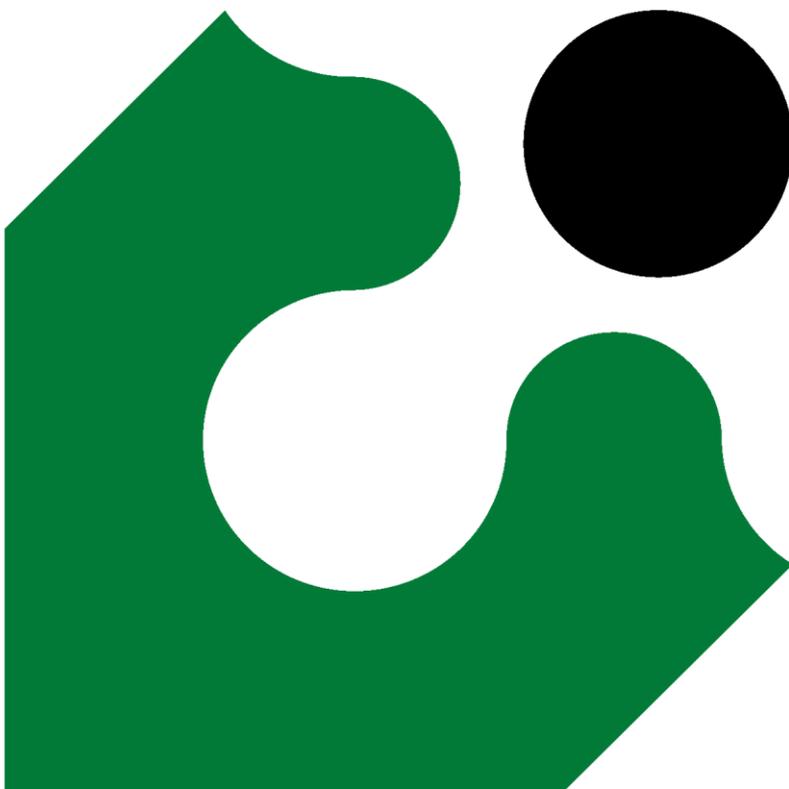


# **Il welfare aziendale e conciliativo in Lombardia: i risultati di un'indagine**

Rapporto di ricerca

COD. 210716SOC

aprile 2022



Il welfare aziendale e conciliativo in Lombardia: i risultati di un'indagine  
Rapporto finale

Promosso dal Consiglio Regionale per le Pari Opportunità della Regione Lombardia

Committente: Consiglio Regionale della Lombardia  
Dirigente responsabile: Pina Fieramosca

PoliS-Lombardia

Dirigente di riferimento: Raffaello Vignali

Project Leader: Silvana Fabrizio

Gruppo di ricerca:

Silvana Fabrizio, PoliS-Lombardia, Marialuisa Di Bella, Consulente Welfare e Smart Working, Silvia Utili,  
Unioncamere Lombardia, Francesca Pierini, borsista Polis-Lombardia.

Pubblicazione non in vendita.  
Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento  
può essere pubblicata senza citarne la fonte.  
Copyright © PoliS-Lombardia



**PoliS-Lombardia**  
Via Taramelli, 12/F - 20124 Milano  
[www.polis.lombardia.it](http://www.polis.lombardia.it)

# INDICE

Introduzione .....	5
Nota metodologica.....	6
<b>1. Il welfare aziendale oggi</b> .....	<b>7</b>
1.1 L'evoluzione normativa .....	8
1.2 L'impegno per il welfare aziendale e conciliativo da parte delle imprese nel periodo pre-pandemia.....	9
1.3 Il mercato italiano del welfare aziendale .....	11
1.4 Il welfare aziendale in periodo di pandemia.....	12
<b>2. I risultati dell'indagine</b> .....	<b>15</b>
2.1 Le caratteristiche delle imprese rispondenti .....	15
2.2 Le iniziative di Welfare aziendale.....	19
2.2.1 Area Conciliazione e Flessibilità .....	20
2.2.2. Area Sanità .....	21
2.2.3 Area Formazione e Sviluppo del capitale umano .....	23
2.2.4 Area Sostegno economico .....	24
2.2.5 Area Previdenza .....	25
2.2.6 Area Famiglia .....	26
2.2.7 Area Trasporti e mobilità .....	28
2.2.8 Area Cultura e tempo libero .....	29
2.3 Il welfare aziendale prima e dopo la pandemia.....	33
2.3.1 Focus: Smart Working o Lavoro Agile .....	35
2.4 Organizzazione e valorizzazione del welfare aziendale .....	40
<b>3. Considerazioni conclusive e indicazioni di policy</b> .....	<b>49</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>53</b>
ALLEGATO 1 Questionario di rilevazione .....	54



## Introduzione

Il welfare aziendale e conciliativo, che ha conosciuto negli ultimi anni una sempre maggiore espansione, rappresenta un tema importante, capace di incidere sull'organizzazione delle imprese e sulla qualità di vita e maggior benessere dei lavoratori.

Il tema, che prima dell'avvento della pandemia era principalmente legato all'utilizzo dei fringe benefits, a misure previste dai contratti collettivi e ad aspetti conciliativi in senso stretto (permessi e congedi in primis), anche se già Istat registrava (2018) come assai rilevante nel rapporto tra lavoratore e impresa il tema della flessibilità oraria, ha subito un'accelerazione vistosa a causa della pandemia, che ha costretto all'*homeworking* milioni di lavoratori e ha accelerato i processi di digitalizzazione delle imprese.

Nel pieno della pandemia, le imprese si sono ritrovate a dover rispondere alle esigenze di sostegno economico, protezione, sicurezza, assistenza, formazione e conciliazione vita-lavoro dei propri lavoratori. Il welfare aziendale si è dimostrato uno strumento funzionale, capace di adattarsi alle mutate esigenze di lavoratori ed imprese.

L'esperienza straordinaria della pandemia ha fatto emergere il ruolo dell'azienda come punto di riferimento per la comunità e un utilizzo del welfare più orientato a misure di utilità sociale. Molte di queste misure, coniugando produttività e benessere organizzativo sono venute incontro alle esigenze di conciliazione delle famiglie.

Accanto a servizi di welfare già utilizzati, altri sono stati sperimentati e strutturati per continuare le attività e per venire incontro alla necessità di lavorare per periodi lunghi da remoto.

Un diverso modo di lavorare, che ha rappresentato un'importante spinta all'innovazione e che sta infrangendo tabù culturali e modelli organizzativi basati sulla visibilità e presenza fisica del lavoratore in azienda, modelli che penalizzavano e tutt'oggi penalizzano in particolar modo le donne, soprattutto le madri con figli minori, che faticano ad inserirsi o a reinserirsi nel mercato del lavoro, ancora costrette a scegliere tra lavoro e famiglia, ad accettare lavori meno remunerativi e contratti flessibili.

Inizia a intravedersi nelle aziende, seppur più timidamente anche nelle PMI, che sono particolarmente osservate da questa indagine, la tendenza a passare dall'approccio del "dove lavoro" al "come lavoro" e a tarare di conseguenza la propria organizzazione sul concetto di prestazione, sul lavoro per obiettivi e sulla misurazione dei risultati, sull'ottimizzazione degli spazi di lavoro, su nuovi stili di leadership e su nuove competenze, per poter arrivare ad obiettivi di aumento della produttività e di maggior benessere per i propri lavoratori, ottimizzando il tempo di lavoro e non solo, alla luce della non più sempre necessaria mobilità verso il luogo di lavoro.

Siamo ancora agli inizi, sicuramente lavoro da remoto e digitalizzazione stanno rappresentando una forte spinta ad un nuovo modo di concepire il welfare aziendale capace di incidere sull'evoluzione del rapporto di lavoro e sui "desiderata" dei lavoratori da un lato e del modo di fare impresa dall'altro. Sicuramente il fattore "tempo" diventa un benefit preziosissimo che, se accompagnato ad un ventaglio di misure con le quali le aziende possono venire incontro alle esigenze dei propri lavoratori, rende queste ultime più attrattive ai loro occhi.

Da una recente indagine<sup>1</sup> emerge che il lavoro da remoto, seppur realizzato in contesti organizzativi e tecnologici spesso impreparati, ha costituito non solo un'esperienza positiva, ma anche un'occasione per ripensare i luoghi di vita e di lavoro, con importanti conseguenze sul futuro delle città e dei territori. L'esperienza di un lavoro che diventa più flessibile o più smart, comunque una concezione di modelli organizzativi del lavoro che consenta alle coppie di poter condividere il peso della cura, rappresenta prima di tutto un invito "culturale" per le Istituzioni e per le aziende affinché siano implementati servizi e sostegni rivolti alla genitorialità, a fronte della riscoperta del fattore tempo come una risorsa preziosa per gli uomini e per le donne in egual misura, in un Paese impegnato a combattere la bassa natalità.

## Nota metodologica

L'indagine è stata commissionata a Polis Lombardia dal Consiglio regionale per le pari opportunità della Lombardia con l'intento di osservare le misure adottate dalle imprese lombarde che durante la fase di emergenza da Covid-19 sono state chiamate a svolgere un ruolo di supporto alle sopraggiunte necessità dei propri dipendenti, attivando o potenziando forme di welfare aziendale.

A tal fine è stato predisposto un questionario per rilevare le misure di welfare aziendale adottate dalle aziende e la propensione di queste ultime a mantenere o incentivare anche per il futuro le modalità di lavoro, le iniziative di conciliazione vita-lavoro e di benessere organizzativo adottate anche a seguito del periodo di pandemia.

La rilevazione oggetto dell'indagine è stata effettuata nel periodo compreso tra il mese di gennaio e il mese di marzo 2022, su un campione casuale di aziende lombarde. Il campione, pur statisticamente non significativo, ha permesso la realizzazione di un'analisi qualitativa sulle misure di welfare adottate da aziende presenti sul territorio regionale.

In primo luogo, sono state invitate a partecipare all'indagine le aziende lombarde che nell'ultimo triennio 2019-2021 hanno preso parte all'iniziativa del Consiglio per le Pari Opportunità di Regione Lombardia "Parità virtuosa", che premia le aziende che si distinguono per iniziative di miglioramento della conciliazione vita-lavoro dei propri dipendenti. Successivamente l'invito è stato esteso a tutte le aziende del territorio lombardo grazie all'attivazione e promozione dell'iniziativa da parte dei Comitati per la promozione dell'imprenditoria femminile delle Camere di Commercio lombarde coordinati da Marzia Maiorano, Presidente del Comitato di Milano - Monza Brianza - Lodi con il supporto di Unioncamere Lombardia.

La rilevazione è avvenuta attraverso un questionario strutturato in domande pre-codificate, lasciando alcune domande aperte e la possibilità di aggiungere altro. Il questionario è stato articolato in quattro diverse sezioni, veicolato on line attraverso Google Moduli, strumento che consente di tracciare direttamente le risposte in un foglio di calcolo per le successive elaborazioni.

Le quattro sezioni del questionario hanno previsto:

- la prima alcuni sintetici dati per la individuazione delle aziende partecipanti,
- la seconda un censimento di iniziative presenti in azienda organizzate per aree,
- la terza le percezioni sui risultati conseguiti e sugli strumenti organizzativi di supporto,

---

<sup>1</sup> INAPP, Il lavoro da remoto, le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori, Policy Brief, n.26- gennaio 2022.

- la quarta il contesto relativo alla popolazione aziendale.

Delle 127 risposte arrivate, 124 sono state ritenute valide e hanno costituito l'oggetto delle elaborazioni e delle letture restituite nel rapporto di ricerca.

## 1. Il welfare aziendale oggi

Con il termine *welfare* si identifica in generale l'insieme delle prestazioni (in natura) e benefici (monetari) volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all'infanzia, all'abitazione e a tutelare i cittadini dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. Rientrano, inoltre, in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l'istruzione e la sanità<sup>2</sup>.

Per *welfare aziendale* si intende quell'insieme di prestazioni ed erogazioni fornite ai dipendenti dal datore di lavoro (pubblico o privato) come integrazione della normale retribuzione monetaria (da somme rimborsate alla fornitura diretta o tramite soggetti esterni di servizi). L'obiettivo è quello di fornire beni e servizi che accrescano il benessere personale e lavorativo dei dipendenti stessi e dei loro familiari.

Molte misure di welfare aziendale incrementano il potere d'acquisto delle famiglie senza aumentare il loro reddito imponibile e il peso dell'erario sul datore di lavoro.

A queste accezioni di welfare ormai riconosciute comunemente in letteratura aggiungiamo quella di uno strumento capace di coniugare le esigenze dei lavoratori con quelle dell'impresa. Sono innegabili i vantaggi per le imprese in termini di miglioramento della produttività, clima aziendale più positivo, calo dell'assenteismo e turnover, maggiore capacità sul mercato di attrarre i migliori talenti grazie a strumenti alternativi e più economici rispetto alla leva salariale.

Un'impresa che definisce al suo interno un piano di welfare, da un lato assicura un clima lavorativo positivo e premia la produttività dei lavoratori, dall'altro, attraverso un piano regolamentato, ottiene benefici fiscali e migliori risultati di business.

Tuttavia, è bene chiarire che i beni e servizi di welfare aziendale possono originare da fonti diverse. Possono essere il risultato di un'iniziativa assunta unilateralmente dall'impresa, senza il coinvolgimento delle parti sindacali, tramite un regolamento aziendale o un atto unilaterale. Dall'altro lato, gli strumenti di welfare possono essere definiti attraverso un accordo tra l'azienda (o le associazioni di rappresentanza datoriale) e le organizzazioni sindacali; in tal caso le misure di welfare possono essere definite a vari livelli contrattuali: quello nazionale (Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, CCNL), quello territoriale (regionale o provinciale), quello di gruppo o di singola azienda<sup>3</sup>.

Nel nostro Paese il welfare aziendale è regolamentato da una normativa puramente fiscale che offre una descrizione definita per un mondo potenzialmente infinito di servizi e prestazioni non monetarie disponibili.

---

<sup>2</sup> Emmanuele Massagli, Silvia Spattini "Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?", Bollettino Adapt .it, 23 gennaio 2017.

<sup>3</sup> Aa.Vv., *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*, a cura di Dal Maso D., Gabella V., Langella V., Maino F., Melloni F., Santoni V., marzo 2022.

## 1.1 L'evoluzione normativa

Precisato quindi che non esiste una definizione normativa di welfare aziendale, è il TUIR (Testo Unico delle imposte sui redditi, art.51 e art.100) a contenere una elencazione di misure, che godono della totale o parziale esclusione della formazione del reddito da lavoro dipendente, oltre ad essere generalmente deducibili dal reddito d'imposta.

Si tratta di una serie di *benefit*, che non solo si traducono per il lavoratore in un pacchetto di possibilità da affiancare alla retribuzione, ma che più in generale implicano per tutti i soggetti coinvolti un'ottimizzazione del vantaggio fiscale in ottemperanza alla normativa.

Le leggi di stabilità susseguitesi nel triennio 2016-2018 hanno potenziato gli incentivi fiscali al welfare aziendale, estendendoli ad una gamma molto vasta di iniziative e servizi attuabili dalle imprese a sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie.

In particolare, la Legge di Stabilità 2016 ha offerto una fortissima spinta alla costruzione di *piani di welfare*:

- con la previsione di misure fiscali di favore per il sistema di welfare aziendale, attraverso le modifiche all'art. 51 del TUIR;
- con l'introduzione strutturale della tassazione agevolata dei premi di produttività erogati dai datori di lavoro del settore privato e contenuti in accordi aziendali o territoriali;
- con l'introduzione della possibilità, su scelta del dipendente, di convertire il proprio premio in credito welfare da utilizzare nell'ambito dei servizi defiscalizzati messi a disposizione dal proprio datore di lavoro.

Le due successive Leggi di Stabilità (Leggi di Bilancio anni 2017 e 2018) hanno confermato e rafforzato questo impianto normativo prevedendo un innalzamento della soglia del premio di produttività e la possibilità, in caso di conversione dello stesso, di utilizzare il credito welfare in ambito previdenziale e assistenziale in superamento dei limiti di deducibilità previsti dalla normativa di riferimento<sup>4</sup>.

Secondo una recente indagine<sup>5</sup>, sicuramente la diffusione della convertibilità ha sostenuto la crescita del welfare integrativo (30,8% degli accordi aziendali del triennio 2007-2019), ma sono ancora tantissime le aziende che definiscono misure di welfare non legate al Premio e basate solo sulle opportunità offerte dagli articoli 51 e 100 del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir). Tale ambito di misure continua, pertanto, ad essere utilizzato dalle aziende indipendentemente o complementariamente alla conversione in welfare del Premio di risultato (di natura variabile per definizione normativa).

Prima di questo robusto intervento normativo l'espressione welfare aziendale o integrativo si riferiva prevalentemente alle grandi soluzioni collettive di previdenza e sanità complementare, i fondi pensione e i fondi sanitari, istituiti dai contratti nazionali. Un'altra espressione diffusa era *employee benefit*: i benefici aggiuntivi previsti dalle singole aziende per i propri dipendenti. Ma questi erano

---

<sup>4</sup> Il tetto massimo di reddito di lavoro dipendente che consente l'accesso alla tassazione agevolata è di 80mila euro, mentre gli importi dei premi erogabili sono di 3mila euro nella generalità dei casi e di 4mila euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. La sanità integrativa può andare oltre il limite di deducibilità previsto dalle norme fiscali utilizzando il premio di produttività.

<sup>5</sup> Vedasi "Secondo Rapporto sulla contrattazione di 2° livello", promossa da Cgil e Fondazione Di Vittorio, anno 2020

presenti quasi esclusivamente nelle imprese di grandi dimensioni e perlopiù a vantaggio di alcune categorie di manager e lavoratori qualificati, come componente del sistema premiante.

Nell'attuale accezione, con gli interventi normativi susseguitisi nel triennio 2016-2018, il welfare aziendale diventa qualcosa di molto più ampio tanto nella platea quanto nell'oggetto delle prestazioni e si rivolge ad intere popolazioni aziendali e alle loro famiglie, su un range vastissimo di bisogni: dalla previdenza integrativa ai servizi per la salute e il benessere personale; dall'assistenza per i familiari anziani e per la cura dei figli alle iniziative per la conciliazione vita-lavoro; dalla formazione professionale ed extraprofessionale al sostegno per l'istruzione dei figli, alle iniziative culturali e per la rigenerazione psicofisica.

Concepito in questo modo, il welfare aziendale ha acquisito un nuovo e più ampio significato: uno strumento per rafforzare la sostenibilità dell'impresa occupandosi del benessere e della sicurezza sociale dei lavoratori e delle loro famiglie. Sollecitate dal nuovo impianto normativo, in questi anni le imprese hanno dato una risposta consistente, incrementando tanto l'ampiezza quanto l'intensità delle iniziative di welfare adottate.

Al riguardo, alcuni commentatori hanno sottolineato una certa delusione per la mancata riconferma nell'anno 2022 della misura temporanea che ha permesso l'erogazione di servizi di welfare aziendale per un valore massimo di 516,46 euro, il doppio rispetto ai 258,23 euro previsti dalla normativa, totalmente esenti da tassazioni. Il riferimento è al particolare "bonus" previsto per gli anni 2020 e 2021 del raddoppio del limite di esenzione fiscale e contributivo a 516,46 euro annui per il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati dal datore di lavoro ai lavoratori di cui all'art. 51, comma 3, del TUIR, introdotto dal legislatore per far fronte all'emergenza pandemica<sup>6</sup>.

## **1.2 L'impegno per il welfare aziendale e conciliativo da parte delle imprese nel periodo pre-pandemia**

Considerato che le PMI rappresentano l'ossatura del nostro tessuto produttivo, l'investimento delle aziende in particolare sui temi della conciliazione vita-lavoro ha trovato riscontro, sebbene con indicatori parzialmente diversi da altre analisi precedentemente condotte, nel Censimento permanente delle imprese 2020 dell'ISTAT.

Dal Censimento - realizzato attraverso un'indagine campionaria<sup>7</sup> - è emerso che circa il 53,4% delle aziende italiane con almeno tre dipendenti (1.033.737) ha adottato almeno una misura per il sostegno alla genitorialità e alla conciliazione vita-lavoro.

---

<sup>6</sup> A questo riguardo, il raddoppio della soglia di deducibilità secondo recenti stime fatte da The European House - Ambrosetti, avrebbe permesso di generare consumi aggiuntivi per una cifra che oscilla tra i 1,6 miliardi e i 4,1 miliardi l'anno. Lo Stato avrebbe così potuto "recuperare" attraverso l'IVA una cifra tra i 346 milioni di euro e i 547 milioni di euro l'anno a fronte di un esborso di 12 milioni per il raddoppio monetario della misura.

<sup>7</sup> Il Censimento permanente delle imprese ha interessato un campione di circa 280 mila imprese con 3 e più addetti, rappresentative di un universo di poco più di un milione di unità, corrispondenti al 24,0% delle imprese italiane, che producono però l'84,4% del valore aggiunto nazionale, impiegano il 76,7% degli addetti (12,7 milioni) e il 91,3% dei dipendenti, costituendo quindi un segmento fondamentale del nostro sistema produttivo. La rilevazione diretta è stata realizzata tra maggio e ottobre del 2019, l'anno di riferimento dei dati acquisiti dalle imprese è il 2018.

**Tabella 1 - Misure aziendali per il sostegno della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro**  
(anno di rilevazione 2018)

Comunicazione interna all'impresa sui diritti alla genitorialità previsti dall'attuale normativa	20,5 %
Permessi/congedi/part time per la nascita di un figlio oltre quanto previsto dalla legge	25,5%
Permessi per l'inserimento dei figli al nido/scuola materna	22,5%
Asilo nido aziendale a condizioni gratuite o agevolate	1,7%
Sostegni economici per lavoratori e familiari	7,8%
Estensione della durata del congedo parentale	8,6%
Estensione della durata del congedo per gravi motivi (di salute, familiari ..)	15,6%
Flessibilità dell'orario di lavoro (di entrata, uscita, pausa)	47,3%
Lavoro agile/smart working	10,3%
Telelavoro	3,7%

Fonte: ISTAT, Censimento permanente delle imprese (2020)

Un «dato sorprendente», secondo gli stessi ricercatori dell'Istituto Centrale di statistica che hanno voluto indagare per la prima volta sulla responsabilità sociale delle imprese (triennio 2016-2018). Dalla ricerca emerge l'impegno futuro del welfare aziendale, secondo quanto dichiarano le stesse aziende nei programmi di rafforzamento delle azioni per il triennio 2019-2021, rilevate sempre da ISTAT.

