne uno; il 31% non è interessato a questi programmi; Il 22% di queste imprese non risponde a questa domanda e questo potrebbe essere causato dall'incertezza che le imprese hanno sul futuro sviluppo di un piano di welfare aziendale oppure anche dal disinteresse verso questi, infatti la percentuale di non rispondenti è molto più alta rispetto a quelle delle imprese che hanno già avviato iniziative di welfare aziendale (7%). Delle imprese che non hanno avviato iniziative di welfare aziendale il 69% ha espressamente indicato di essere interessato a questi piani di welfare: questo è un segno notevole che fa sperare in un consistente sviluppo del fenomeno in futuro.

**Figura 3.33. Sviluppo di breve periodo del programma di welfare: imprese che non hanno ancora avviato iniziative di welfare aziendale.**



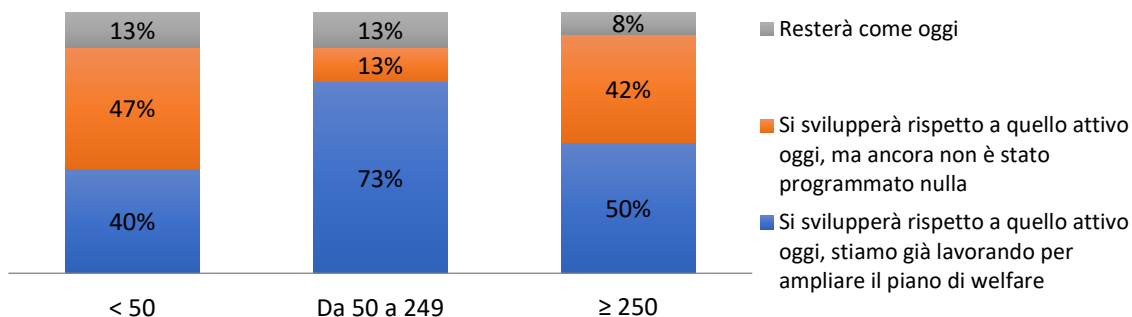
Rispondenti: 64 imprese che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale.

Di seguito analizziamo le risposte in funzione del numero di dipendenti. Nella Figura 3.34 si considerano solo le imprese che hanno espressamente indicato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale. Tra le imprese che hanno già avviato iniziative di welfare aziendale il 73% delle imprese con dipendenti da 50 a 249 stanno già lavorando per ampliare il piano di welfare aziendale; in riferimento a questa risposta le percentuali delle altre due categorie sono molto più basse. La maggior parte delle imprese con meno di 50 dipendenti ha intenzione di sviluppare il piano ma ancora non ci sta lavorando mentre la maggior parte di quelle con 250 o più dipendenti sta già lavorando per ampliare il piano, anche se entrambe si suddividono quasi equamente tra queste due opzioni. Il piano di welfare, invece, resterà come oggi soprattutto nelle imprese con meno di 250 dipendenti.

Nella Figura 3.35 si considerano, invece, solo le imprese che hanno espressamente indicato di aver non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale. Tra le imprese che non han detto di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale si vede bene la distinzione tra classi dimensionali: all'aumentare del numero dei dipendenti cresce l'intenzione di sviluppare un piano di welfare aziendale; il 45% delle imprese con meno di 50 dipendenti, il 19% delle imprese con dipendenti da 50 a 249 e 0 imprese con 250 o più dipendenti non sono interessate ai programmi di welfare