La flessibilità dell'orario di lavoro è il dato più rilevante, poiché si prevede vengano prese in considerazione misure specifiche in quasi un'azienda su due: il 47,3%, una percentuale che nelle previsioni delle imprese conta di arrivare a breve al 48,3%.

L'attenzione poi si sposta ai permessi per l'inserimento dei figli al nido o alla scuola materna, attestata al 22,5% ma con previsioni di crescita al 30,5%; i permessi/congedi/part time alla nascita di un figlio registrano il 25,5% (con previsione di raggiungere il 33,2%) nella vita aziendale. Comunicazione dei diritti alla genitorialità, per un'impresa su cinque (20,5%; prevista in aumento al 27,3%).

Scarsa la presenza di asili nidi aziendali gratuiti o a condizioni agevolate: appena l'1,7% delle imprese; entro il 2021 le aziende prevedono un loro potenziamento e di salire al 4,1%. Bassa anche la percentuale di sostegni economici alle famiglie: 7,8% (si prevede possa raggiungere l'11,4%). La possibilità di smart working si attesta al 10,3%, conta di arrivare al 13,9%.

Stupisce, inoltre, che dal Censimento non si rilevano differenze tra le imprese sia per quanto riguarda il contesto geografico sia in merito al settore di appartenenza.

Alcune differenze ci sono se si considera invece il numero di addetti perché le percentuali tendono a salire all'aumentare dei dipendenti: a livello nazionale si va dal 50,9% delle aziende con meno di 10 dipendenti (che diventa 53,9% nelle regioni di Nord Ovest) al 61,3% di quelle tra i 10 e i 20 addetti, al 70-80% delle aziende con 50 dipendenti e più.

Ciò appare in generale in controtendenza con quanto si osserva invece dai dati riguardanti la diffusione delle azioni di welfare aziendale. Come evidenziano le principali survey in merito del periodo pre pandemia - ad esempio quella realizzata dall'Ocse di Cisl, quella promossa da Cgil e Fondazione Di Vittorio e quella di Confindustria - tale fenomeno sembra risentire molto dei fattori sopra menzionati. In questo senso, le politiche di welfare aziendale tendono infatti a essere più presenti nelle imprese medio-grandi, in quelle del Nord e in quelle di alcuni specifici settori (come il comparto industriale e quello dei servizi).

La ragione è probabilmente dal ricercarsi nel fatto che l'indagine ISTAT è sganciata da indicatori/parametri contrattuali cui sono ancorati gli accordi aziendali che prevedono il welfare integrativo e dal fatto che le indagini condotte dagli attori sociali, datoriali e sindacali, facendo riferimento a detti accordi, presuppongono una contrattazione tra le parti. In tante aziende di piccole

dimensioni il sindacato non è presente e sono numericamente poco significative le imprese che applicano contratti integrativi territoriali o interaziendali.

Sono, inoltre, numerose le imprese che adottano iniziative di welfare attraverso un regolamento aziendale e, com'è noto, la legge equipara il regolamento alle fonti negoziali.

Sono dati indicativi, comunque, di una tendenza, soprattutto perché la rilevazione ISTAT è stata condotta in tempi (anno 2018) in cui niente lasciava presagire che avremmo affrontato un periodo eccezionale come quello della pandemia Covid-19.

### **1.3 Il mercato italiano del welfare aziendale**

Un altro fattore che ha determinato, o comunque ha inciso sulla diffusione del welfare aziendale, è il fattore Provider. I Provider, assieme alla facilitazione di gestione e di fruizione dei piani welfare offerti alle aziende e ai panieri messi a disposizione dei lavoratori, hanno contribuito all'implementazione e diffusione del welfare aziendale.

Per molti anni il mercato del welfare aziendale è rimasto presidiato da un numero molto limitato di provider, ma nel triennio 2016-2018 l'accelerazione inizialmente impressa dall'intervento del legislatore con la Legge di Stabilità 2016 ha portato al sorgere di nuovi operatori specializzati: non solo start-up, ma anche realtà già attive e consolidate in settori diversi, sinergici con quello del welfare aziendale.

A questi operatori va riconosciuto un contributo essenziale alla diffusione del welfare aziendale in Italia, favorita dalle semplificazioni operative e gestionali da essi fornite alle aziende e ai lavoratori, tramite interfacce web (i portali welfare) con i quali i lavoratori delle aziende clienti possono decidere come allocare, tra i vari servizi offerti, il budget messo a loro disposizione dalle aziende (credito welfare).

Chi sono questi Provider? Si tratta di società private che hanno come obiettivo quello di sostenere le diverse aziende nelle fasi di creazione, implementazione e monitoraggio di piani di welfare. In concreto, questi player o operatori danno la possibilità a lavoratori e imprese di sfruttare un accesso web ai servizi previsti nel piano welfare che le aziende stesse hanno determinato.

Si tratta, quindi, di outsourcer che mettono a disposizione dei portali dedicati mediante i quali le aziende possono offrire un paniere di benefit ai propri dipendenti, i quali possono selezionare in completa autonomia quello che desiderano e che corrisponde alla cifra messa a disposizione dal datore di lavoro.

Il censimento aggiornato al 31 ottobre 2021 da parte di Altis<sup>8</sup>, evidenzia la presenza sul mercato di 104 Provider, 50 di questi operano in Lombardia.

La vasta gamma di servizi e soluzioni messe a disposizione e di solito erogate tramite queste piattaforme (da card acquisto a buoni benzina, da polizze assicurative a voucher per visite mediche specialistiche) rappresentano uno strumento facile da utilizzare per le aziende e i lavoratori. Il fatto che possano essere spesso utilizzati attraverso voucher (cartacei o digitali) consente a molte imprese – soprattutto le più piccole – di sperimentare facilmente i vantaggi del welfare aziendale.

---

<sup>8</sup> Altis, *Welfare aziendale: il mercato dei provider*, Flash report di aggiornamento - 4a edizione, novembre 2021.

## 1.4 Il welfare aziendale in periodo di pandemia

La pandemia ha aumentato la consapevolezza del valore sociale ed economico del welfare aziendale. Secondo una recente indagine<sup>9</sup> gran parte di queste iniziative sono tuttora in corso: il 42,7% delle imprese che hanno attuato iniziative in risposta all'emergenza intendono mantenerle anche in futuro, considerandole una componente strutturale del loro welfare. Molte di queste misure, coniugando produttività e benessere organizzativo vengono incontro alle esigenze di conciliazione delle famiglie. Il Welfare aziendale ha contribuito in maniera determinante a fornire risposte specifiche e rapide alle esigenze emerse dalla crisi epidemiologica, riuscendo a combinare le esigenze produttive delle aziende con i bisogni personali dei lavoratori. Le aziende che già avevano sperimentato misure e soluzioni di welfare aziendale sono state avvantaggiate nell'adottare soluzioni efficaci per la fase emergenziale, avendo già acquisito consapevolezza della sua funzione organizzativa e produttiva.

In particolare, una risposta molto importante alla situazione emergenziale nell'ambito del Welfare aziendale ha riguardato l'ambito sanitario con reazioni rapide e flessibili dei fondi sanitari e della contrattazione aziendale, che hanno coperto non solo le fasi più acute dell'emergenza sanitaria, ma anche le fasi di progressiva ripresa delle attività.

Si è profilata una nuova "dimensione" del welfare fiscale, maggiormente ancorata a bisogni di natura sociale e meno legata ad aspetti meramente consumistici, con un utilizzo rilevato dei *c.d. voucher multispesa* rivolto in misura rilevante all'acquisto di dispositivi sanitari e tecnologici necessari a supportare esigenze personali e familiari.

Presentiamo alcune evidenze del Rapporto WELFARE Index PMI 2021, che fotografano a livello nazionale, grazie all'ampiezza del campione di imprese partecipanti, la situazione creatasi nel periodo di pandemia e le risposte introdotte dalle aziende per far fronte all'emergenza utilizzando misure di welfare aziendale.

### WELFARE Index PMI 2021: le iniziative di welfare in Italia nel periodo dell'emergenza

Secondo l'indagine, condotta su un campione rilevante di imprese partecipanti sul territorio nazionale (nel 2021 sono 6.012 le imprese partecipanti)<sup>10</sup>, nei due anni di emergenza lo sforzo sostenuto dalle aziende è stato notevole: il 43,8% delle aziende ha offerto presidi di prevenzione e servizi diagnostici, tra cui tamponi e test sierologici. Molte aziende hanno ampliato i servizi sanitari disponibili o ne hanno creato di nuovi: il 25,7% ha esteso le coperture assicurative e il 21,3% offerto prestazioni sanitarie a distanza, come servizi di consulto medico o psicologico.

Le misure di welfare aziendale messe in campo dalle imprese nel periodo della pandemia sono servite, inoltre, ad aumentare la flessibilità oraria e i permessi (35,8%) e a favorire sostegni economici per i dipendenti: il 38,2% ha erogato bonus, aumenti temporanei delle retribuzioni, integrazioni alla cassa integrazione. Il 39% delle aziende ha sviluppato in modo innovativo la formazione, introducendo soluzioni digitali.

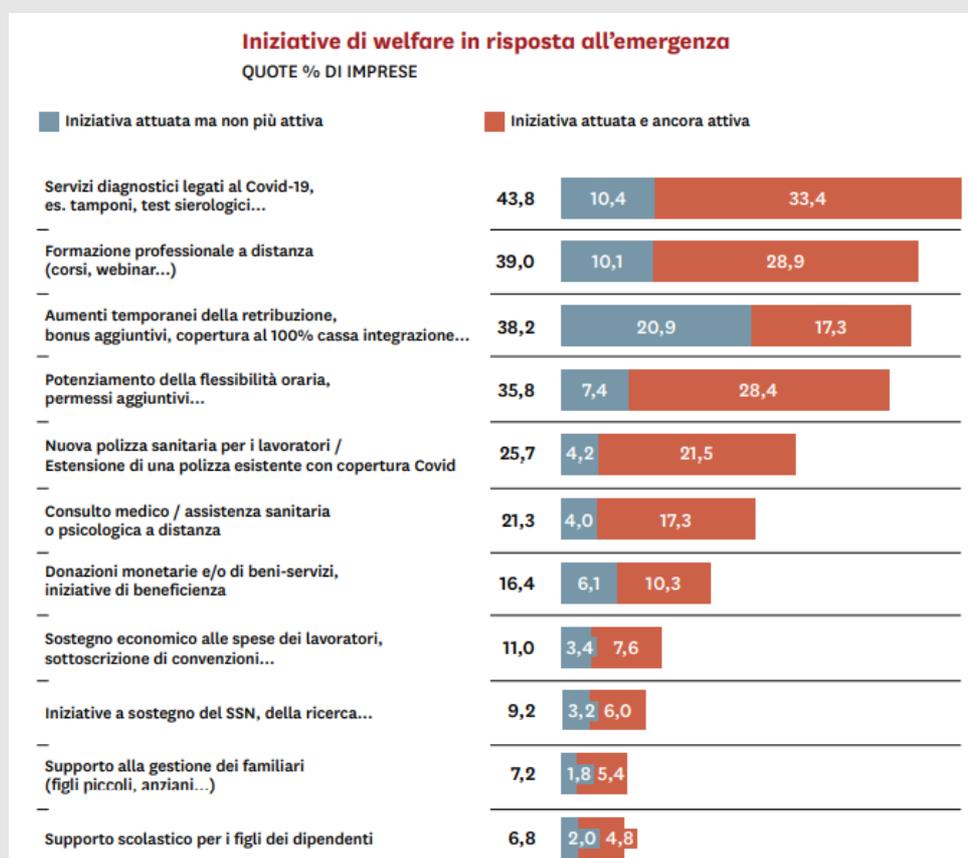
Molte aziende hanno ampliato i servizi sanitari disponibili o ne hanno creato di nuovi: il 25,7% ha esteso le coperture assicurative e il 21,3% offerto prestazioni sanitarie a distanza, come servizi di consulto medico o psicologico. Solo una minima parte, invece, hanno sostenuto le famiglie nell'assistenza agli anziani, nella cura dei

<sup>9</sup> "Welfare For People" - Rapporto annuale sul Welfare Aziendale e Occupazionale In Italia, IV Edizione, a cura di ADAPT, 2022.

<sup>10</sup> <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2021/09/Welfare-Index-PMI-Rapporto-in-sintesi-2021.pdf>

figli e nelle spese scolastiche (7%). Alcune imprese, infine, hanno offerto contributi alle comunità e alle istituzioni pubbliche, con donazioni (16,4%) e con attività a sostegno del sistema sanitario o della ricerca (9,2%).

### Iniziative di welfare ancora attive per ambito di intervento. Anno 2020



Fonte: Welfare Index PMI 2021

Dall'indagine emerge che le imprese italiane vedono il welfare aziendale come un fattore di gestione destinato ad accrescere la sua importanza: solo il 2,3% di imprese pensano di dover ridurre le iniziative di welfare, il 13,2% invece intendono aumentarle, incrementando anche gli investimenti.

Un terzo delle imprese svilupperà maggiori iniziative senza appesantire in modo rilevante i costi, grazie anche alla possibilità di utilizzare i vantaggi fiscali. La metà delle imprese (50,3%) manterrà invariate le iniziative di welfare. Le imprese che, nonostante la crisi in atto, intendono rafforzare le azioni e gli investimenti di welfare aziendale sono principalmente quelle di maggiore dimensione e quelle che, avendo già raggiunto un livello di welfare elevato, sono più consapevoli della sua utilità per gli obiettivi di business dell'azienda.

La pandemia ha avuto un notevole impatto sul modo di organizzare il lavoro in un'ottica di conciliazione vita-lavoro, accelerando alcuni processi già in atto; dal rapporto emerge che a causa della pandemia il 37,7% delle PMI ha praticato il lavoro a distanza, ma solo poche di queste (8,4%) lo praticavano già in precedenza. Il 29,3% di PMI ha introdotto il lavoro a distanza in occasione dello scoppio dell'emergenza.

Tra le imprese che lo hanno adottato, nel 22,9% dei casi il lavoro a distanza ha riguardato una quota maggioritaria della popolazione aziendale, nel 14,2% dei casi una quota compresa tra il 20% e il 50% dei lavoratori e nel rimanente 62,9% dei casi una quota inferiore al 20%.

A circa un anno e mezzo dall'inizio dell'emergenza, le PMI gestiscono l'organizzazione del lavoro in varie modalità diverse: 18,8% utilizzano il lavoro a distanza per la maggior parte del tempo, 29,8% prevedono un equilibrio tra lavoro remoto e in presenza, 17,9% utilizzano il lavoro a distanza per una quota minore del tempo. Una parte rilevante delle aziende (33,9%) non ha adottato sistematicamente l'uno o l'altro modello privilegiando, invece, un sistema flessibile calibrato sulle esigenze specifiche dei lavoratori. Il lavoro a distanza viene gestito dalle

imprese con differenti politiche organizzative. Il 28,3% delle PMI adotta regole puntuali e prescrittive (come la turnazione dei lavoratori), mentre il 33,7% lascia massima libertà ai lavoratori nell'organizzare tempi, attività e luoghi del lavoro. Le imprese che definiscono regole generali, lasciando però un certo grado di autonomia ai lavoratori, sono il 38,1%. Al termine della pandemia, la maggioranza delle PMI che hanno sperimentato il lavoro da remoto (71,5%) ritiene di ritornare con presenza stabile sul luogo di lavoro, circa un'impresa su quattro, invece, dichiara di volersi orientare verso un modello ibrido, che bilanci lavoro da remoto e presenza fisica; solo una minoranza, infine, ritiene che il lavoro a distanza sarà prevalente anche una volta superata l'emergenza. L'apertura verso modalità del lavoro più agili e flessibili è fortemente influenzata dalla cultura aziendale: è tra le imprese con un livello alto o molto alto di sviluppo nel welfare aziendale che l'equilibrio tra lavoro a distanza e in presenza risulta essere l'opzione che raccoglie il consenso più diffuso (55,2%).

Quello che ancora non si coglie appieno nelle rilevazioni statistiche effettuate sul periodo della pandemia sono le conseguenze che il lavoro da remoto imposto dall'emergenza Covid sta lasciando nell'organizzazione del lavoro e l'impatto fortissimo che la digitalizzazione sta imprimendo su lavoratori e imprese.

La fase di pandemia ha rappresentato uno straordinario fattore di accelerazione del cambiamento organizzativo e culturale e ha generato l'opportunità di importanti innovazioni da applicare anche oltre la fase dell'emergenza.

Come emerge, infatti, da diversi studi condotti sullo smart working, la maggior parte delle aziende non tornerà ai vecchi modelli organizzativi ma manterrà, seppur modulandone la portata, gli attuali sistemi ibridi di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto.

Nel contempo, la pandemia ha cambiato drasticamente le priorità a livello individuale dei lavoratori, il fattore tempo diventa il benefit più ambito. Il tempo e la sua gestione flessibile rappresentano, da sempre e sempre di più, un fattore potentissimo di attraction e retention e la pandemia ha acuito l'attenzione di tutti verso tale "benefit". La ricerca del cosiddetto work-life balance, ossia l'equilibrio tra la vita professionale e quella personale è destinata ad incidere sulle scelte lavorative delle persone soprattutto le più giovani.

## 2. I risultati dell'indagine

I più recenti studi e analisi sul welfare aziendale in Italia convergono sulla linea interpretativa che vede, in particolar modo in questi ultimi due anni, le aziende sempre più consapevoli del loro ruolo sociale e capaci di rispondere anche rapidamente alle urgenze e ai nuovi bisogni delle persone attraverso l'impianto del welfare in azienda.

A partire da questa considerazione, e al fine di offrire a decisori politici e istituzionali ulteriori spunti di analisi e monitoraggio delle esperienze di welfare aziendale sul territorio lombardo, attraverso questa indagine le aziende sono state chiamate ad esprimere il loro approccio e le loro realizzazioni in materia di welfare aziendale.

Sia durante sia dopo la crisi pandemica si osserva il manifestarsi di nuovi bisogni che si possono leggere come nuove sfide per il welfare; capire quali soluzioni di welfare aziendale sono state messe in campo e quali si pensa di mantenere o innovare per il prossimo futuro è un tassello importante della comprensione del fenomeno e di come le iniziative possano essere sostenute e accompagnate, anche in una logica di interconnessione sistemica del welfare aziendale con il welfare territoriale. Connessione che appare ancora difficile da rilevare. Infatti, oggi non è possibile quantificare con esattezza la dimensione del welfare aziendale nelle imprese italiane, poiché le fonti che danno origine alle diverse misure di welfare non sono tutte oggetto di registrazione presso delle banche dati. Attraverso i dati del Ministero del Lavoro conosciamo la dimensione del welfare aziendale legato ai premi di produttività, attraverso altre fonti conosciamo la dimensione del welfare negoziale che coinvolge i sindacati territoriali o aziendali, ma non esiste la possibilità di censire in maniera esaustiva le decisioni unilaterali delle aziende che danno vita a forme di welfare aziendale avvalendosi per lo più di un regolamento interno.

Alla luce di queste brevi considerazioni, proponiamo una lettura<sup>11</sup>sulla diffusione e sulle caratteristiche del welfare aziendale nelle aziende lombarde.

### 2.1 Le caratteristiche delle imprese rispondenti

Hanno partecipato all'indagine 124 imprese lombarde interessate al tema del welfare aziendale. In questo primo paragrafo vengono illustrate le loro caratteristiche.

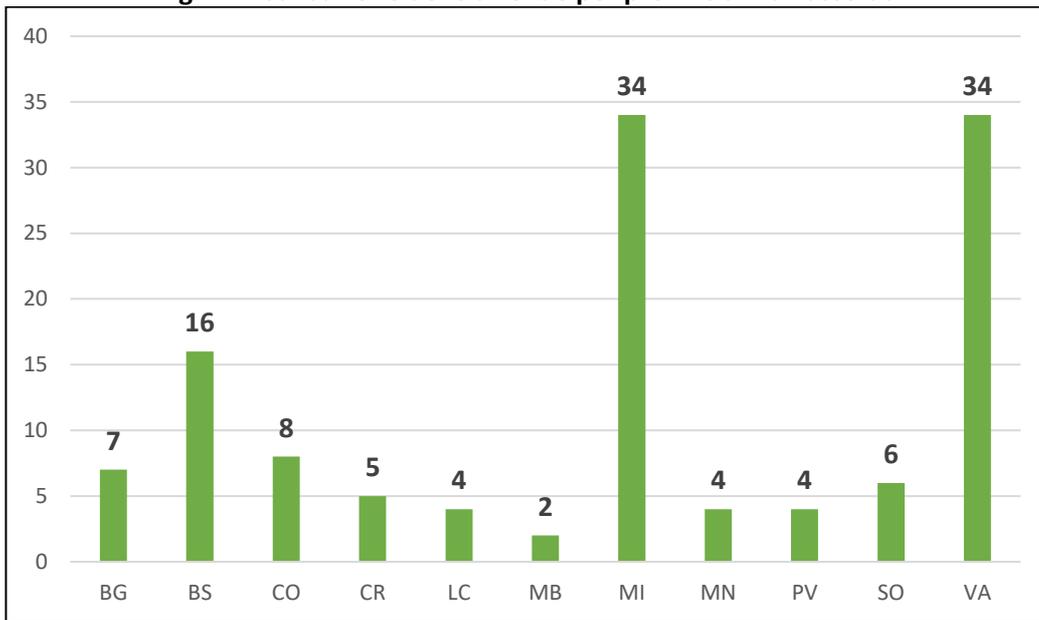
Dalla figura 1 risalta come il 55% del campione di imprese operi nei territori delle province di Milano e Varese, mentre il restante 45% è distribuito tra le altre province lombarde.

Nella figura 2 si trova la distribuzione per settore di appartenenza, con 52 delle 124 aziende rispondenti che svolgono attività economiche nell'ambito dei servizi alle imprese e alle persone, 48 imprese che svolgono attività connesse ai settori industriali, 11 appartengono al settore commercio, 5 al settore edilizio, 5 alla cooperazione sociale e, infine, 3 sono aziende operanti in agricoltura.

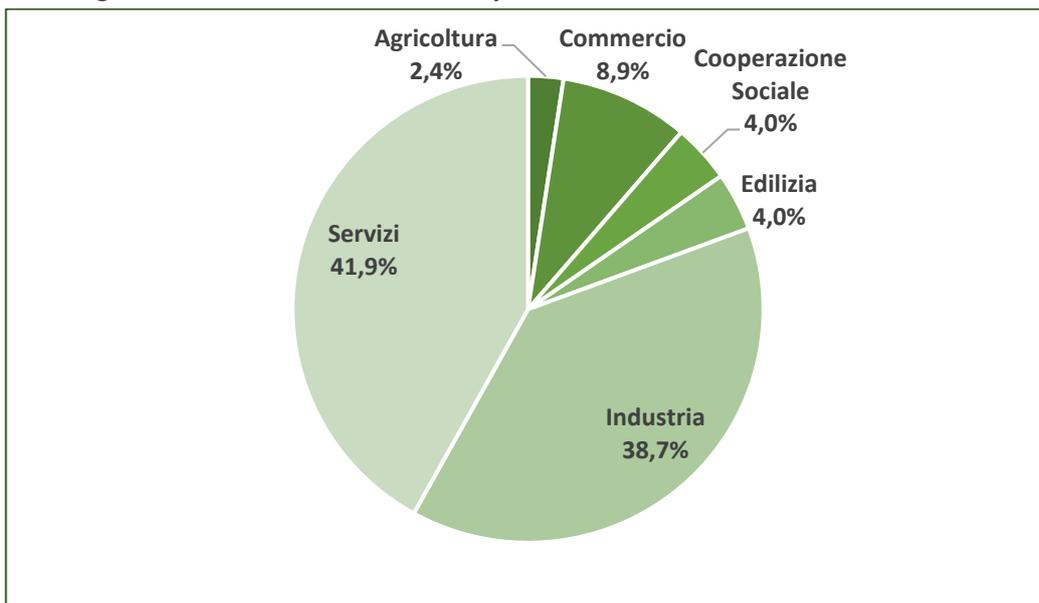
---

<sup>11</sup> A cura di Maria Luisa Di Bella

**Fig.1 - Distribuzione delle aziende per provincia. Val. assoluti**

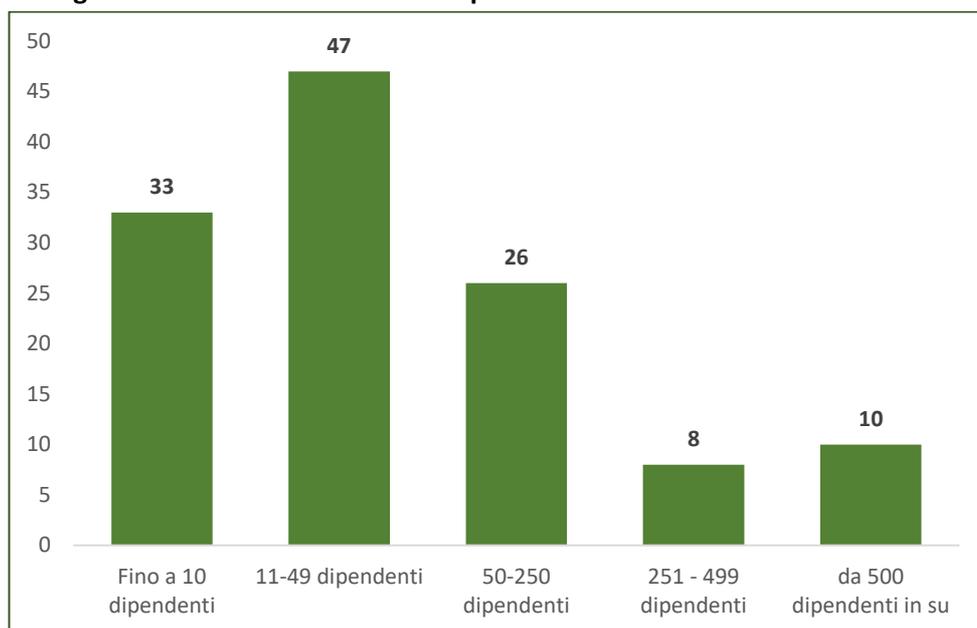


**Fig.2 - Distribuzione delle aziende per settore di attività economica. Val. %**

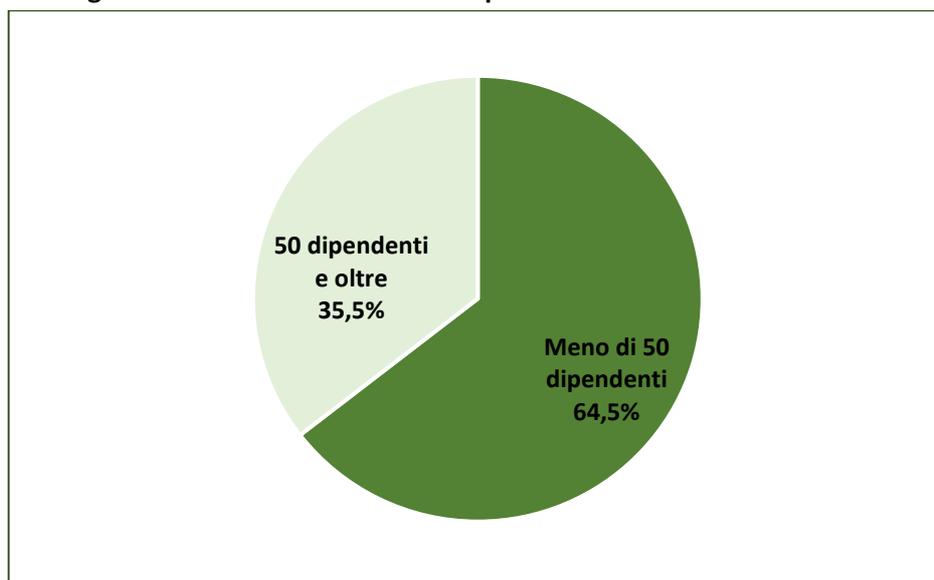


Dalle figure 3 e 4 si evince che il campione è costituito al 65% da aziende con meno di 50 dipendenti. Una connotazione importante, pertanto, **la classe dimensionale** sarà la chiave di lettura principale dei risultati, interessante soprattutto in considerazione del fatto che ci permette di sottolineare le differenze rispetto ad altri studi realizzati sulla presenza del welfare aziendale che tuttavia mantenevano lo sguardo su dimensioni aziendali più ampie.

**Fig.3 - Distribuzione delle aziende per dimensione aziendale. Val. assoluti**

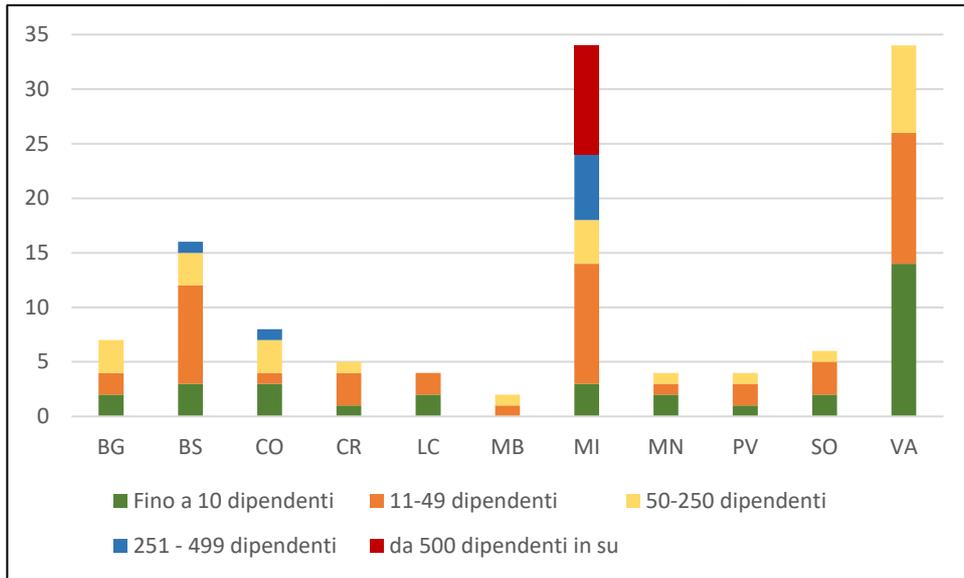


**Fig.4 - Distribuzione delle aziende per dimensione aziendale. Val. %**



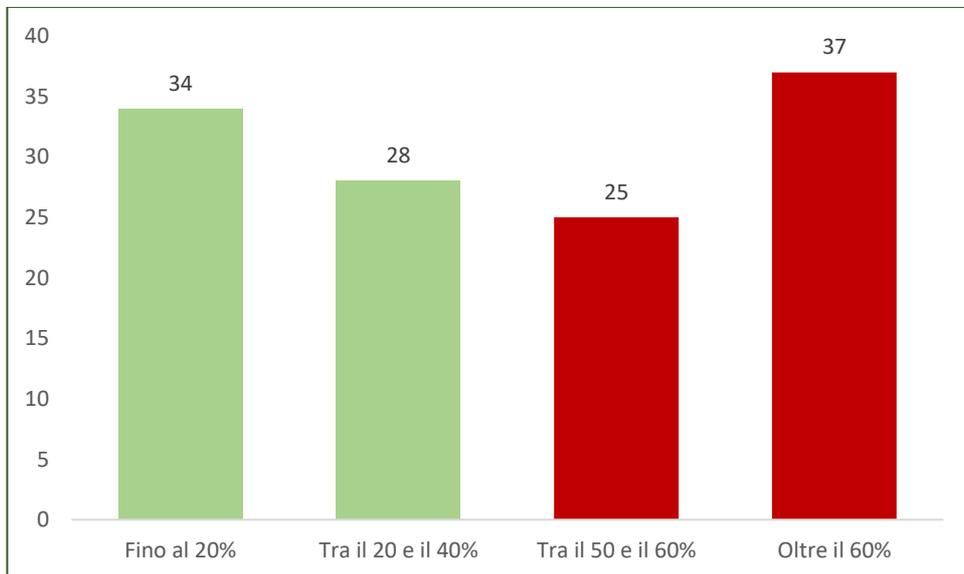
Le 10 imprese con più di 500 dipendenti presenti nel campione sono tutte insediate nella città metropolitana di Milano mentre una grossa fetta delle imprese con meno di 10 dipendenti è insediata nella provincia di Varese. La completa distribuzione per classe dimensionale tra le province lombarde è illustrata nella figura 5.

**Fig.5 - Distribuzione delle aziende per dimensione aziendale e provincia. Val. assoluti**



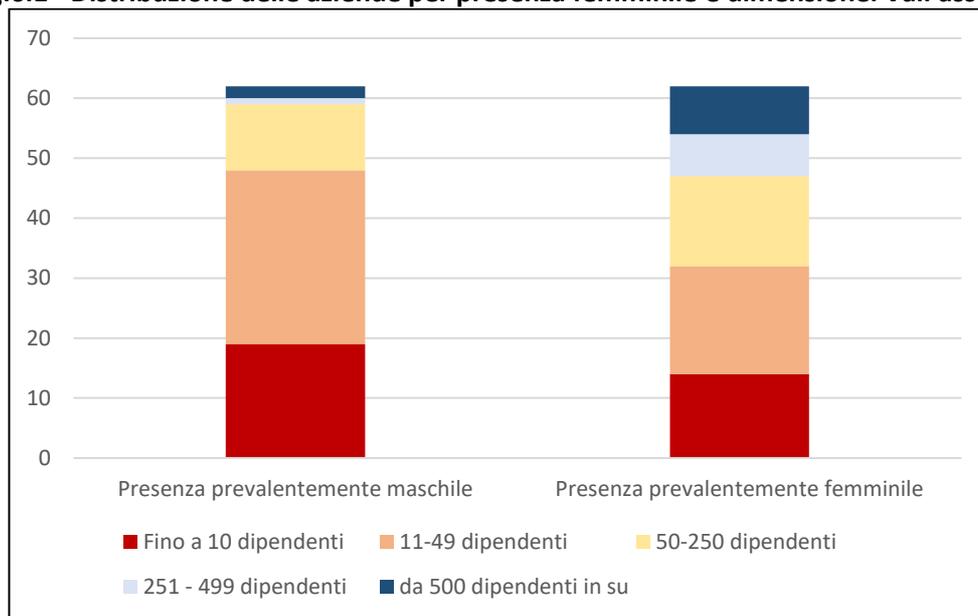
Riguardo alla **presenza di donne** nella popolazione aziendale, il campione di aziende è perfettamente diviso in due parti, con lo stesso numero di aziende – 62 - nelle quali la popolazione dipendente è prevalentemente maschile e 62 nelle quali la distribuzione della popolazione dipendente per genere è pari o prevalentemente femminile, come evidenziato nella figura 6.

**Fig.6 - Distribuzione delle aziende per presenza femminile tra i dipendenti. Val. assoluti**



Osservando, nella figura 6.1, la distribuzione delle aziende per presenza femminile e dimensione, si rileva una **prevalenza femminile maggiore nelle aziende con dimensioni aziendali superiori ai 50 addetti**, laddove la presenza maschile è più numerosa tra le aziende fino a 10 addetti o tra 11 e 49 addetti.

**Fig.6.1 - Distribuzione delle aziende per presenza femminile e dimensione. Val. assoluti**



## 2.2 Le iniziative di Welfare aziendale

Il questionario di rilevazione ha proposto alle aziende rispondenti di censire le proprie iniziative di welfare basandosi su una tassonomia ormai abbastanza associata nella letteratura di settore:

- Previdenza
- Sanità
- Conciliazione vita-lavoro e flessibilità organizzativa
- Famiglia (sostegno, istruzione e cura)
- Sostegno economico
- Cultura e tempo libero
- Formazione e sviluppo del capitale umano
- Trasporti e mobilità

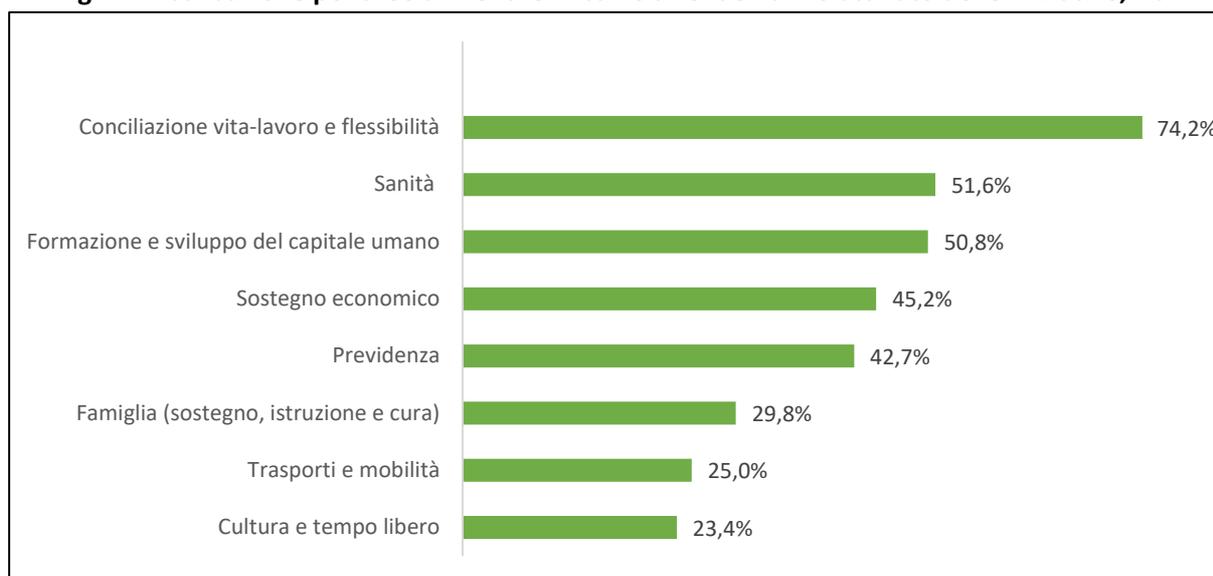
Nella restituzione dei risultati, accanto alle iniziative adottate dalle imprese per ciascuna area, sarà mostrato il grado di diffusione delle iniziative per dimensione aziendale.

Va sottolineato il ruolo centrale della flessibilità organizzativa e dell'equilibrio vita-lavoro nel nostro approccio. Infatti, laddove si riduce l'ambito del welfare al budget per le misure adottate oppure al "credito welfare" del dipendente, il tema relativo all'area Conciliazione e Flessibilità rischia di essere oscurato erroneamente. Tema che, invece, in un'ottica di benessere delle persone e di benessere aziendale nel suo complesso, riveste un'importanza fondamentale.

E già dalle prime evidenze, possiamo sottolineare come ormai nelle aziende il tema abbia assunto un'importanza strategica.

Nella figura 7, che restituisce le proporzioni delle iniziative di welfare attivate dalle aziende del campione per ciascuna area indagata, spicca la prevalenza di misure inerenti il miglioramento dell'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro e la flessibilità organizzativa, area presente in tre aziende su quattro.

**Fig. 7 - Distribuzione per aree di welfare in cui le aziende hanno attivato delle iniziative, v.%**



92 aziende su 124 hanno dichiarato di avere attive iniziative di Conciliazione vita-lavoro e flessibilità organizzativa. Un dato di gran lunga superiore alle altre aree di welfare. Infatti, sono 64 le aziende che hanno attive iniziative nell'area Sanità, 63 aziende nell'area Formazione e sviluppo del capitale umano, 56 aziende sono attive sul fronte del Sostegno al reddito, 53 aziende sulla Previdenza. Decisamente meno numerose sono le aziende che attivano iniziative sull'area del sostegno, istruzione e cura della Famiglia, 37 in tutto; Trasporti e mobilità, 31 aziende; Cultura e tempo libero, 29 aziende. Seguendo l'ordine di numerosità, entriamo nel dettaglio delle singole misure per aree di intervento in materia di welfare aziendale.

### 2.2.1 Area Conciliazione e Flessibilità

**Tabella 2 - Iniziative Area Conciliazione e Flessibilità. Valori assoluti e percentuali**

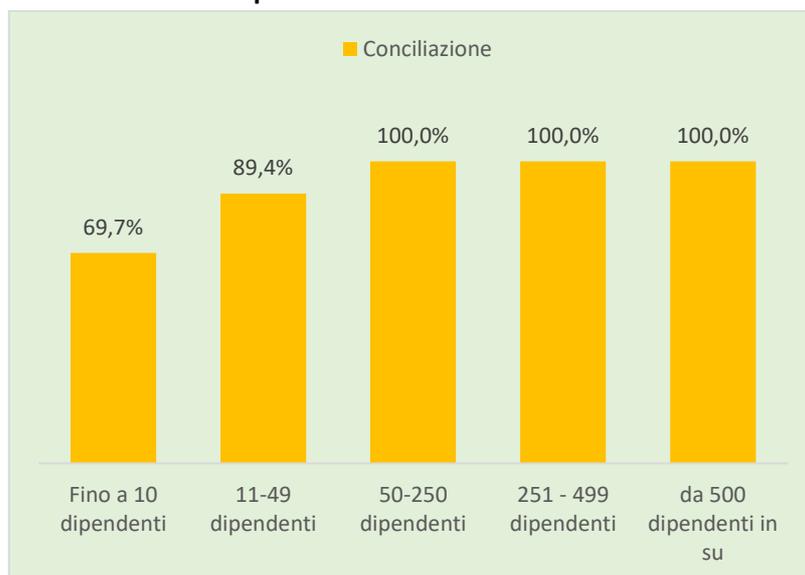
Iniziative Area Conciliazione e Flessibilità organizzativa	N. risposte	Valore % sul N. imprese
Flessibilità oraria	88	71,0
Smart Working	86	69,4
Pianificazione oraria attenta alla conciliazione (turni, orari riunioni, ...)	51	41,1
Permessi retribuiti per maternità e paternità (ulteriori rispetto alla legge)	23	18,5
Congedi straordinari	17	13,7
Servizi che comportano risparmio di tempo per i dipendenti	28	22,6
Nessuna iniziativa	15	12,1
Altre iniziative (Banca ore solidale, Piani di congedo, Accoglienza figli, Altri permessi aggiuntivi...)	7	5,6

È la flessibilità di orari e luoghi di lavoro a trainare le iniziative in quest'area. 88 le aziende che sono intervenute sulla flessibilità oraria e 86 quelle che utilizzano la modalità di lavoro agile. Segue una pianificazione degli orari favorevole alla conciliazione in 51 imprese, in 28 casi si registrano servizi cosiddetti salva-tempo per i dipendenti, mentre 23 sono le aziende che concedono ulteriori permessi per la gestione delle esigenze legate alla genitorialità. Presenti in 17 casi anche altri congedi straordinari mentre, per le 7 aziende che hanno indicato di avere altre iniziative afferenti all'area si tratta di misure quali la banca ore solidale, i piani di congedo, l'accoglienza dei figli in azienda.

Come verrà sottolineato più avanti, le aziende con più alto numero di dipendenti hanno adottato un welfare aziendale che copre praticamente quasi tutte le aree in cui esso si può suddividere. In molti casi, tra l'altro, quest'ampia diffusione di iniziative si spiega anche per la presenza di piani di welfare che vengono veicolati attraverso le piattaforme dei provider che, come precedentemente evidenziato, in quanto agenti di intermediazione tra domanda e offerta di welfare ricomprendono una vasta gamma di servizi ricompresi in pressoché tutte le aree.

La figura 8 evidenzia **la presenza di iniziative nell'area Conciliazione e Flessibilità con alte percentuali di riscontro anche nelle aziende con un numero contenuto di dipendenti**. Risulterà in particolare evidente nel raffronto con le successive aree, come solo per le misure di flessibilità, immediatamente seguite dalle misure di sostegno economico, le aziende fino a 10 dipendenti abbiano frequenze che sfiorano il 70%.