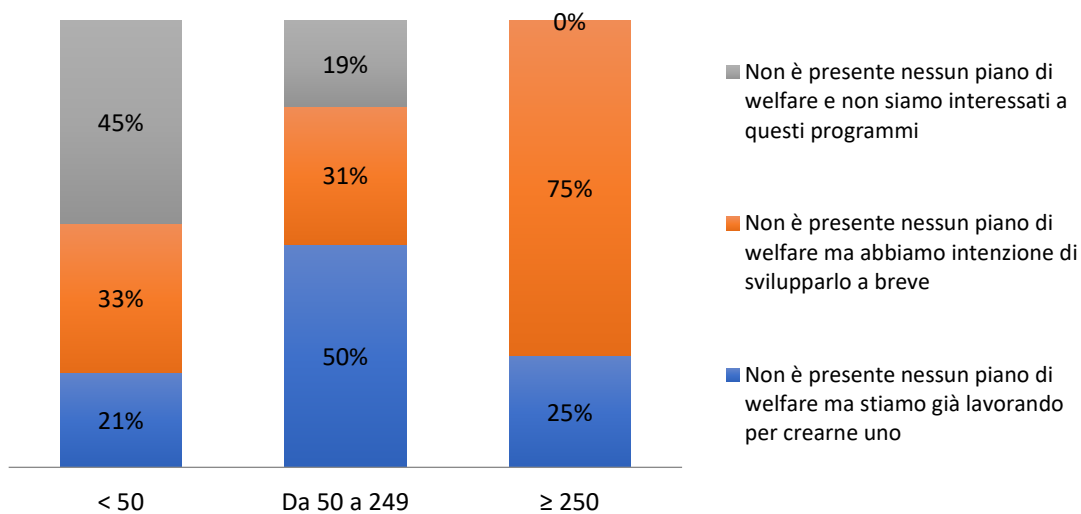
aziendale. Anche in questo caso la categoria di imprese con dipendenti da 50 a 249 è quella con la percentuale più alta di imprese che stanno già lavorando allo sviluppo del piano di welfare aziendale.

**Figura 3.34. Sviluppo di breve periodo del programma di welfare: imprese che hanno avviato iniziative di welfare aziendale - suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**



Rispondenti: 42 imprese del campione che hanno dichiarato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale; di queste, 15 con dipendenti fino a 50, 14 con dipendenti da 50 a 249, 13 con dipendenti da 250 in poi.

**Figura 3.35. Sviluppo di breve periodo del programma di welfare: imprese che non hanno ancora avviato iniziative di welfare aziendale – suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**



Rispondenti: 63 imprese del campione che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale; di queste, 33 con dipendenti fino a 50, 26 con dipendenti da 50 a 249, 4 con dipendenti da 250 in poi.

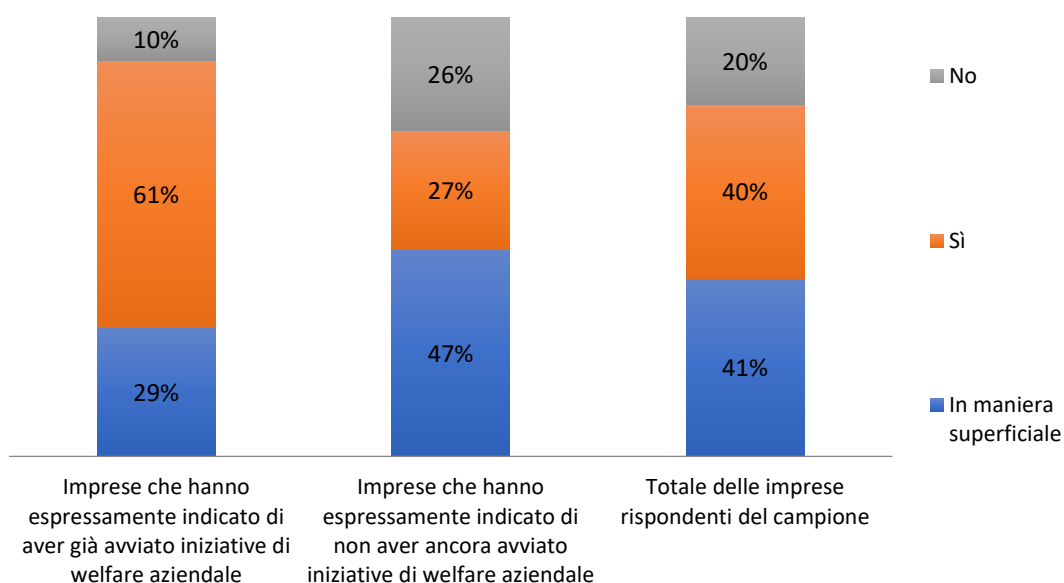
### 3.11 La conoscenza dell'articolo 51 del TUIR e la definizione di welfare aziendale

Poiché la normativa fiscale può incidere notevolmente nelle scelte prese dalle imprese per l'implementazione di pratiche di welfare aziendale, nel questionario alcune domande sono state

relative all'articolo 51 del TUIR e alle importanti novità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016, per capire quanto queste siano importanti e determinanti per le imprese e per le loro strategie.

Innanzitutto, è stato chiesto se fosse conosciuto l'articolo 51 del TUIR: il 40% delle imprese del campione rispondenti a questo quesito ha detto di conoscerlo, il 20% ha detto di non conoscerlo, mentre il 41% ha dichiarato di conoscerlo solamente in maniera superficiale; il 12% delle imprese del campione non ha risposto a questo quesito.

**Figura 3.36. Conoscenza del contenuto dell'articolo 51 del TUIR: suddivisione delle imprese in base all'avvio di avviato iniziative di welfare aziendale.**

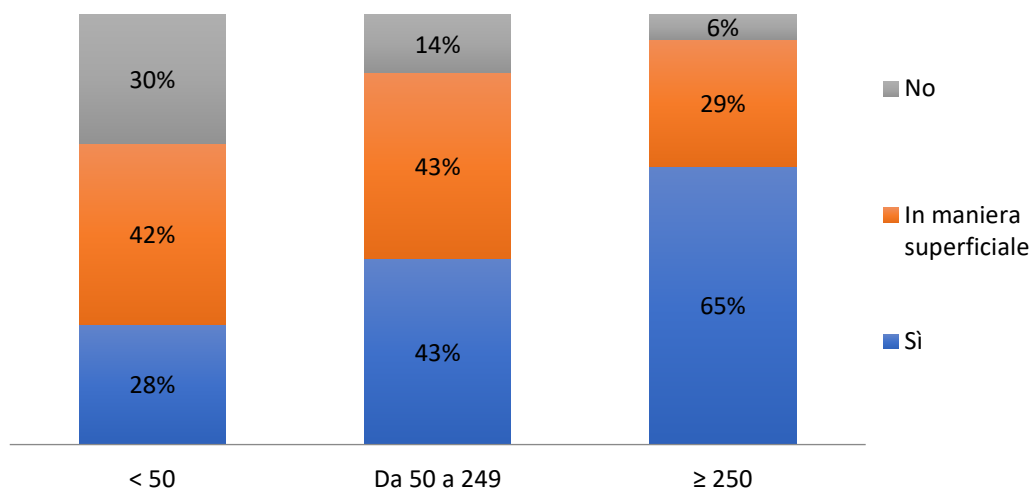


Rispondenti: 111; di cui 41 imprese che hanno dichiarato di aver avviato iniziative di welfare aziendale; 70 imprese che hanno dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale

È utile però analizzare le risposte in funzione della risposta data dalle imprese in merito all'aver o no già avviato iniziative di welfare aziendale per vedere se la conoscenza possa aver influito. Per questo motivo nella Figura 3.36 viene riportata una distinzione in funzione di quanto appena detto. Il 61% delle imprese che hanno espressamente indicato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale conosce il contenuto dell'articolo 51 del TUIR, il 29% in maniera superficiale e il 10% non conoscono il contenuto; invece, solo il 27% delle imprese che han dichiarato di non aver ancora avviato iniziative di welfare aziendale ha detto di conoscere questo articolo, il 47% ha detto di conoscerlo in maniera superficiale e il 26% non conoscono il contenuto. Quindi, si vede in maniera importante che le imprese che hanno già avviato iniziative di welfare aziendale hanno una conoscenza più approfondita dell'articolo 51 del TUIR.

Nella seguente Figura 3.37 vediamo la distinzione delle risposte in funzione del numero di dipendenti. È facile osservare come in questo caso la conoscenza dell'articolo 51 del TUIR cresca al crescere del numero di dipendenti: le imprese con meno di 50 dipendenti che han detto di conoscere l'articolo sono solo il 28% del totale rispondente della relativa classe dimensionale mentre per quanto riguarda le imprese con dipendenti da 250 in poi il 65% di queste ha dichiarato di conoscerlo. Delle prime il 30% ha confermato di non conoscerlo e delle seconde solo il 6%. Come è stato detto in alcuni dei precedenti paragrafi questo risultato potrebbe derivare dal fatto che nelle imprese con un numero di dipendenti maggiore vi sono persone esclusivamente dedicate alla gestione delle risorse umane che quindi hanno maggiori possibilità di sviluppare conoscenza in merito alle politiche ad essa relative, ad esempio rispetto alle iniziative di welfare aziendale.