**Fig. 8 - Presenza delle iniziative per dimensione aziendale nell'area Conciliazione, valori %**



### 2.2.2. Area Sanità

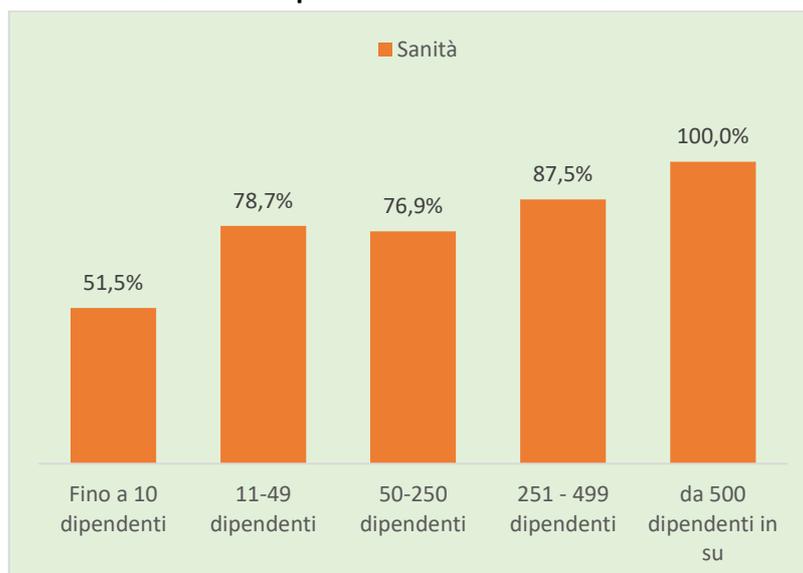
Nell'area Sanità la misura più frequentemente presente – in 58 aziende - è il Fondo sanitario, sia che esso preveda un'adesione aziendale o della bilateralità. Sappiamo, infatti, che i Fondi Sanitari, in quanto strumenti di welfare integrativo che mirano a garantire ai lavoratori e alle lavoratrici un'adeguata copertura sanitaria, sono ormai molto diffusi nel welfare negoziale, per cui ogni azienda

che applichi un contratto di lavoro che lo prevede si ritrova a poter godere delle prestazioni di natura sanitaria per i propri dipendenti, o come erogazione diretta o a rimborso di spese sostenute. In quest'area seguono le convenzioni con strutture sanitarie – per 34 aziende – e la disponibilità di servizi medici di prevenzione e check-up in 29 aziende. La polizza sanitaria aziendale è una misura registrata in 23 aziende, si ritrovano poi lo sportello counseling e in misura minore lo sportello di sostegno psicologico, il rimborso delle spese mediche sostenute dai dipendenti direttamente per loro o indirettamente per i loro figli.

**Tabella 3 - Iniziative Area Sanità. Valori assoluti e percentuali**

Iniziative Area Sanità	N. risposte	Valore % sul N. imprese
Fondo sanitario aziendale o bilaterale	58	46,8
Polizza sanitaria aziendale	23	18,5
Rimborso spese mediche dei dipendenti	18	14,5
Rimborso spese mediche dei figli dei dipendenti	13	10,5
Disponibilità di servizi medici di prevenzione e check-up	29	23,4
Convenzioni con strutture sanitarie	34	27,4
Sportello Counseling	18	14,5
Sportello Psicologo	3	2,4
Nessuna iniziativa	33	26,6
Altre iniziative (informazione, vaccinazioni, prodotti sanificanti, ...)	4	3,2

**Fig. 9 - Presenza delle iniziative per dimensione aziendale nell'area Sanità, valori %**



Questi dati, anche nella loro frequenza per classe dimensionale delle aziende, confermano la spinta che il welfare aziendale sta rappresentando per lo sviluppo del secondo pilastro sanitario necessario a garantire il diritto alla salute che il SSN fatica ad assicurare. Per questo motivo, il dibattito su quanto

sia auspicabile o meno che il legislatore mantenga e introduca maggiori agevolazioni fiscali per favorire l'utilizzo del welfare sanitario aziendale è tuttora aperto.

### 2.2.3 Area Formazione e Sviluppo del capitale umano

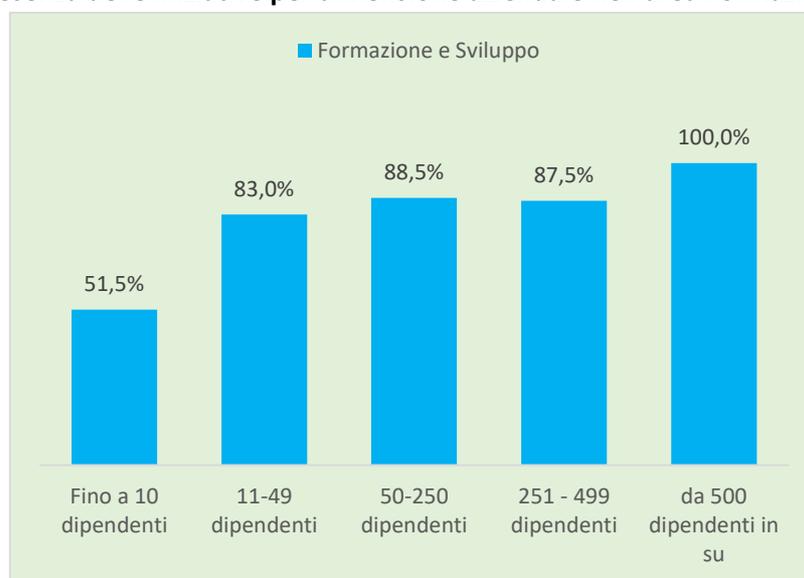
**Tabella 4 - Iniziative Area Formazione e Sviluppo del Capitale umano. Valori assoluti e percentuali**

Iniziative Area Formazione e sviluppo del capitale umano	N. risposte	Valore % sul N. imprese
Organizzazione corsi di formazione professionale (oltre quella obbligatoria)	88	71,0
Rimborso spese di formazione professionale avanzata	28	22,6
Formazione linguistica	39	31,5
Rimborso spese master/business school/studi all'estero	14	11,3
Nessuna iniziativa	28	22,6
Altro (Anticipo spese per percorsi formativi)	2	1,6

I percorsi formativi per i dipendenti rappresentano l'impegno per lo sviluppo del capitale umano maggiormente presente nelle aziende, 88 aziende in totale.

Una quota più limitata di rispondenti - 39 aziende - ha attivato iniziative per la formazione linguistica, mentre la valorizzazione dell'impegno formativo passa anche attraverso iniziative inerenti i rimborsi spese di formazione avanzata -28 aziende - e di master e studi all'estero - 14 aziende.

**Fig. 10 - Presenza delle iniziative per dimensione aziendale nell'area Formazione, valori %**



La classe dimensionale che sembra fare maggiore fatica ad assicurare ai propri dipendenti un consistente ventaglio di opportunità formative è quella più piccola, fino a 10 dipendenti. Nel 2019

un'indagine<sup>12</sup> condotta dall'Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro aveva messo in luce come nelle piccole imprese italiane che occupano al massimo 15 dipendenti e che rappresentano la maggioranza del tessuto produttivo del paese, **solo una su quattro** forniva percorsi formativi per i propri dipendenti.

**I dati, tuttavia, ci restituiscono una fotografia migliore che in passato, visto che dall'indagine una piccola impresa su due ha attivato iniziative formative.**

La presenza di iniziative che riguardano prevalentemente la formazione nel 51,5% del nostro campione risulta dunque in questa chiave comparativa molto lusinghiera e rappresenta un grosso risultato, portando a una su due le aziende attente allo sviluppo del proprio capitale umano. Sicuramente la spinta alla digitalizzazione che è anche spinta all'innovazione ha reso più sensibile al tema non solo le aziende ma anche i lavoratori, più consapevoli dell'importanza della formazione per combattere l'obsolescenza delle proprie competenze e rimanere lavoratori contrattualmente più forti nel mercato del lavoro. E la possibilità di offrire da parte delle piccole aziende percorsi formativi è da leggersi anche come investimento e interesse a mantenere in azienda lavoratori preparati.

## 2.2.4 Area Sostegno economico

**Tabella 5 - Iniziative Area Sostegno economico. Valori assoluti e percentuali**

<b>Iniziative Area Sostegno Economico</b>	<b>N. risposte</b>	<b>Valore % sul N. imprese</b>
Card o buoni spesa	53	42,7
Buoni benzina	39	31,5
Buoni pasto/Mensa aziendale	44	35,5
Convenzionamento con ristoranti sul territorio	16	12,9
Integrazione dello stipendio in caso di congedo parentale	5	4,0
Rimborso Interessi passivi sui mutui di prima e seconda casa	8	6,5
Convenzioni per l'acquisto di beni di consumo	12	9,7
Prestiti agevolati	8	6,5
Anticipo del TFR	70	56,5
Nessuna iniziativa	23	18,5
Altre iniziative (Integrazione CIG, altre anticipazioni e convenzioni)	5	4,0

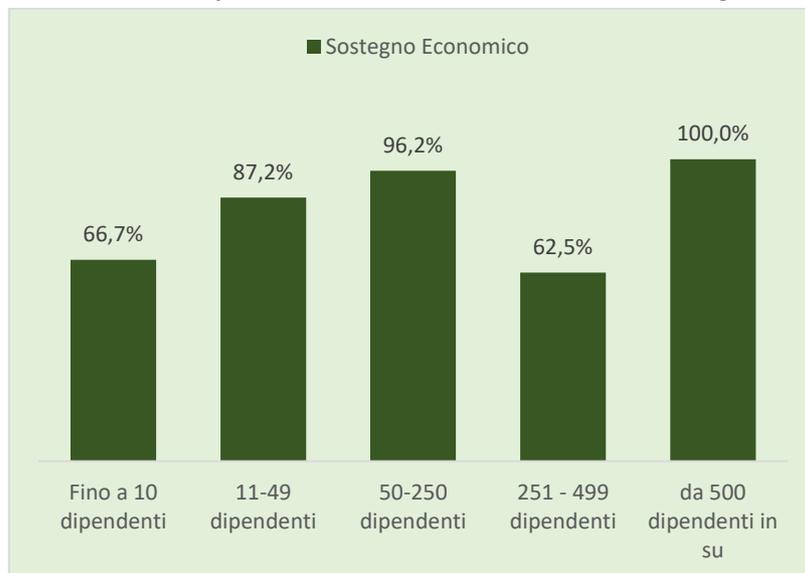
Abbiamo visto come l'area del sostegno al reddito dei dipendenti si collochi tra le principali aree di welfare per numerosità di iniziative. Quelle che presentano una maggiore frequenza sono:

- l'anticipo del TFR, misura che rappresenta un diritto per tutti i lavoratori ma che è soggetto a condizioni e limiti fissati dalla legge sulle richieste minime che l'azienda deve soddisfare annualmente; limite che può essere però superato in sede di contrattazione collettiva o di accordi individuali;
- i buoni acquisto per la spesa;
- il sostegno alle spese per i pasti, attraverso i buoni pasto o la mensa aziendale;
- i buoni carburante.

<sup>12</sup> Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro - "I fabbisogni formativi delle micro e piccolissime imprese italiane" – 2019.

In misura più limitata, le aziende attivano convenzioni con ristoranti sul territorio sempre per il sostegno alle spese per i pasti, o convenzioni con altri negozi per l'acquisto di beni di consumo con il beneficio di alcuni punti di sconto.

**Fig. 11 - Presenza delle iniziative per dimensione aziendale nell'area Sostegno economico, valori %**



Riguardo alla dimensione aziendale mentre si conferma la capacità delle grandi aziende, più strutturate, di offrire in quest'area un'ampia e variegata possibilità di soddisfare esigenze diverse dei lavoratori, registriamo la buona capacità delle aziende di dimensione 11-49 dipendenti, di avvicinarsi al 90% (87,2%) nell'offerta di benefit ma anche di soluzioni personalizzate per venire incontro alle necessità dei propri dipendenti.

### 2.2.5 Area Previdenza

Nell'area della Previdenza, circa un quarto delle aziende sceglie i versamenti di contributi supplementari ai fondi pensione derivati dalla contrattazione collettiva nazionale o a fondi complementari aggiuntivi; un quarto coperture assicurative e un altro quarto coperture specifiche di protezione riguardo agli infortuni e al rischio di invalidità permanente.

In misura minore ci si orienta sulla copertura del rischio di non autosufficienza (Long Term Care) e sulla protezione della casa e della famiglia.

In generale, le esperienze ci dicono che questa, unitamente all'area dei fondi sanitari, rappresenta un'area fortemente presente nelle iniziative aziendali istituite in presenza di welfare derivato dai CCNL. È un'area ancora poco presidiata dalle piccole aziende ma anche da tante medie aziende. La presenza limitata del sindacato, che nelle grandi aziende ha spinto sull'informazione ai lavoratori circa la convenienza a aderire ai fondi pensione spiega forse in ragione della scarsa richiesta, la scarsa attenzione delle aziende mostrata su quest'area.

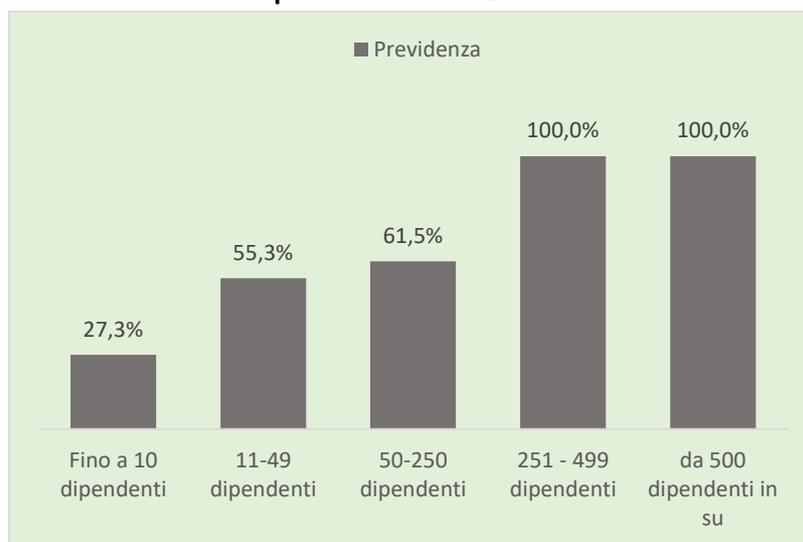
Sicuramente è un tema su cui porre attenzione e investire, soprattutto per incoraggiare e trattenere i lavoratori più giovani, più soggetti a percorsi lavorativi discontinui. In generale, comunque, registriamo

da parte delle piccole imprese ancora uno scarso appeal per misure non direttamente collegabili all'attività d'impresa e che non incidono su un bisogno immediato dei lavoratori.

**Tabella. 6 - Iniziative Area Previdenza. Valori assoluti e percentuali**

Iniziative Area Previdenza	N. risposte	Valore % sul N. imprese
Versamenti aggiuntivi dell'azienda a fondi di previdenza complementare	32	25,8
Assicurazioni aggiuntive	33	26,6
Polizze infortuni/invalidità permanente	30	24,2
Polizze per rischio di non autosufficienza	10	8,1
Polizze famiglia/abitazione	3	2,4
Nessuna iniziativa	56	45,2

**Fig. 12 - Presenza delle iniziative per dimensione aziendale nell'area Previdenza, valori %**



### 2.2.6 Area Famiglia

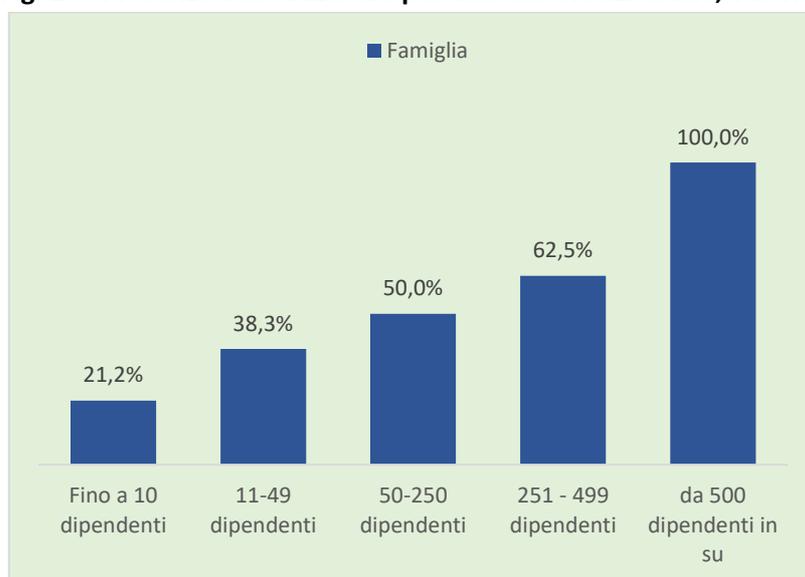
Nell'area Famiglia rientrano tutte le iniziative di sostegno al lavoro di cura per i familiari, siano essi figli in età scolare o genitori anziani. Si tratta di un'area che converge sicuramente sul tema della conciliazione vita-lavoro per chi ha una famiglia e che ricomprende tre ambiti principali: l'erogazione diretta di servizi, il rimborso delle spese sostenute per i servizi sul territorio, le convenzioni per l'accesso ai servizi a condizioni agevolate.

**Tabella. 7 - Iniziative Area Famiglia. Valori assoluti e percentuali**

Iniziative Area Famiglia	N. risposte	Valore % sul N. imprese
Rimborso spese per scuole di ogni ordine e grado, servizi aggiuntivi di mensa, pre e dopo scuola, centri estivi e invernali	18	14,5
Rimborso spese per libri di testo e materiali didattici	18	14,5
Premi e/o borse di studio per figli dei dipendenti	19	15,3
Asilo nido aziendale	4	3,2
Rimborso spese baby sitting (oltre ai bonus di legge)	13	10,5
Rimborso spese per assistenza a familiari anziani non autosufficienti	16	12,9
Rimborso spese per assistenza a familiari disabili	12	9,7
Convenzioni con i servizi per i figli presenti sul territorio	10	8,1
Luogo di lavoro aperto ad accogliere bambini anche piccoli dei dipendenti in caso di necessità e/o in eventi istituzionalizzati	15	12,1
Nessuna iniziativa	72	58,1
Altre iniziative (Kit per neonati, altri rimborsi per attività figli, premi, ...)	7	5,6

Nel campione di indagine, questo tipo di sostegno alla genitorialità e alla cura dei figli, così come all'assistenza di familiari fragili, è presente in meno del 30% delle aziende. 72 imprese non hanno infatti alcuna iniziativa in materia, e solo poco più di un'azienda su cinque tra le più piccole ha introdotto questa tipologia di misure nel suo parco di iniziative di welfare aziendale.

**Fig. 13 - Presenza delle iniziative per dimensione aziendale, valori %**



Per quanto riguarda le misure di supporto alla genitorialità esse stentano a coinvolgere le aziende. A nostro avviso le ragioni sono principalmente due. La prima è legata agli interventi nazionali e regionali che si sono ulteriormente rafforzati nel periodo dell'emergenza (ad esempio il *bonus baby sitting*) per venire incontro alle necessità di tante famiglie. Inoltre, la nuova misura dell'assegno universale è come se avesse spostato il peso e l'attenzione relativa a queste misure più sui soggetti pubblici deputati

(Stato, Regioni, Comuni) che sulle imprese. La seconda è che una contrattazione aziendale o comunque una domanda di servizi da parte dei lavoratori/trici su questi temi posta all'azienda, mette quest'ultima in difficoltà sulla sua reale possibilità di integrare o confrontarsi con una contrattazione territoriale "sociale" portata avanti dai Comuni insieme al privato-sociale o comunque con un'offerta pubblica territoriale di servizi, in primis quelli rivolti all'infanzia.

Mentre le misure di flessibilità del lavoro e di supporto alla genitorialità, per come finora declinate dalle PMI, hanno riguardato principalmente l'area dell'organizzazione aziendale ed investono il fattore "tempo", come abbiamo registrato anche in questa indagine, consentendo appunto una maggiore flessibilità nell'organizzazione dei tempi di lavoro e personali, la possibilità di offrire direttamente tali tipologie di servizi, che costituiscono un supporto prezioso per i genitori spesso alle prese con la carenza di servizi sul territorio, si scontra spesso con un limite oggettivo dato dalla dimensione delle imprese.

Va aggiunto anche la necessità che le aziende, soprattutto le piccole, avrebbero di dotarsi di una progettualità o comunque di risorse interne aggiuntive per far fronte a queste richieste. Ciò spiega perché le iniziative di quest'area sono appannaggio di aziende di grandi dimensioni che possono affrontare tutta una serie di rimborsi, misure di maggior favor rivolte ai propri dipendenti, ma che raramente si lasciano coinvolgere nella progettualità e nell'offerta di servizi territoriali rivolti alla famiglia in senso ampio in collegamento con enti e associazioni presenti sul territorio.

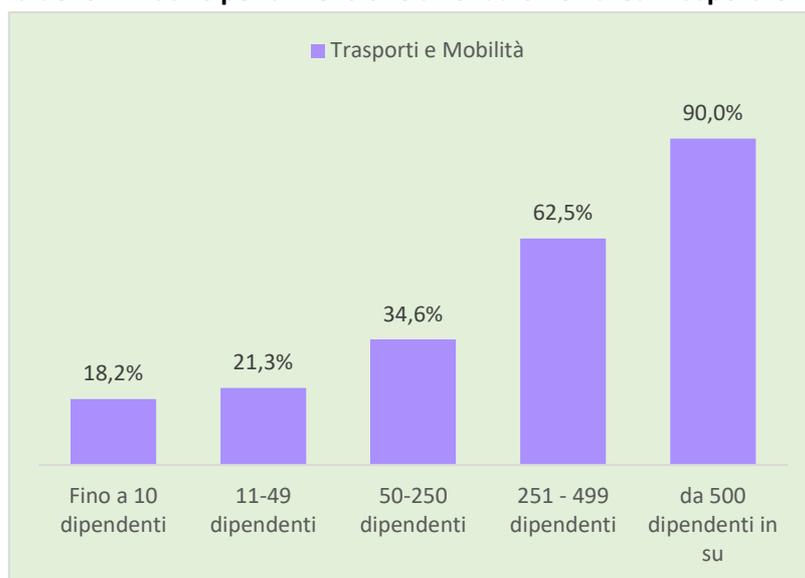
### 2.2.7 Area Trasporti e mobilità

Solo il 25% delle aziende ha iniziative di sostegno all'area trasporti e mobilità. Si tratta in primo luogo di concessione ai dipendenti di abbonamenti relativi ai mezzi di trasporto pubblico locale, cui si aggiungono le convenzioni con tali servizi per far ottenere ai dipendenti condizioni di maggior favore economico, seguiti da servizi di trasporto erogati direttamente a livello aziendale (navette, car sharing). Altre iniziative presenti sono tutte rivolte ad incoraggiare una mobilità maggiormente sostenibile rispetto all'utilizzo dell'auto privata, e dunque car pooling, car sharing, utilizzo di mezzi di trasporto green quali le biciclette.