**Figura 3.37. Conoscenza del contenuto dell'articolo 51 del TUIR: suddivisione delle imprese in base al numero di dipendenti.**



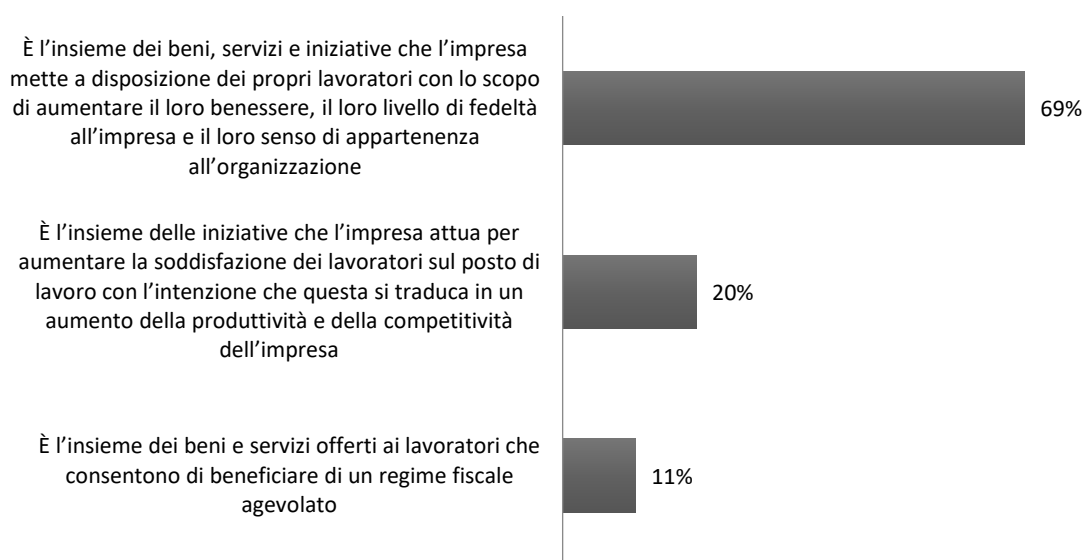
Rispondenti: 111; di queste, 50 con dipendenti fino a 50, 44 con dipendenti da 50 a 249, 17 con dipendenti da 250 in poi

### 3.12 La definizione di welfare aziendale

Alla fine del questionario è stato chiesto di indicare una delle tre definizioni del welfare aziendale proposte per poter vedere se esistono differenti interpretazioni del fenomeno da parte delle imprese. Queste tre definizioni hanno tre punti di vista leggermente differenti: la prima è incentrata sulla figura del lavoratore poiché definisce il welfare aziendale come *“l’insieme dei beni, servizi e iniziative che l’impresa mette a disposizione dei propri lavoratori con lo scopo di aumentare il loro benessere, il loro livello di fedeltà all’impresa e il loro senso di appartenenza all’organizzazione”*; la seconda pone

maggior attenzione all'organizzazione in generale definendolo come *“l'insieme delle iniziative che l'impresa attua per aumentare la soddisfazione dei lavoratori sul posto di lavoro con l'intenzione che questa si traduca in un aumento della produttività e della competitività dell'impresa”*; l'ultima definizione tra cui era possibile scegliere è relativa al tema dei benefici fiscali che possono essere collegati alle iniziative di welfare, infatti questo veniva definito come *“l'insieme dei beni e servizi offerti ai lavoratori che consentono di beneficiare di un regime fiscale agevolato”*. Il 69% delle imprese rispondenti ha scelto la prima definizione, il 20% la seconda, l'11% la terza; il 13% delle imprese del campione non risponde.

**Figura 3.38. “A quale delle seguenti definizioni corrisponde il concetto di “welfare aziendale”?” (Rispondenti: 110)**



Con queste differenti definizioni indicate nel questionario si vuole provare a estrapolare che cosa realmente le imprese vedono nel concetto di welfare aziendale e dalla risposta emersa sembra che per la maggioranza delle imprese del campione venga visto come un fenomeno veramente incentrato sulle risorse umane e pienamente destinato a queste.

### 3.13 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo voluto approfondire il tema del welfare aziendale perché riteniamo che vi sia un'attenzione sempre maggiore verso le politiche per il benessere dei lavoratori, sia da parte delle imprese sia da parte di studi e ricerche; l'attuale interesse verso il tema è dimostrato anche dai



recenti interventi legislativi che lo riguardano. La gestione delle risorse umane nel corso del tempo sta cambiando e le persone sono sempre più spesso considerate in quanto tali, non solo come strumenti e mezzi.

Soprattutto negli ultimi anni, nel nostro Paese, stanno crescendo le imprese che si avvicinano alle politiche per il benessere del lavoratore. Poiché ci sono diverse interpretazioni e applicazioni, nella parte iniziale del lavoro ho descritto l'argomento più generale dell'innovazione sociale, focalizzandomi poi sull'innovazione sul posto di lavoro, per arrivare a confermare che le politiche di welfare aziendale possono essere comprese in questo contesto. Le iniziative di innovazione sociale stanno entrando nella strategia di molte imprese italiane che vogliono produrre effetti positivi contemporaneamente sul valore economico e su quello sociale. Gli interventi di innovazione sociale sul luogo di lavoro sono attuati prevalentemente per raggiungere migliori condizioni di lavoro dei dipendenti all'interno dell'organizzazione e migliori performance aziendali e possono essere considerate come la manifestazione di una migliore gestione delle risorse umane.

Esistono diversi approcci al benessere e ognuno ha la propria dignità; il punto fondamentale è capire se gli interventi che le imprese offrono rispondono ad un bisogno reale, soggettivo del lavoratore, poiché il benessere non si crea quando imposto da altri, ma quando soddisfa delle esigenze. Ognuno ha la propria concezione e la propria definizione di benessere. Il benessere organizzativo non si può generare solo garantendo un qualcosa in più al lavoratore, ad esempio offrendo beni e servizi, ma, per fare un'analisi complessiva, si deve considerare che influiscono anche i diversi aspetti organizzativi e il modo in cui le mansioni vengono costruite, poiché è molto importante nell'analisi anche il contesto lavorativo e il clima all'interno del luogo di lavoro. Il benessere può anche derivare da un maggiore coinvolgimento dei lavoratori, una maggiore motivazione e dal sentirsi maggiormente integrati all'interno dell'organizzazione nella quale si lavora.

Il welfare aziendale è uno strumento centrale e qualificante nella gestione aziendale, che permette di migliorare l'immagine dell'impresa, il clima aziendale, il benessere dei lavoratori e il loro senso di appartenenza all'organizzazione. Nonostante negli ultimi anni diverse imprese italiane abbiano sviluppato esperienze di welfare, ci sono ancora tante incertezze e diverse interpretazioni del fenomeno.

Dall'indagine emerge che sono soprattutto le imprese con un numero più alto di dipendenti quelle che hanno dichiarato di aver già avviato iniziative di welfare aziendale o che comunque hanno dimostrato un interesse di sviluppo futuro più forte; questo non significa che le imprese con un

numero di dipendenti più piccolo siano totalmente estranee a queste politiche, infatti, già alcune hanno avviato iniziative e un buon numero ha dimostrato di volerle sviluppare in futuro.

In linea generale, si può affermare che l'interesse e l'attuale sviluppo di pratiche di welfare aziendale aumentano all'aumentare del numero di dipendenti delle imprese.

Molte imprese del campione hanno dichiarato di aver recentemente sviluppato iniziative di welfare aziendale: questo dato dimostra che le imprese hanno un interesse forte ed attuale verso il tema, che potrebbe trasformarsi in un consistente sviluppo futuro delle relative iniziative.

L'indagine è stata probabilmente avviata nel momento giusto poiché i risultati dimostrano interesse da parte delle imprese ma, talvolta, anche un certo livello di disinformazione; dunque, ci sono i presupposti per informare, sensibilizzare e diffondere una cultura adeguata sul tema nelle imprese del territorio, offrendo un supporto, in maniera tale da permettere anche a quelle di piccola e media dimensione di sviluppare interventi.

Anche la diffusione delle iniziative di welfare nelle altre imprese del territorio e i convegni dedicati a questo tema potrebbero essere un modo per avvicinare queste imprese alle relative politiche.