**Tabella. 8 – Iniziative Area Trasporti e Mobilità. Valori assoluti e percentuali**

Iniziative Area Trasporti e mobilità	N. risposte	Valore % sul N. imprese
Abbonamenti a mezzi di trasporto pubblico per il dipendente	18	14,5
Servizi di trasporto aziendale	11	8,9
Convenzioni con servizi di trasporto locale e/o nazionale	10	8,1
Rimborso spese mezzi di trasporto pubblico per familiari	1	0,8
Nessuna iniziativa	86	69,4
Altre iniziative (Car pooling, biciclette, rimborsi, convenzioni car sharing, ...)	10	8,1

**Fig. 14 - Presenza delle iniziative per dimensione aziendale nell'area Trasporti e mobilità, valori %**



Le iniziative sull'area trasporti e mobilità sono concentrate quasi esclusivamente in un 60% di aziende con sede nella città metropolitana di Milano, quindi in un contesto che necessariamente manifesta maggiore sensibilità sul tema dei trasporti casa-lavoro-casa.

### 2.2.8 Area Cultura e tempo libero

L'area di welfare relativa alla cultura e al tempo libero è quella che trova minor riscontro in termini di iniziative, infatti solo il 23,8% delle aziende ha scelto di sostenere quest'area. E lo fa, in primo luogo convenzionandosi con palestre e centri sportivi cui i dipendenti potranno accedere a prezzi di miglior favore, con servizi culturali per erogare abbonamenti a spettacoli, eventi o altre attività ricreative.

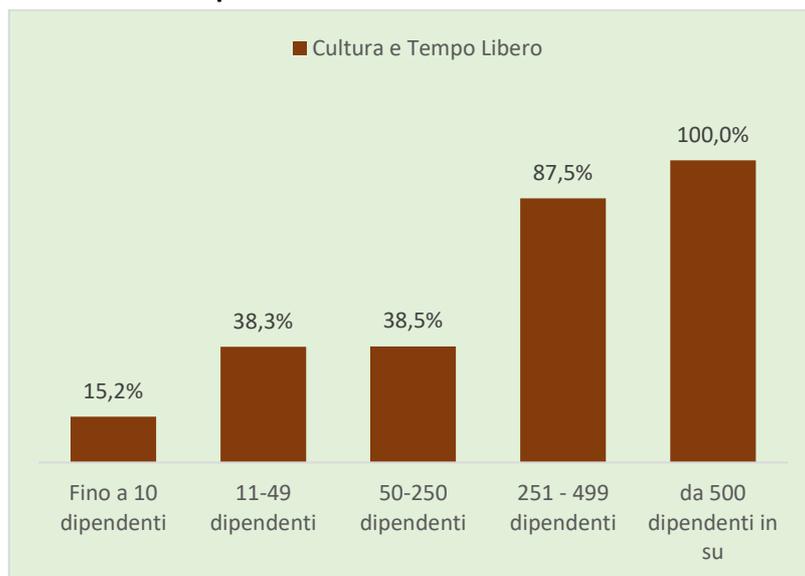
**Tabella 9 - Iniziative Area Cultura e Tempo libero. Valori assoluti e percentuali**

Iniziative Area Cultura e Tempo libero	N. risposte	Valore % sul N. imprese
Convenzioni con palestre e centri sportivi	26	21,0
Viaggi	17	13,7
Abbonamenti a servizi culturali (teatro, cinema, musei, ...)	18	14,5
Corsi di formazione per il tempo libero	17	13,7
Altre attività ricreative e culturali	20	16,1
CRAL aziendale	10	8,1
Nessuna iniziativa	75	60,5
Altre iniziative (Convenzioni, Omaggi, Piattaforme)	4	3,2

In 17 aziende è espressamente previsto un sostegno ai viaggi, così come alla frequenza di corsi di formazione per il tempo libero. Dieci aziende hanno mantenuto un CRAL aziendale (Centro Ricreativo Aziendale dei Lavoratori) a cui fanno capo tutte le iniziative in ambito ricreativo e culturale.

La distribuzione delle misure di welfare per classe dimensionale delle aziende ha evidenziato che le aziende di più grande dimensione, da 500 dipendenti in su, hanno di fatto iniziative in tutte le aree di welfare indagate. Su tutte le otto aree il valore percentuale è pari a 100, eccetto che sull'area trasporti in cui si attesta sul 90%.

**Fig. 15 - Presenza delle iniziative per dimensione aziendale nell'area Cultura e tempo libero, val. %**



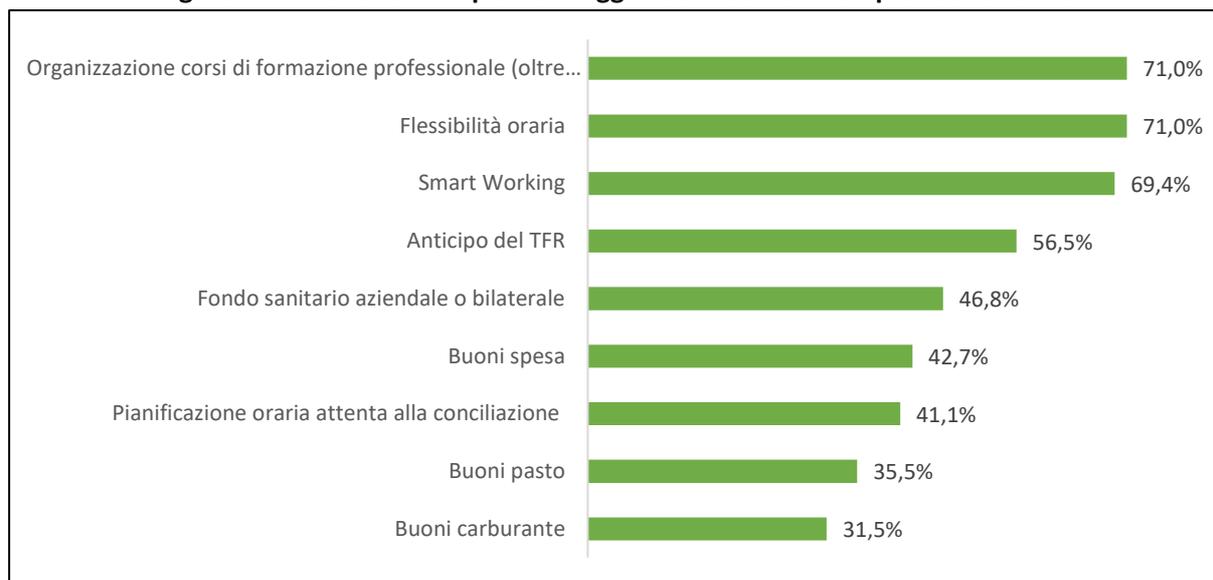
La classe dimensionale immediatamente più piccola, dai 251 ai 499 dipendenti, registra il 100% di presenza di iniziative di welfare nelle aree della Previdenza e della Conciliazione, ma anche in tutte le altre aree i valori sono alti. Si va, infatti, dall'87,5% di presenza di iniziative nelle aree Sanità, Cultura e Tempo Libero e Formazione, al 62,5% delle aree Famiglia, Sostegno economico e Trasporti.

Le aziende con una dimensione più piccola registrano invece una grossa fetta di iniziative nell'area Conciliazione e Flessibilità, una buona presenza di iniziative nelle aree Formazione, Sostegno Economico e Sanità, mentre nelle altre aree la frequenza è decisamente più contenuta rispetto alle grandi aziende.

Estraendo dalle tavole precedenti, solo le misure che hanno registrato una frequenza superiore al 30%, emergono in maniera evidente quali sono le tre linee di tendenza nell'azione delle aziende quando si trovano a scegliere come intervenire per il benessere dei dipendenti e più strategicamente dell'azienda.

Come illustrato nella figura 16, le aziende sono soprattutto focalizzate su tre ambiti principali.

**Fig. 16 - Iniziative con frequenza maggiore del 30% sul campione di aziende**



1) **Gestione delle risorse umane.** In primo luogo, della flessibilità sul lavoro. Questa è, come precedentemente ricordato, un'area strategica, di fondamentale importanza per le persone in quanto beni e servizi di altra natura si possono ricercare anche fuori dall'azienda a prescindere dal welfare mentre è solo l'azienda l'unica depositaria della possibilità di concedere minore o maggiore flessibilità di orari, ma non richiede investimenti di risorse economiche come per altre misure di welfare, o li richiede limitatamente ai costi necessari per una prima implementazione.

In secondo luogo, formazione professionale al di fuori di quella resa obbligatoria per legge. Anche in questo caso, sappiamo che esistono diversi strumenti che le aziende italiane possono utilizzare per finanziare la formazione continua, il più noto dei quali è rappresentato dai Fondi Interprofessionali che consentono ai datori di lavoro di poter erogare formazione a costo zero.

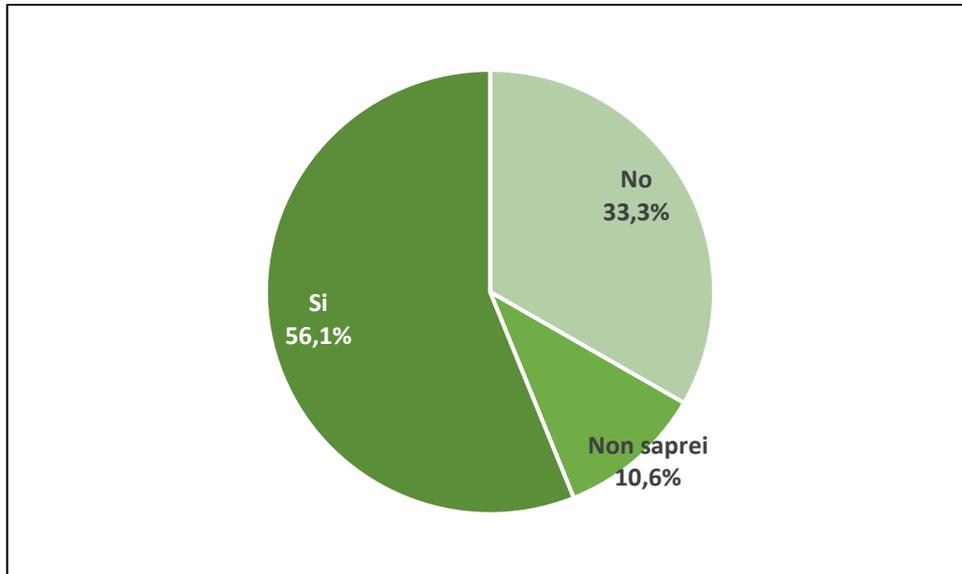
2) **Misure contenute nei CCNL.** Qui ritroviamo i fondi sanitari e l'anticipo del TFR. Trattandosi di disposizioni di natura negoziale, le aziende possono attenersi a quanto previsto dai contratti senza dover necessariamente inserire disposizioni aggiuntive.

3) **Sostegno al reddito.** Tutte le tipologie di buoni spendibili in beni di largo consumo (alimentari, carburanti, ...) rientrano nei cosiddetti fringe benefit, quei benefit, cioè, che possono essere definiti anche compensi in natura perché appunto non vengono dati sotto forma di denaro, ma come beni e servizi. Dalla nostra rilevazione non conosciamo l'ammontare di tali buoni acquisto ma sappiamo essere prassi comune che il loro importo si collochi sotto la somma di 258,23€ fissata dal TUIR per poter godere della fiscalità agevolata.

Si tratta, dunque, di elementi - flessibilità, formazione, fondi sanitari, buoni acquisto – accomunati da una relativa semplicità di destinazione e uso di risorse, laddove il doversi "attrezzare" per iniziative su altre aree, che sono più distanti dal funzionamento interno dell'azienda e delle sue prassi abbastanza consolidate, pare ancora oggi più difficile.

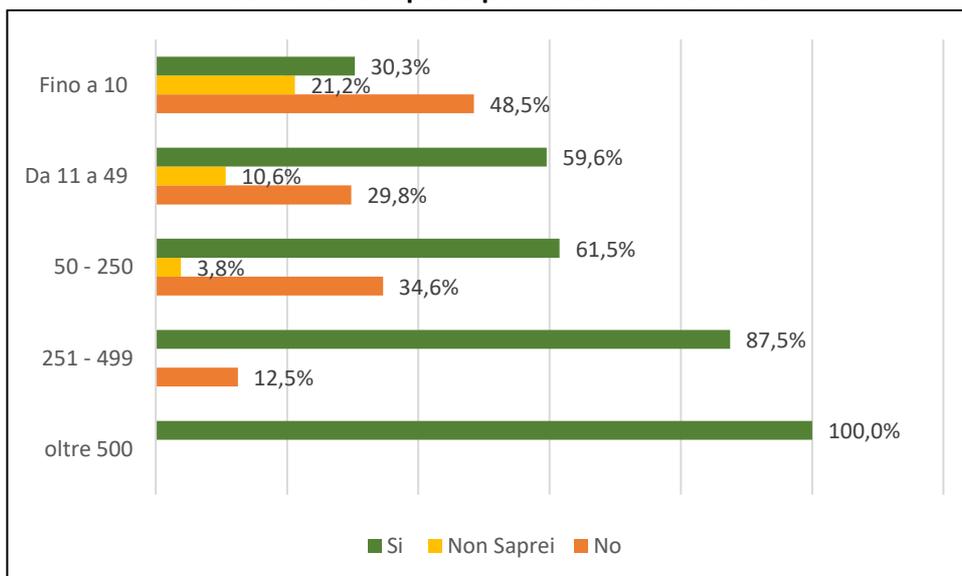
Non indifferente, inoltre, è il tema delle risorse economiche destinate espressamente alle iniziative di welfare. Poco più della metà delle aziende rispondenti ha dichiarato di averle, a fronte di un terzo che ha deciso di non allocare risorse su questo obiettivo, mentre un 10% non risponde.

**Fig. 17 - L'azienda destina risorse economiche specifiche alle iniziative di welfare? (Val.%)**



Le differenze per classi dimensionali sono molto evidenti nella figura 17.1 che mostra una prevalenza di mancanza di risorse economiche dedicate al welfare nelle micro imprese fino a 10 dipendenti, che diventano una quota intorno ad un terzo nelle imprese tra 11 e 250 dipendenti, laddove le grandi imprese hanno evidentemente maggiori budget da destinare a welfare aziendale.

**Fig. 17.1 - L'azienda destina risorse economiche specifiche alle iniziative di welfare? Distribuzione risposte per classe dimensionale**

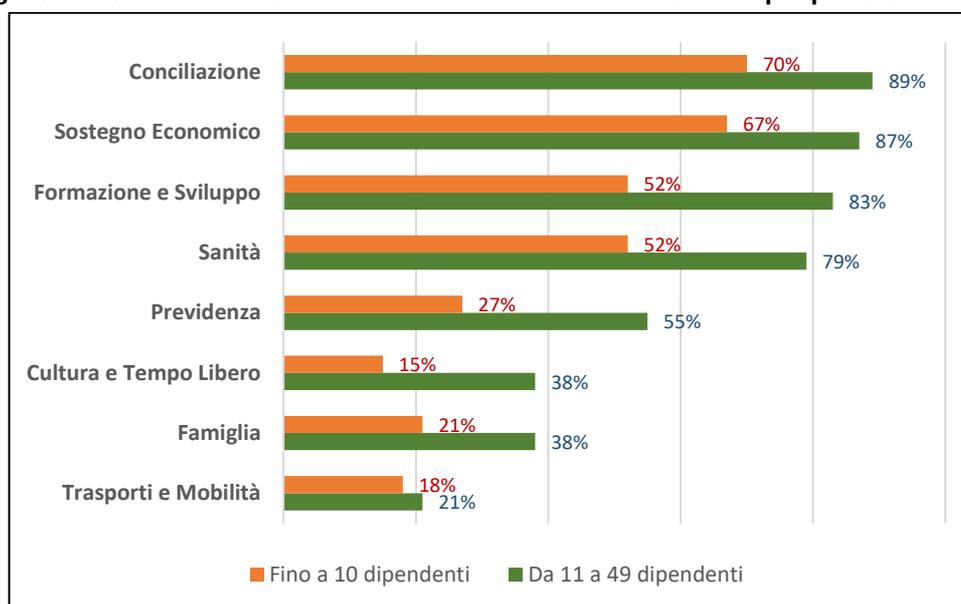


Forse le aziende sono ancora lontane da soluzioni completamente efficaci rispetto ai bisogni e alle esigenze dei loro dipendenti cui il welfare può rispondere; tuttavia, pare emergere con evidenza un sempre più presente allineamento tra il welfare aziendale e il modello organizzativo delle imprese.

Un welfare, cioè, che muove dalle strategie e si integra nell'organizzazione come nuovo modo di lavorare, che prescinde in parte dalla dimensione aziendale.

A tal proposito, la figura 18 illustra la differenza di intensità nelle diverse aree del welfare tra le aziende di dimensioni più piccole. I trend sono tendenzialmente simili tra le imprese che hanno fino a 10 dipendenti e le imprese che hanno da 11 a 49 dipendenti. **Nelle micro aziende si rileva una di poco maggiore attenzione alle spese per la famiglia e per i trasporti** e minore per le iniziative di matrice culturale e del tempo libero.

**Fig. 18 – Area di iniziative di welfare nelle Aziende di dimensioni più piccole. Valori %**



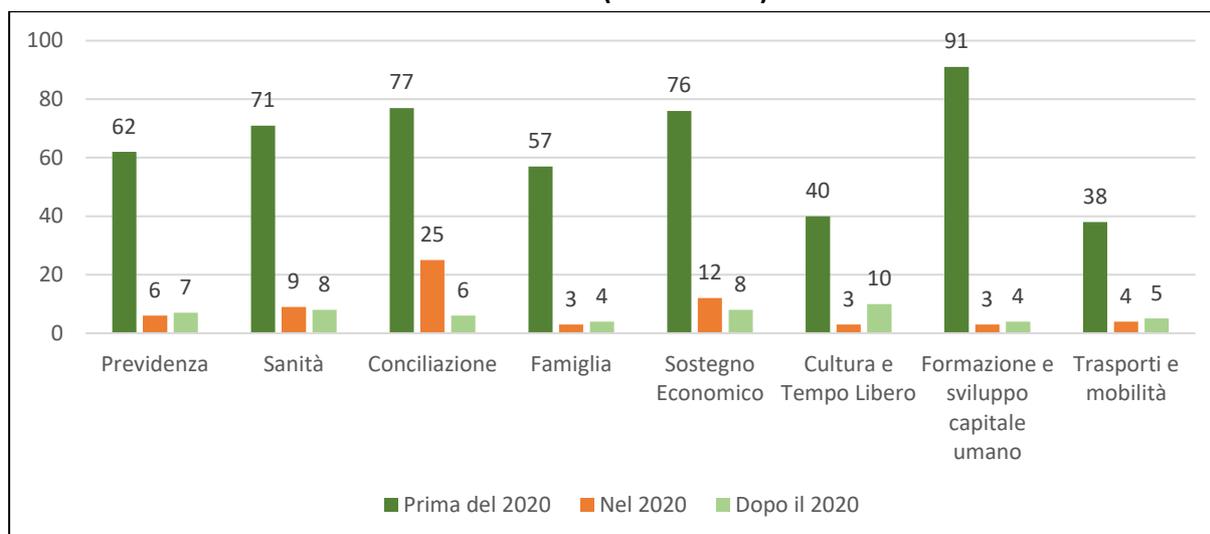
### 2.3 Il welfare aziendale prima e dopo la pandemia

Si è indagato riguardo a quanto welfare aziendale fosse già presente nelle aziende prima del verificarsi della crisi pandemica e su come queste iniziative siano state mantenute, implementate o integrate.

La prima evidenza è la presenza nelle aziende della maggior parte delle misure dichiarate già prima del 2020.

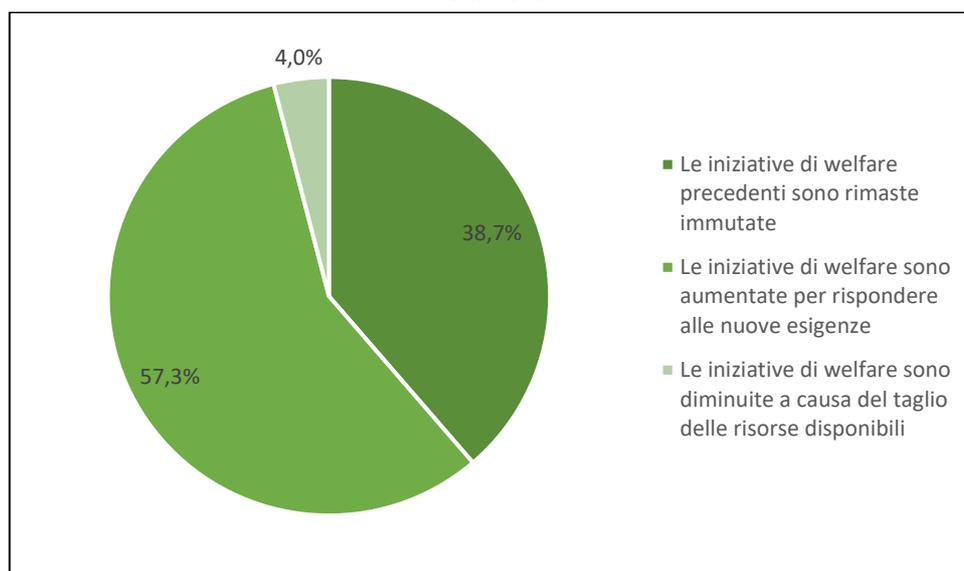
Come illustrato dalla figura 19, è molto significativo, in primo luogo, che le azioni introdotte proprio nell'anno 2020 si concentrino prevalentemente nelle aree della conciliazione e del sostegno economico, confermando la sollecitudine delle aziende a intervenire sui bisogni emergenti dei propri dipendenti, nella fattispecie della risposta all'emergenza sanitaria.

**Fig. 19 – Quando nella tua azienda sono state introdotte le sopra descritte iniziative di welfare aziendale? (Val. assoluti)**



Inoltre, l'incrocio delle date di introduzione in azienda delle misure con la classe dimensionale mostra come **le azioni implementate nel corso dell'anno 2020 riguardino prevalentemente le imprese fino a 50 dipendenti**. Segnale di come anche le aziende più piccole siano state chiamate a rispondere alle esigenze del momento attraverso iniziative convergenti nell'area del welfare.

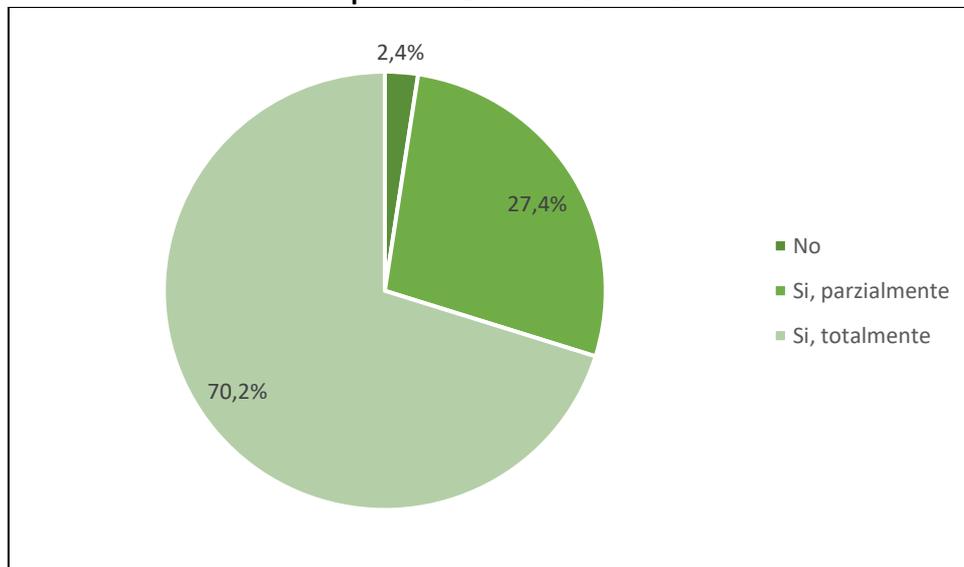
**Fig. 20 – Come l'esperienza legata all'emergenza COVID-19 ha influito sul welfare aziendale? Valori %**



Spostandosi verso la fine dell'emergenza Covid-19, si registra una sostanziale tenuta del welfare aziendale. Infatti, il taglio delle risorse ha riguardato una minima quota di aziende, solo 5 delle aziende rispondenti, 4 delle quali con una dimensione di meno di 50 dipendenti.

119 aziende, in cui rientrano trasversalmente quelle di ogni dimensione aziendale, hanno mantenuto o aumentato le iniziative di welfare.

**Fig. 21 – La tua azienda pensa di mantenere le suddette iniziative di welfare aziendale anche nei prossimi 2-3 anni? Valori %**



In un raggio di azione di breve termine, il 70,2% delle aziende pensa di mantenere tutte le iniziative di welfare al momento presenti, che aggiunto al 27,4% delle aziende che pensa di mantenerle parzialmente, lascia solo il 2,4% di aziende con una risposta negativa, si tratta nel dettaglio di 3 aziende che hanno fino a 10 dipendenti e che quindi pensano di non riconfermare nessuna misura.

Tra le misure non espressamente previste dagli obblighi di legge o dal CCNL, due terzi delle aziende hanno risposto che pensano di mantenere nel prossimo futuro perché ritenute rilevanti:

- Tutte le misure attualmente presenti 13,1%
- Quasi tutte le misure 9,5%
- Il lavoro agile 21,4%
- La formazione 10,7%
- La flessibilità oraria 7,1%

In questo quadro, occorre trattare in modo particolare il tema dello Smart Working.

### **2.3.1 Focus: Smart Working o Lavoro Agile**

In un Paese come l'Italia, dove la predisposizione all'innovazione è ancora molto contenuta e la messa in pratica di modalità di lavoro ibride fatica ad affermarsi, a causa di resistenze culturali e organizzative, il "lavoro da casa", per periodi prolungati, per rispondere alla necessità emergenziale, ha rappresentato una piccola rivoluzione.

Sul versante aziendale, l'epidemia ha avuto l'inconsapevole merito di spingere le imprese verso un uso massivo dello Smart working, imprese che, nonostante la semplificazione delle procedure decise dal

Governo per avviarlo in emergenza e le soluzioni più o meno efficaci che sono riuscite a adottare, erano per la gran parte dei casi impreparate e forzate dalla necessità ad implementare il lavoro da remoto. Ma non basta spostare il luogo di lavoro a casa per poter parlare di passaggio alla modalità di lavoro agile.

Lavoro agile o “Smart” è nella definizione dell’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano<sup>13</sup> “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”. E proprio i dati forniti dal citato Osservatorio stimavano nel 2019 la presenza di 570.000 Smart workers in Italia, che nella primavera 2020 hanno raggiunto la vetta di 6.580.000 lavoratori dipendenti tra grandi imprese, PMI e Pubblica amministrazione, per poi riassetarsi nel marzo 2021, a un anno dal primo lockdown, a 5.370.000 e attestarsi a settembre 2021 a circa 4 milioni di dipendenti.

Oggi, dopo aver sperimentato una situazione straordinaria, le aziende sono passate ad una fase successiva, scegliendo se e come continuare con questa modalità di lavoro flessibile, e nel farlo devono tenere conto che lo Smart working è un approccio organizzativo nuovo, non solo una modalità di lavoro ovunque e in qualsiasi momento grazie all’utilizzo della tecnologia.

È vero che lo Smart working non può prescindere da tecnologie che garantiscano produttività, flessibilità e mobilità, nonché la sicurezza dei dati, ma poiché costituisce un’innovazione organizzativa nei tradizionali modelli di lavoro basati su visibilità e presenza fisica, porta con sé il passaggio dall’approccio del “dove lavoro” al “come lavoro” e di conseguenza l’organizzazione deve fondarsi sul concetto di prestazione, sul lavoro per obiettivi e sulla misurazione dei risultati.

Un falso mito che si è poi creato in questi ultimi due anni di emergenza è che Smart Working significhi lavorare sempre fuori dalla sede di lavoro. Quando invece il lavoro agile nasce per definizione come lavoro ibrido che alterna giornate di lavoro dentro e fuori la sede aziendale. Occorre pertanto sottolineare che il “vero” Smart Working è una modalità di lavoro consapevole ed efficiente e non legata solo a situazioni di contingente necessità; è la manifestazione della volontà delle aziende di rendere efficienti gli strumenti organizzativi, a partire dalle tecnologie ma includendo il coordinamento, la leadership, la chiarezza negli obiettivi e la loro valutazione, nonché gli elementi quali fiducia e comunicazione. La formazione può costituire la chiave di volta per le aziende che si impegneranno a rendere strutturale il lavoro agile, scegliendo per quante persone e quanto lavoro agile applicare in azienda e come farlo in maniera proficua e produttiva, aiutando i dipendenti ad ottimizzare il proprio tempo e costruire modalità sane per la produttività nel lavoro agile.

È evidente che lo smart working investe direttamente il management aziendale. L’obsolescenza delle competenze che si accompagna ad un certo modo di lavorare ingaggia anche i vertici aziendali non sempre abituati a misurarsi con una modalità di lavoro che esalta l’autonomia, la flessibilità, la fiducia tra datore di lavoro e manager e tra manager e sottoposto. La capacità di delegare, la valorizzazione degli aspetti relazionali, l’ottimizzazione degli spazi di lavoro, il coinvolgimento del lavoratore a distanza diventano essenziali per un manager, impongono nuovi stili di leadership e richiedono nuove competenze.

Anche per i lavoratori lo Smart working ha rappresentato una novità.

---

<sup>13</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

Prima dell'emergenza la risposta delle aziende era rimasta confinata al telelavoro, spesso concesso in casi di necessità e fragilità del dipendente o di un suo familiare, poche le aziende e i pochi i lavoratori che prima della pandemia avevano potuto utilizzare uno smart working strutturato.

Sicuramente il lavoro da remoto anche per i lavoratori ha rappresentato nell'emergenza una semplificazione e una risposta che è venuta incontro alle esigenze in primis di conciliazione di tante famiglie costrette con le scuole chiuse ad occuparsi dei figli minori.

Tuttavia, una recente indagine dell'INAPP ha dimostrato che tale modalità di lavoro è risultata gradita a tanti lavoratori, che la ritengono una modalità altrettanto proficua rispetto al lavoro in presenza, in grado di recuperare maggiori spazi all'iniziativa e all'autonomia individuale, e che, "liberando tempo", risulta d'interesse non solo per il lavoro di cura ma anche semplicemente per riappropriarsi di maggiori spazi da dedicare alla vita privata.

Un cambio di prospettiva che l'indagine INAPP, di cui riportiamo alcune evidenze, ha messo in luce e che per taluni lavoratori si spinge anche a riconsiderare i luoghi di vita e di lavoro a favore di realtà territoriali e dimensioni sociali più semplici e sostenibili.

#### Indagine INAPP: la propensione al lavoro da remoto dei lavoratori e delle lavoratrici in Italia

Osservando i dati riguardo alla propensione al lavoro da remoto, quasi la metà dei lavoratori (45,8%) vorrebbe continuare a svolgere la propria attività in modo agile, con un 24% circa che preferirebbe farlo almeno 3 giorni a settimana. Bisogna sottolineare che la propensione al lavoro da remoto post pandemia è abbastanza simile per tipologia d'azienda (pubblica e privata) e per genere; emerge solo una leggera prevalenza per il ritorno stabile in ufficio tra le lavoratrici della PA, forse dovuta alle modalità lavorative non sempre 'agili' e facilmente fruibili che hanno caratterizzato alcune PA durante la pandemia: il supporto ricevuto in termini di dispositivi informatici e attrezzature, le modalità organizzative previste e le tipologie di connessione sono risultate infatti più favorevoli nel settore privato.

**Tabella 1 - Giorni che si vorrebbero lavorare da remoto a settimana (lavoratori da remoto nel mese di riferimento). Valori percentuali**

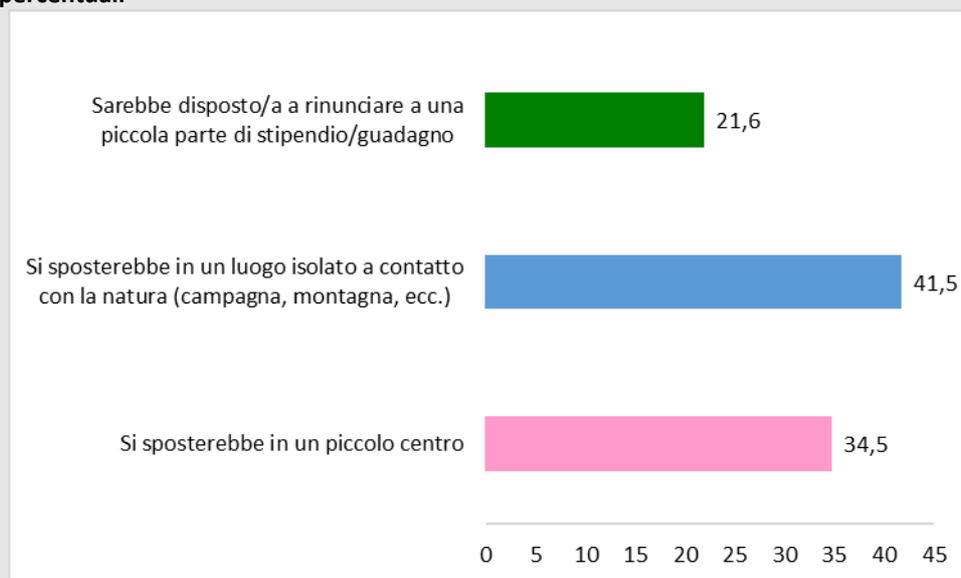
	Azienda pubblica			Azienda privata			Totale		
	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Più di 5 giorni	9,4	8,0	8,6	10,4	12,7	11,3	10,2	11,5	10,8
Da 3 a 5 giorni	14,6	12,7	13,6	13,5	13,7	13,6	13,7	13,4	13,6
2 giorni	19,6	17,4	18,4	13,8	16,1	14,7	14,7	16,4	15,4
1 giorno	6,7	8,0	7,4	5,9	5,4	5,7	6,0	6,0	6,0
Mai	49,8	53,9	52,0	56,4	52,2	54,7	55,4	52,6	54,2
Totale parziale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Inapp-plus 2021

Si è molto dibattuto sull'incremento per le donne del carico di cura e di lavoro relativo allo smart working durante le fasi di lock down; in molti casi il lavoro agile ha rappresentato, infatti, l'unico modo per far fronte sia agli impegni lavorativi, sia a quelli domestici.

I risultati dell'indagine, però, non avvalorano l'opinione comune per cui il lavoro da remoto tende ad attirare soprattutto le donne ma anzi mostrano come le differenze di genere siano poco accentuate, soprattutto se si considera il settore privato. In alcuni casi sono soprattutto le donne, solitamente più attente al tema del work-life balance, a aderire con meno entusiasmo al lavoro "agile", esprimendo una minore propensione (o fiducia) nella capacità di garantire un corretto equilibrio fra vita privata e lavorativa e preferendo, invece, il lavoro in ufficio, come nel caso delle lavoratrici donne della PA. Dall'indagine emerge, poi, che il lavoro da remoto, seppur realizzato in contesti organizzativi e tecnologici spesso impreparati, ha costituito non solo un'esperienza positiva, ma anche un'occasione per ripensare i luoghi di vita e di lavoro, con importanti conseguenze sul futuro delle città e dei territori. Alla domanda su un'eventuale disponibilità a riconsiderare la propria residenza se il proprio lavoro potesse assumere stabilmente una quota da remoto, 4 persone su 10 hanno risposto che gli piacerebbe vivere in una dimensione sociale più semplice e sostenibile, a stretto contatto con la natura e legata a tempi più lenti e meno stressanti e 1/3 degli occupati sarebbe disposto a spostarsi in piccoli centri della provincia o dell'entroterra. Un lavoratore su 5 accetterebbe anche una riduzione del proprio stipendio/guadagno, a dimostrazione che un possibile miglioramento nella qualità della vita presenta un valore economico immediatamente scontabile. Da questi dati emerge una accentuata propensione al cambiamento.

**Figura 1 - Implicazioni su alcune scelte di vita in caso di possibilità di lavorare stabilmente da remoto. Valori percentuali**



Fonte: Indagine Inapp-plus 2021

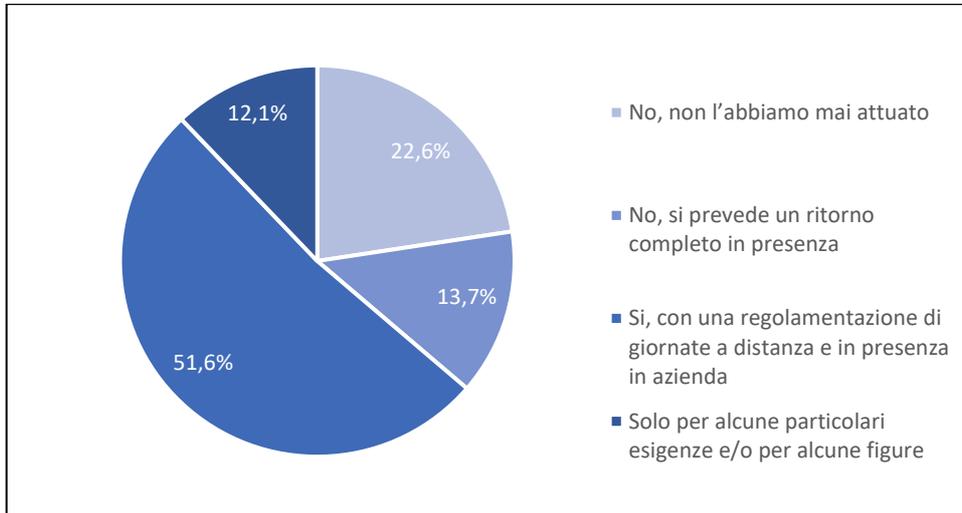
Stanti queste evidenze, nel questionario di rilevazione dell'indagine è stato chiesto alle aziende se pensano di attuare lo Smart Working dopo il periodo d'emergenza.

**Le risposte devono essere lette necessariamente in base alla classe dimensionale delle aziende.**

Infatti, complessivamente il 51,6% pensa di regolamentare a regime questa modalità di lavoro, prevedendo dunque un'alternanza tra giornate di lavoro in presenza e giornate di lavoro a distanza.

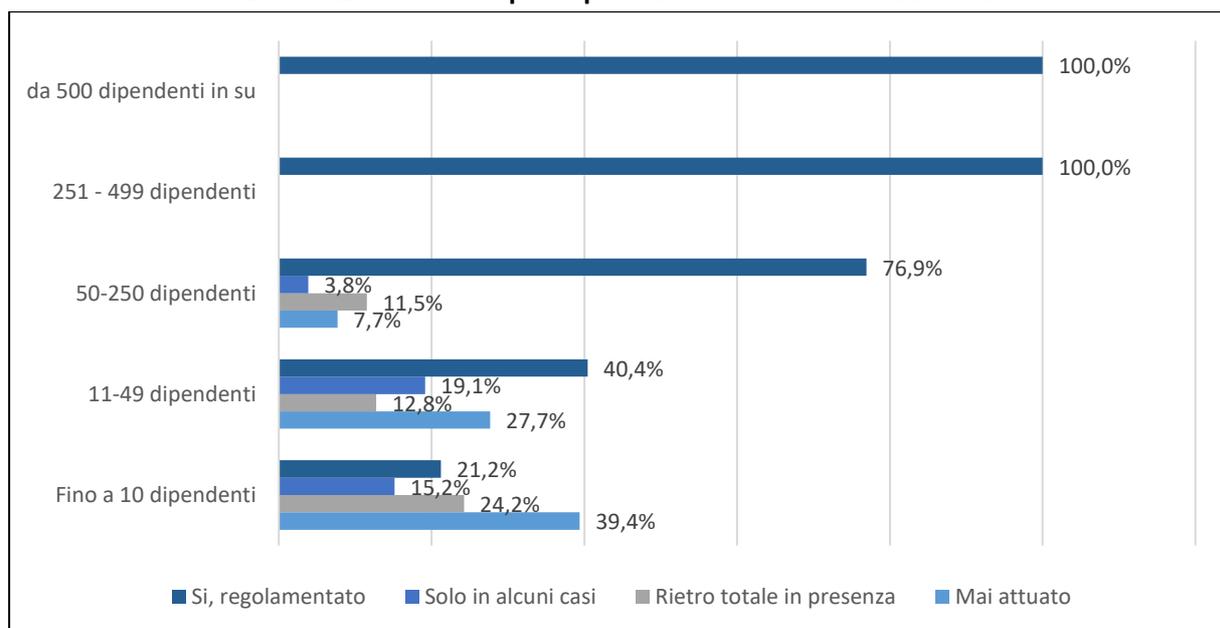
Il 22,6% del campione non ha in realtà mai sperimentato questa modalità, mentre la restante parte si divide in proporzioni simili tra quelle aziende che pur avendolo sperimentato prevedono un ritorno completo in presenza e quelle aziende che intendono applicarlo solo per alcune specifiche figure o particolari esigenze.

**Fig. 22 - In particolare, si pensa di continuare ad attuare lo Smart working? Valori %**



Osservando come queste risposte sono emerse dalle aziende identificate in base alla loro dimensione, si può evincere come in realtà le aziende più grandi, da 250 dipendenti e oltre, siano ormai avviate verso un 100% di presenza di lavoro agile, mentre **le aziende di dimensioni più piccole mostrano un approccio più variegato.**

**Fig. 23 - In particolare, si pensa di continuare ad attuare lo Smart working? Distribuzione delle risposte per classe dimensionale. Valori %**



Innanzitutto, le 28 aziende che hanno dichiarato di non avere mai attuato lo Smart working hanno per oltre il 90% una dimensione compresa entro i 50 addetti. E nella stessa classe dimensionale ricade l'82% delle 17 aziende che realizzeranno un rientro totale in presenza, e quasi la totalità delle 15 aziende che intendono avvalersi del lavoro agile solo in pochi casi dettati da esigenze o situazioni lavorative particolari.

Malgrado, dunque, la pandemia sia stata un volano per la diffusione di una modalità flessibile del lavoro, che appare allo sguardo degli esperti di settore, così come a quello dei lavoratori più giovani, come un irrinunciabile futuro, i dati avvalorano l'opinione che sostiene **che le PMI debbano aumentare il loro livello di managerializzazione**, innalzando in modo strutturale la produttività e le loro potenzialità di crescita<sup>14</sup>, poiché questo costituisce ancora una forte barriera a questo tipo di innovazioni organizzative.

## 2.4 Organizzazione e valorizzazione del welfare aziendale

Una distinzione comunemente utilizzata sui modelli di welfare praticati nelle aziende italiane è quella che riguarda la fonte che origina il welfare, distinguendo le iniziative volontarie e unilaterali dell'impresa, dalle iniziative negoziali sui diversi livelli di contrattazione possibili, oltre che dalle iniziative di stampo più premiale. I rapporti degli ultimi anni del Welfare Index PMI<sup>15</sup> sono stati molto chiarificatori rispetto alla relazione che spesso lega la natura dell'iniziativa con i contenuti dei piani di welfare.

L'indagine ha, pertanto, voluto indagare sul punto di partenza delle iniziative di welfare e approfondire i temi degli **obiettivi e dei risultati di tali piani di welfare**.

La figura 24 illustra a livello complessivo le risposte ottenute dalle aziende sulla fonte del welfare aziendale; è stata data la possibilità di esprimere più risposte, in quanto è ben evidente come in seno alla stessa azienda convivano più modalità di ingresso del welfare nell'organizzazione, per via del moltiplicarsi dei CCNL che lo prevedono, insieme alle iniziative autonome, che convergono poi su regolamenti o accordi.

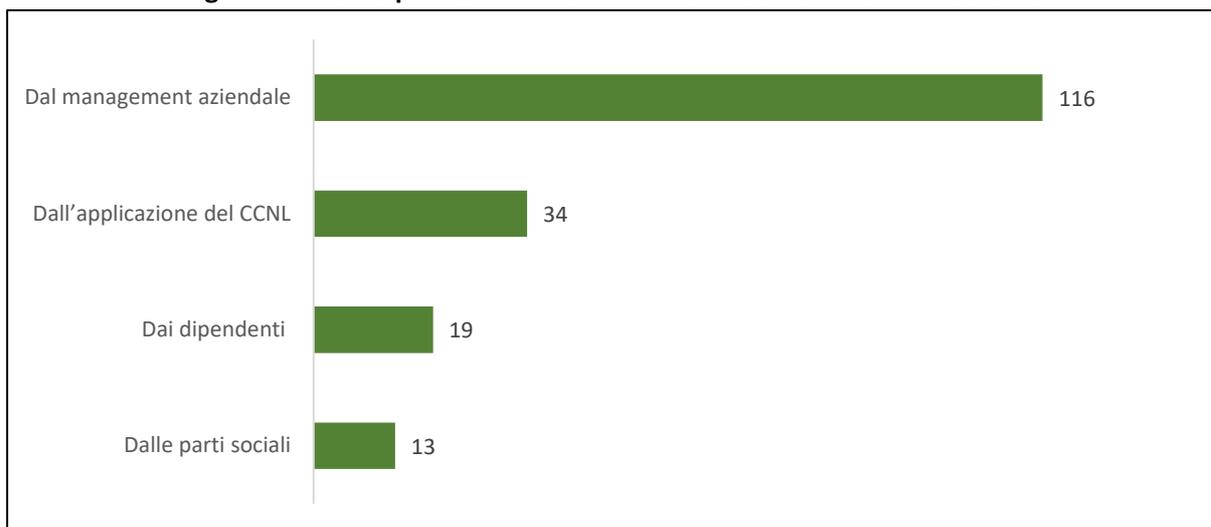
La netta prevalenza, nel 94% delle aziende, della risposta relativa all'iniziativa del management aziendale, e la invece minore presenza di iniziativa delle parti sociali è naturalmente spiegata dalla generale scarsa presenza sindacale nelle aziende del campione; presenza che si riscontra solo in 39 aziende (figura 25), che corrispondono a quelle con almeno 50 dipendenti.

---

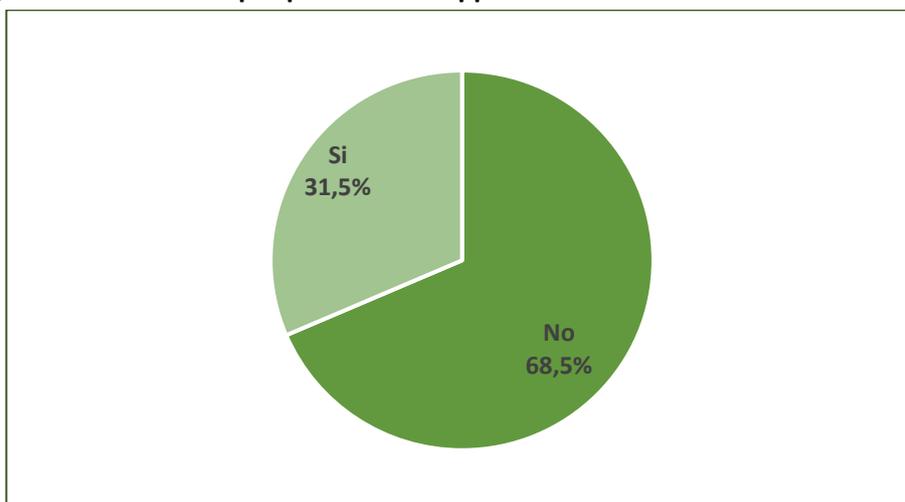
<sup>14</sup> CERVED, Rapporto CERVED PMI 2021.

<sup>15</sup> <https://www.welfareindexpmi.it/>

**Fig. 24 – Da chi è partita l’iniziativa del welfare aziendale? Val. assoluti**



**Fig. 25 - Distribuzione per presenza di rappresentanze sindacali in azienda. Val. %**



Occorre aggiungere che **il management aziendale è l'unico motore di avvio del welfare nel 57% del campione di imprese**; e se solo nel 5% delle aziende l'unica via di introduzione di misure del welfare aziendale è l'applicazione del CCNL, nelle restanti imprese convivono più fonti di iniziativa.

La bassissima percentuale di imprese che registrano solo iniziative in applicazione dei contratti nazionali del lavoro, rispetto ad altre indagini in cui questa percentuale supera anche il 30%, deriva certamente dal fatto che hanno partecipato all'indagine imprese sensibili al tema e quindi maggiormente proattive.

Le figure 26 e 26.1 mostrano la distribuzione delle risposte relative all'iniziativa delle parti sociali e del management aziendale per classe dimensionale delle imprese, confermando nel dettaglio la vitalità dell'iniziativa del datore di lavoro.

Fig. 26 - Aziende con welfare di iniziativa delle parti sociali per classe dimensionale. Val. %

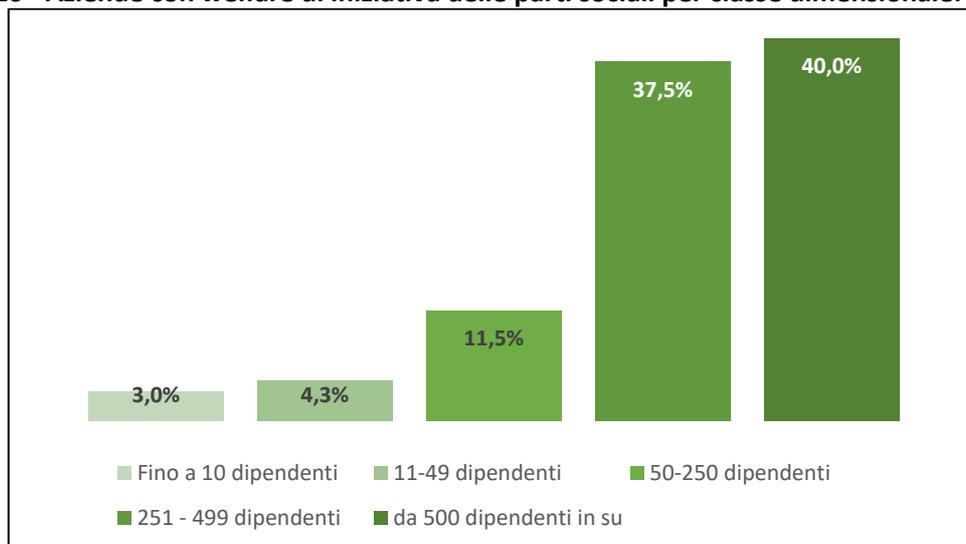
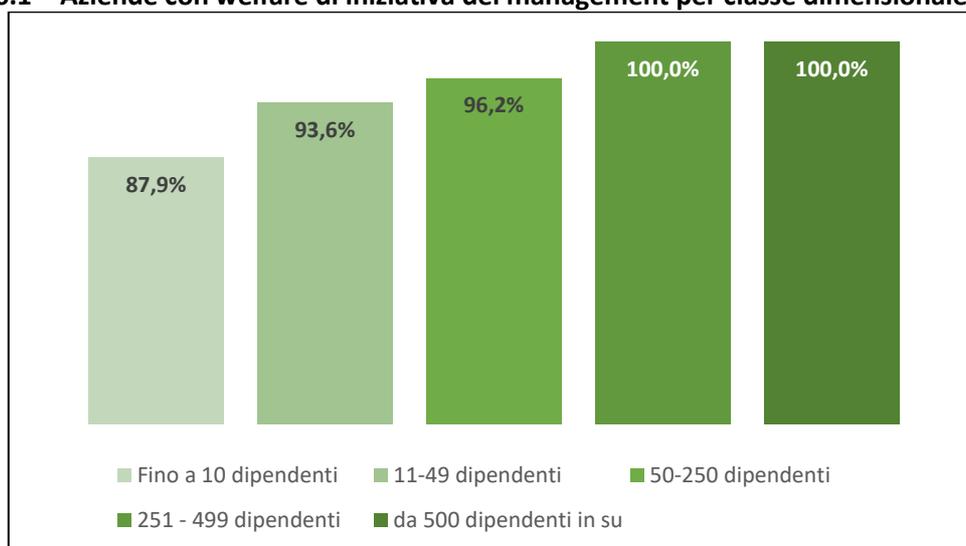


Fig. 26.1 – Aziende con welfare di iniziativa del management per classe dimensionale. Val. %

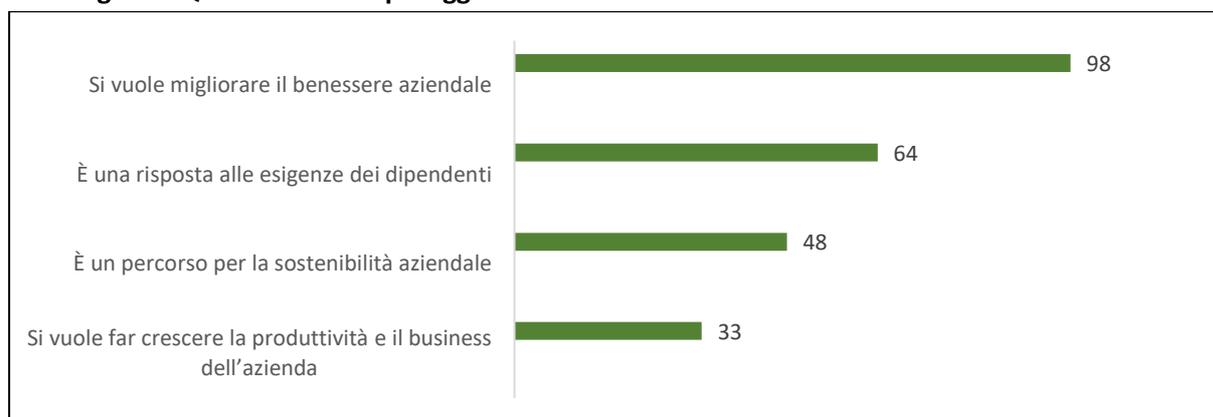


Al quadro così delineato sul motore delle iniziative di welfare nelle aziende, occorre affiancare gli obiettivi dai quali le aziende muovono, cosa cioè si prefiggono di ottenere attraverso il welfare aziendale.

Nella figura 27 risalta immediatamente nelle percentuali di risposta quanto **sia già acquisita la consapevolezza che il welfare possa migliorare il benessere aziendale** - 80% delle risposte - **laddove solo un quarto delle aziende mette in relazione gli obiettivi di business e di produttività con l'approccio al welfare.**

Questo dato ci restituisce un nascosto bisogno di integrazione e connessione tra l'interpretazione dei fattori di business e i fattori di benessere e crescita interni all'azienda, in un approccio adatto a riunificare benessere e crescita, pianificazione e condivisione, collaborazione e conciliazione vita-lavoro.

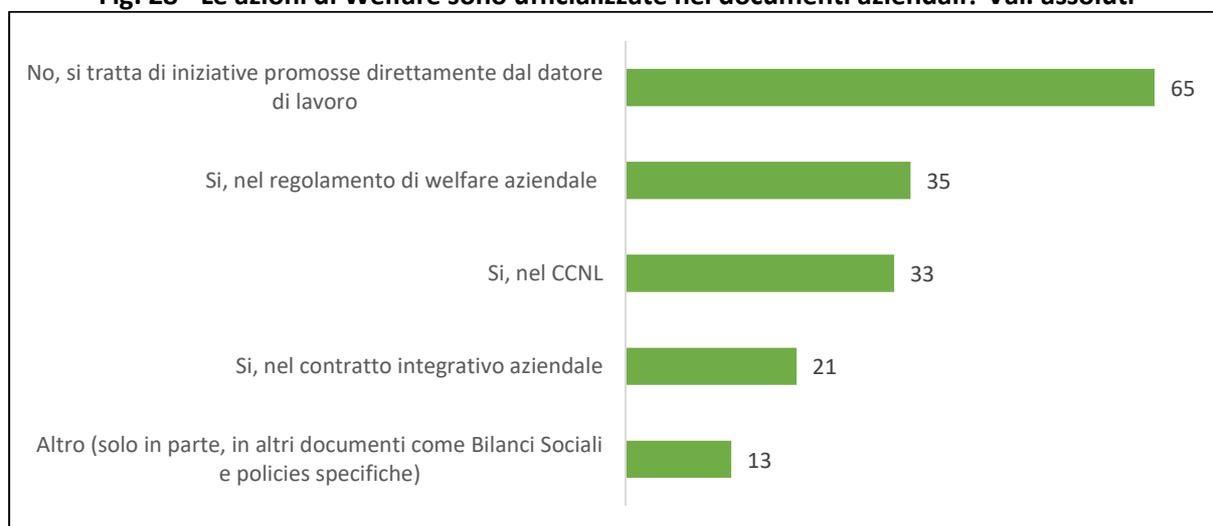
**Fig. 27 - Quali obiettivi si prefigge con le iniziative di welfare la tua azienda? Val. assoluti**



**Il 52% delle imprese muove il welfare come risposta alle esigenze dei dipendenti mentre il 39% ha già ancorato i suoi piani di welfare alla sostenibilità aziendale.** Queste ultime si stanno, pertanto, muovendo in linea con gli obiettivi fissati dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, in particolare il goal 8, che si propone di incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, e il goal 9, con il quale si vuole promuovere l'innovazione ed una industrializzazione responsabile e sostenibile, riuscendo a vedere come il welfare aziendale possa dare un contributo rilevante alla sostenibilità. Infatti, a dispetto di quanto sembrerebbe derivare dalla natura prioritariamente fiscale della normativa che regola il welfare aziendale, esso rappresenta una questione squisitamente organizzativa, centrale nella relazione lavorativa tra l'impresa e i suoi dipendenti, che apre attraverso il welfare dei temi più di natura privata, il benessere in primis, aggiungendo quindi altri elementi allo scambio contrattuale.

Il fatto che le diverse azioni di welfare aziendale implementate nelle imprese trovino una loro ufficializzazione nei documenti aziendali è una questione rilevante sia dal punto di vista di ciò che ne può conseguire rispetto agli aspetti della fiscalità (la deducibilità delle spese sostenute per il welfare), sia dal punto di vista della valorizzazione delle misure stesse.

**Fig. 28 - Le azioni di Welfare sono ufficializzate nei documenti aziendali? Val. assoluti**

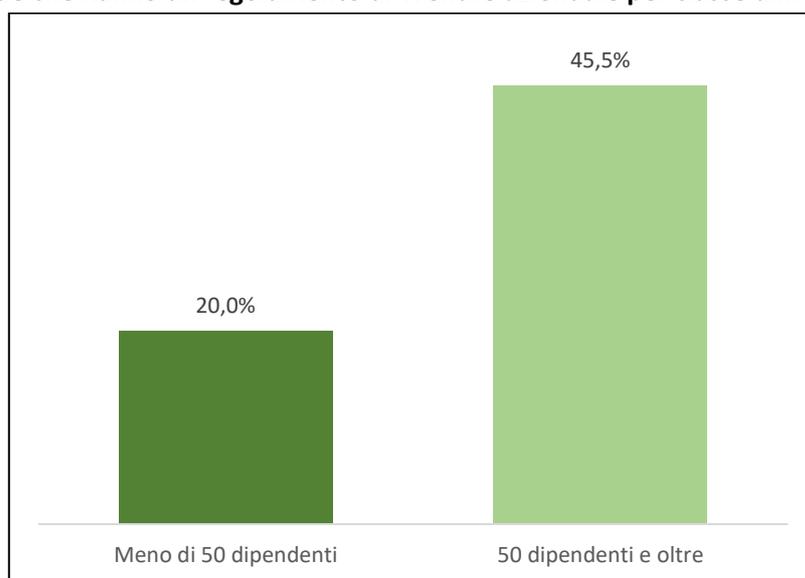


Proprio in considerazione della convivenza in azienda di più fonti del welfare, diverse sono le forme di ufficializzazione possibili illustrate nella figura 28. Il più vistoso risultato è che il 52% delle aziende ritiene di non dover ufficializzare il suo contenuto di welfare in considerazione della scelta unilaterale del datore di lavoro.

Nel 43% delle aziende il welfare trova formalizzazione nella contrattazione, nazionale o integrativa che sia; un 10% di aziende ha, inoltre, formalizzato le sue pratiche di benessere in altri documenti, quali ad esempio bilanci sociali o altre policies aziendali, quali ad esempio piani per la conciliazione vita-lavoro o documenti per la qualità.

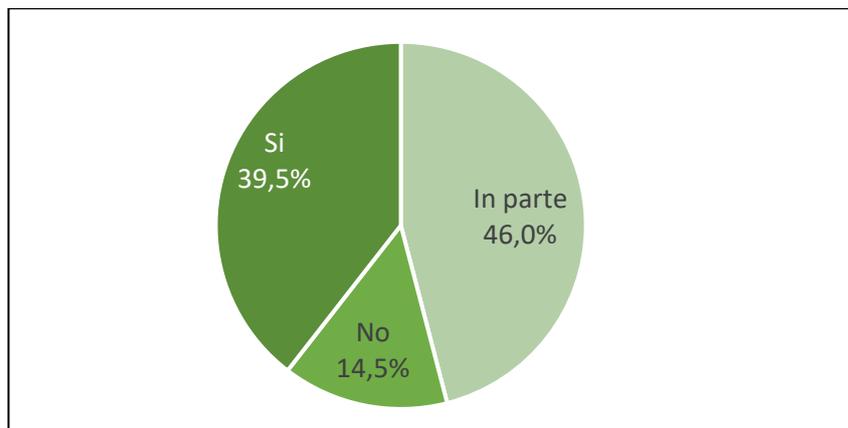
Il Rapporto 2019 del Welfare Index PMI aveva già tre anni fa rilevato chiaramente questa scarsa tendenza alla formalizzazione in uno specifico regolamento aziendale di welfare, regolamento che nel nostro campione è la via scelta dal 28% delle imprese. Evidentemente **il valore della formalizzazione è un'opportunità ancora non colta dalle imprese meno strutturate**, come conferma la figura 29 in cui appare come solo il 20% delle imprese fino a 50 dipendenti abbia disposto un regolamento di welfare aziendale, rispetto al 45,5% delle imprese con dimensione superiore a 50 dipendenti.

**Fig. 29 – Aziende che hanno un regolamento di Welfare aziendale per classe dimensionale. Val. %**



Dotare l'impresa di un sistema di riconoscimento delle sue prassi di benessere, attuate tra le esigenze dei dipendenti e le esigenze produttive, anche se introdotte a livello informale, la aiuterebbe a rilevarne l'impatto effettivo sul modello di business e ad agire quando serve con correttivi specifici. Occorre, inoltre, far comprendere alle imprese, soprattutto alle più piccole, che **la formalizzazione deve essere colta come un'opportunità, una vera e propria strategia d'impresa** e viceversa che la mancanza di regolamento rappresenta un limite, una sorta di derubricazione del welfare.

**Fig. 30 - Pensi che la tua azienda stia valorizzando le iniziative esistenti in un piano complessivo di maggior benessere aziendale? Val. %**



E proprio il tema della valorizzazione delle iniziative di welfare adottate dall'azienda è stato indagato, come illustra la figura 30. Meno del 40% dei rispondenti ha pronunciato un sì deciso, il 46% crede che l'azienda vada solo parzialmente verso un piano complessivo di benessere aziendale. 18 aziende hanno risposto no, tra queste l'89% ha una dimensione aziendale di meno di 50 dipendenti.

A fronte degli obiettivi di benessere sopra esposti, la percezione dei risultati ascrivibili alle iniziative di welfare vede primeggiare il migliore equilibrio tra vita e lavoro, seguito da una maggiore soddisfazione per le persone che lavorano in azienda, dall'aumento della motivazione al miglioramento del clima aziendale.

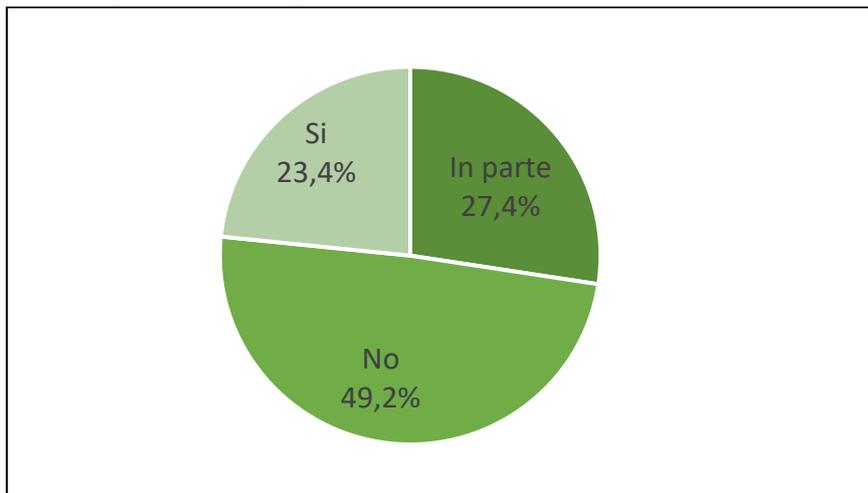
**Fig. 31 - Quali risultati a suo avviso ha ottenuto l'azienda attraverso le iniziative sopra descritte? (V.a.)**



Anche in questa domanda, come prima rilevato riguardo agli obiettivi, la maggiore produttività è percepita solo da 19 aziende, mentre non si rilevano spiccate differenze tra le diverse classi dimensionali.

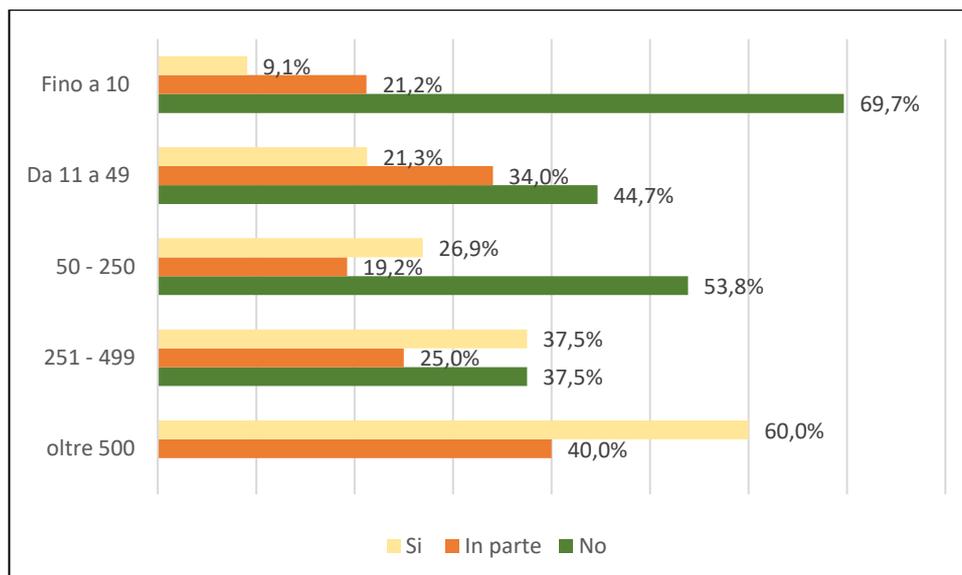
Parliamo correttamente di percezioni anche perché sono solo 29 le aziende che realizzano indagini periodiche per rilevare il gradimento dei dipendenti su queste misure; 34 aziende dichiarano di farlo parzialmente mentre sostanzialmente la metà delle imprese non si è strutturata per questo tipo di indagine.

**Fig. 32 - Vengono realizzate indagini periodiche sul gradimento dei dipendenti rispetto a questo tipo di iniziative? (Valori assoluti)**



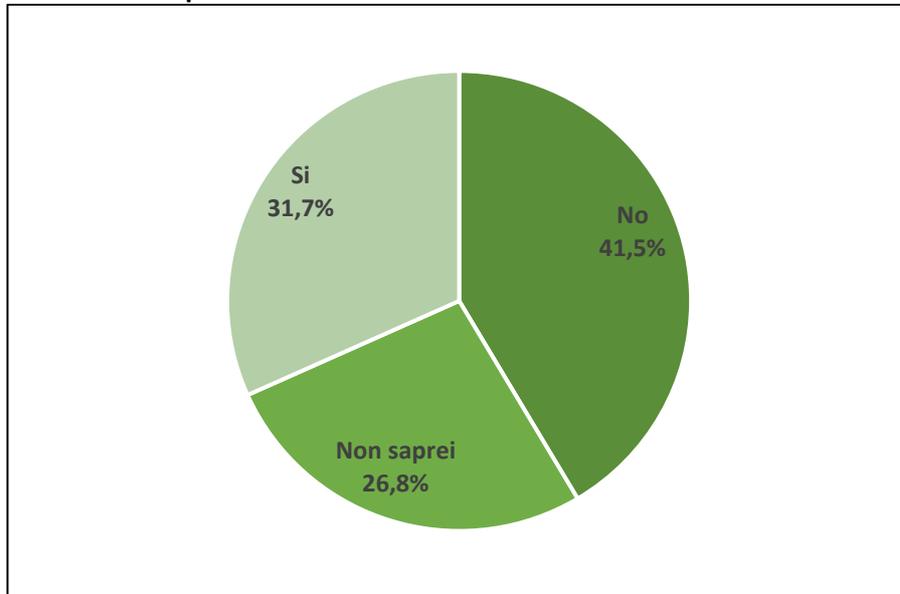
La figura 32.1 sottolinea ancora una volta il diverso grado di ascolto dei dipendenti attraverso iniziative strutturate nelle organizzazioni più piccole (circa 30% di realizzazione di indagini periodiche) e più grandi (100%).

**Fig. 32.1 - Realizzazione indagini periodiche sul gradimento dei dipendenti per classe dimensionale. Val. %**



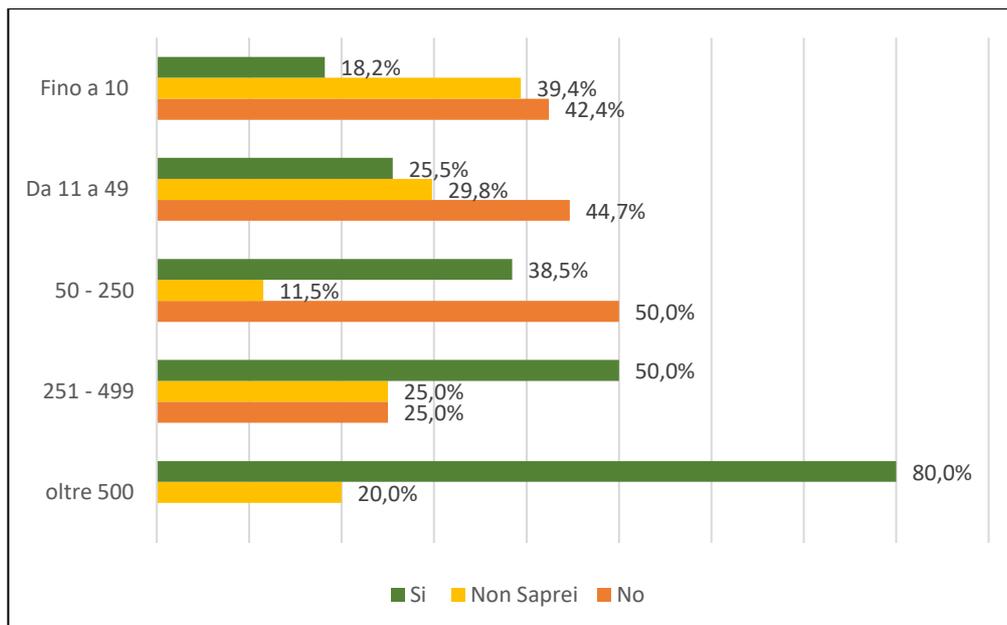
Un'importante marcia in più allo sviluppo del welfare si riscontra nei contesti aziendali dove il management è incentivato a promuovere tali misure e viene valutato rispetto al benessere dei dipendenti.

**Fig. 33 - I dirigenti e i manager vengono valutati relativamente al benessere dei dipendenti e sono incentivati a promuoverlo? Val. %**



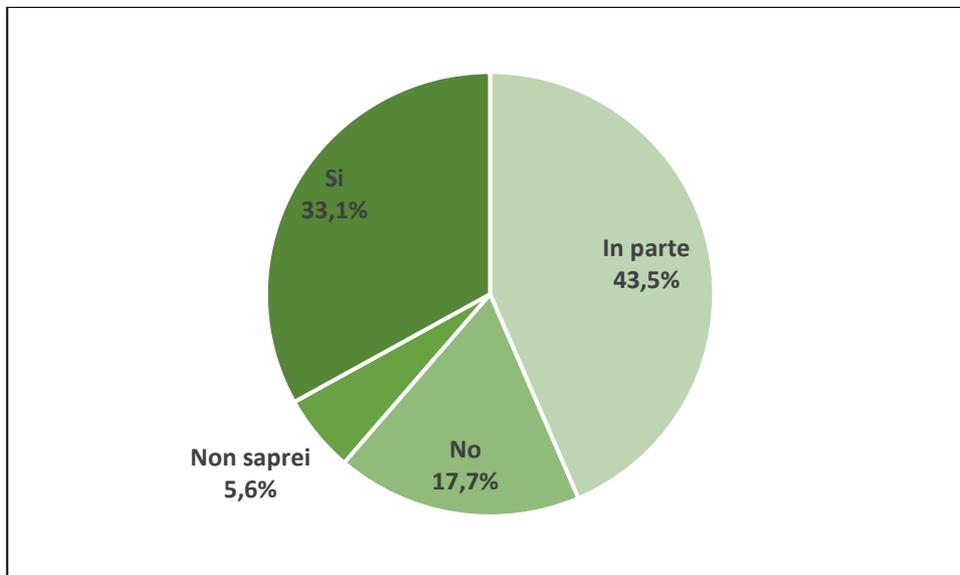
In un campione di aziende come quello osservato, di prevalenza di piccole dimensioni aziendali connotate da bassa managerializzazione, è abbastanza comprensibile perché le risposte illustrate dalla figura 33 si siano poi così distribuite nella figura 33.1 per classe dimensionale.

**Fig. 33.1 - Dirigenti e manager incentivati alla promozione del welfare per classe dimensionale Val. %**



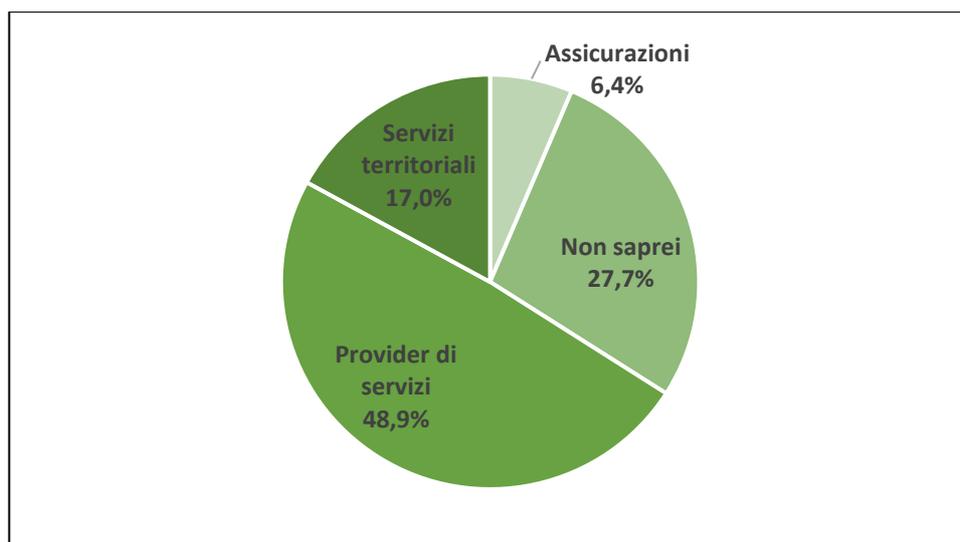
Rispetto a come vengono veicolati i contenuti del welfare aziendale, un terzo delle aziende risponde di provvedere interamente in modo diretto. Più alta è la percentuale delle aziende (pari al 43,5%) che utilizza canali diretti ed indiretti.

**Fig. 34 - L'azienda eroga direttamente i beni e servizi di welfare previsti? Val. %**



Il fatto che i servizi erogati attengano ancora molto a misure legate all'organizzazione interna dell'azienda o a misure di sostegno al reddito, spiega un livello di intervento meno impattante sulle attività aziendali in quanto in tutto o in parte riconducibile direttamente all'azienda.

**Fig. 35 - A quali partner/intermediari esterni ricorre? Val. %**



Tra i partner esterni cui le aziende ricorrono prevalgono i provider, che mettono a disposizione piattaforme di intermediazione tra domanda e offerta di beni e servizi di welfare aziendale, seguiti dai servizi territoriali e dalle assicurazioni.

### 3. Considerazioni conclusive e indicazioni di policy

Il campione di aziende che ha partecipato alla compilazione del questionario e i risultati dell'indagine esposti ci permettono di presentare alcune considerazioni e un piccolo spaccato del welfare aziendale e conciliativo in Lombardia, con particolare riguardo alle piccole e medie imprese, segmento ancora troppo poco indagato e non sempre di facile approfondimento.

Innanzitutto, **il tema del welfare aziendale** seppur in maniera diversa nella tipologia e nell'intensità delle misure adottate **è ben presente tra gli strumenti utilizzati dalle imprese anche di piccola dimensione.**

La pandemia e la necessità di dare delle risposte ai dipendenti e alle loro famiglie unitamente al rischio di fronteggiare una chiusura non temporanea della propria attività, ha fatto emergere in tante aziende la consapevolezza del proprio ruolo sociale, venendo incontro in un momento di grande emergenza con misure nuove o adattate a nuovi bisogni, alle richieste di salute e assistenza, conciliazione con la vita familiare, sostegno economico, sicurezza sul posto di lavoro dei propri lavoratori/trici.

E l'esperienza straordinaria della pandemia, i rischi di contagio e il distanziamento, la chiusura totale o parziale dei luoghi di lavoro hanno imposto il lavoro da remoto quasi come unica possibilità di continuare a lavorare.

L'impatto del lavoro spostato in tempi molto rapidi da remoto, ha toccato una rilevante parte del sistema produttivo, sia pur con ragionevoli differenze per settore di attività e caratteristiche delle imprese. Soprattutto, ha portato nelle PMI questa modalità di lavoro pressoché sconosciuta o comunque utilizzata in casi molto limitati.

Il lavoro da remoto si è accompagnato da un lato ad una spinta forte alla digitalizzazione, dall'altra alla necessità di rivedere in maniera flessibile la propria organizzazione del lavoro per adattarla a tempi, modi e luoghi di lavoro diversi.

**Non tutte le aziende sono pronte a cogliere la sfida dell'innovazione e della sostenibilità in una chiave di sviluppo aziendale e produttività.**

Dai dati emersi, mentre le aziende di maggiori dimensioni hanno comunque la possibilità di offrire un ventaglio variegato di beni e servizi di welfare, le piccole si concentrano in particolare su servizi (flessibilità, formazione, fondi sanitari, buoni acquisto) accomunati da una relativa semplicità di destinazione e uso di risorse. Il doversi maggiormente "attrezzare" per consolidare iniziative su altre aree, che sono più distanti dal funzionamento interno dell'azienda e delle sue prassi abbastanza consolidate, vale un po' per tutte le aziende indipendentemente dalla dimensione ma in particolare per quelle **più piccole, che vanno accompagnate a strutturarsi maggiormente su un più ampio ventaglio di aree e misure di welfare.**

Comunque, la sostanziale tenuta del welfare aziendale nei difficili momenti della crisi pandemica - solo il 4% delle aziende ha tagliato le spese del welfare a causa della mancanza di disponibilità di risorse -, e i programmi di mantenimento delle iniziative di welfare nei prossimi 2-3 anni - solo il 2,4% delle aziende ha risposto negativamente -, fanno ritenere che il welfare aziendale registrerà ancora un trend di crescita nell'immediato futuro.

In questo momento è difficile prefigurare l'impatto negativo delle ristrettezze economiche con cui le imprese potranno fare i conti nel prossimo periodo a causa della crescita dei prezzi in atto. Di certo, alcune strade sono state tracciate e non lasciano prefigurare un cambio di rotta.

Tre gli aspetti principali che si stanno consolidando anche nelle imprese di più piccole dimensioni e che l'indagine ha permesso di evidenziare.

Il primo è rappresentato dalla **formazione dei propri dipendenti** oltre quella resa obbligatoria per legge. Da un lato possiamo ipotizzare un maggiore uso di strumenti per finanziare la formazione continua, il più noto dei quali è rappresentato dai Fondi Interprofessionali che consentono ai datori di lavoro di poter erogare formazione a costo zero, dall'altro la spinta impressa dal lavoro da remoto e dalla digitalizzazione ha imposto alle aziende di investire sullo sviluppo del proprio capitale umano.

La presenza di iniziative che riguardano prevalentemente la formazione è pari al 51,5% nelle aziende fino a 10 dipendenti e all'83% nelle aziende fino a 50 dipendenti, **risultati lusinghieri in crescita** rispetto ad altre precedenti rilevazioni.

È evidente che questa richiesta di maggiore formazione deve essere accompagnata e incentivata perché rappresenta un investimento sia per le aziende verso una maggiore innovazione e interesse a mantenere in azienda dipendenti preparati, sia per i lavoratori più attenti a combattere l'obsolescenza delle proprie competenze messe a rischio dall'avvento repentino del digitale.

Il secondo è rappresentato **dall'assetto organizzativo** che a causa del periodo emergenziale ha visto un robusto innesto della flessibilità oraria e il ricorso allo smart working da parte delle imprese. La flessibilità oraria ha interessato il 71% del campione di aziende esaminate e lo smart working il 69,4%. La nostra indagine conferma, comunque, che **il 65% delle aziende esaminate continuerà a adottare il lavoro agile**, in misura più o meno estesa per beneficiari e tempi. Una quota molto elevata se confrontata con altri studi sul tema. Infatti, ad esempio, nel già citato Welfare Index PMI 2021, le aziende che dichiaravano di continuare con lo smart working erano solo il 28,5% del campione; maggiormente allineato invece il dato del rapporto 2021 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano che dichiara lo smart working presente nell'81% delle grandi imprese e nel 53% delle PMI.

Dalle aziende identificate in base alla loro dimensione, si può evincere come in realtà le aziende più grandi, da 250 dipendenti e oltre, siano ormai avviate verso un 100% di presenza di lavoro agile, mentre **le aziende di dimensioni più piccole mostrano un approccio più variegato**.

Nel nostro campione, le aziende che hanno dichiarato di non avere mai attuato lo Smart working (il 22,6%, pari a 28 aziende) hanno per oltre il 90% una dimensione compresa entro i 50 addetti. E nella stessa classe dimensionale ricadono le aziende che realizzeranno un rientro totale in presenza (17 aziende, pari al 13,2% del campione, di cui l'82% sotto i 50 dipendenti) e la quasi totalità delle 15 aziende che intendono avvalersi del lavoro agile solo in pochi casi dettati da esigenze o situazioni lavorative particolari.

È evidente che le piccole aziende fanno maggior fatica rispetto alle grandi a cogliere gli aspetti di innovazione e modernizzazione che si accompagnano alla sperimentazione di modelli di lavoro che ingaggiano la propria organizzazione sul concetto di prestazione, sul lavoro per obiettivi e sulla misurazione dei risultati.

Proprio riguardo **agli aspetti legati agli obiettivi e ai risultati aziendali**, le imprese che hanno partecipato all'indagine appaiono ancora parecchio lontane dall'osservarne la connessione con le misure di welfare adottate. La maggioranza, infatti, ha dichiarato di non misurare i risultati delle iniziative di welfare in termini di livello di utilizzo, gradimento e produttività; inoltre, i risultati a loro avviso ottenuti attraverso le iniziative di welfare riguardano più aspetti legati al miglioramento del

benessere personale e aziendale, al clima nell'ambiente di lavoro, alla soddisfazione e motivazione, ma non si vede ancora il collegamento con una maggiore produttività. L'obiettivo di crescita della produttività e del business dell'azienda è stato indicato solo dal 27% delle imprese del campione.

Ciò malgrado il principale starter delle iniziative di welfare sia proprio il management aziendale.

Una riprova di questo approccio, per le aziende meno strutturate è ancora la **scarsa percezione della necessità di dotarsi di un regolamento aziendale di welfare**, visto che il 52% delle aziende non ritiene di dover formalizzare in un documento le iniziative unilaterali del datore di lavoro, questo perché non se ne intravede l'opportunità da cogliere, non solo rispetto alla fiscalità ma anche come approccio organizzativo, come strategia d'impresa.

La buona risposta in termini organizzativi che le aziende hanno messo in campo durante l'emergenza non deve essere lasciata cadere. Occorre accompagnare le aziende nei maggiori investimenti richiesti per dotarsi di una più efficiente infrastruttura tecnologica che il processo di digitalizzazione impone al fine di sfruttare maggiormente il potenziale di crescita delle imprese che la sperimentazione di nuove modalità di lavoro come lo smart working può procurare.

I processi innovativi dovuti ad un diverso modo di lavorare quanto a tempi, modalità e luoghi ingaggiano anche nelle PMI **un ripensamento di processi e sistemi manageriali all'insegna della flessibilità e della meritocrazia**, proponendo ai lavoratori una maggiore autonomia e responsabilizzazione sui risultati.

Il terzo aspetto riguarda i *desiderata* dei lavoratori che considerano **il fattore tempo un benefit ambito**. I dipendenti che si sono trovati a sperimentare questa forma di flessibilità, l'hanno valutata molto favorevolmente, come conferma anche il recentissimo dossier di INAPP<sup>16</sup> sul lavoro da remoto. Dipendenti che oggi desiderano in gran parte mantenerla anche oltre l'emergenza, persino riconsiderando la propria residenza nel caso in cui il proprio lavoro prevedesse stabilmente una quota da remoto; ad esempio, spostandosi dalle metropoli ai piccoli centri o in luoghi più a contatto con la natura.

Va, inoltre, considerato **l'effetto generazionale**. Come già metteva in luce nel 2019 il Rapporto OECD<sup>17</sup> sul futuro del lavoro, in questi anni si sta compiendo una rivoluzione nelle organizzazioni aziendali, perché le prime generazioni digitali, i millennial, inizieranno a rappresentare la quota maggiore della forza lavoro, e lo sviluppo delle tecnologie farà sì che esse entreranno sempre più in profondità nei processi operativi. L'effetto combinato sarà uno spazio di lavoro non più statico ed a orari prestabiliti, ma reso possibile ovunque, in qualsiasi momento, su ogni device. L'inclinazione dei millennial e della successiva generazione di nativi digitali che in questi anni si affaccia sul mercato del lavoro è quella di utilizzare al massimo queste possibilità, che gli consentono di gestire il proprio equilibrio tra vita e lavoro.<sup>18</sup> Per i nativi digitali la presenza fisica e la presenza "virtuale" (attraverso la rete) sono sempre meno in conflitto.

Accanto a questi aspetti più strettamente connessi all'attività d'impresa non bisogna dimenticare i **vantaggi sociali e ambientali** (basti pensare al contenimento degli spostamenti casa lavoro) che una organizzazione del lavoro capace di coniugare le esigenze di lavoratori e imprese, e che la pandemia ha dimostrato essere già possibili con le tecnologie attuali, può comportare.

---

<sup>16</sup> INAPP Policy Brief - "Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori" - 2022

<sup>17</sup> OECD Employment Outlook 2019 - Future of Work

<https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9ee00155-en.pdf>

<sup>18</sup> Rivoluzione smart working: un futuro da costruire adesso, Rapporto di ricerca, Politecnico di Milano, 2021

Come il lavoro da remoto, anche le numerose esigenze che durante la pandemia si sono manifestate riguardo al rapporto tra il lavoro e la vita privata e familiare, hanno determinato un grande impatto sull'organizzazione del lavoro. L'area di welfare relativa alla Conciliazione e alla Flessibilità organizzativa abbiamo visto essere la più presente nelle aziende dell'indagine. Se da un lato è chiaro che si sono accelerati alcuni processi di cambiamento già in atto, dall'altro il focus sulla conciliazione vita-lavoro, e la presenza di molte misure in quest'ambito a prescindere dalla dimensione aziendale e dalla presenza femminile, ci trasporta verso una traiettoria a lungo dibattuta e ambita, quella della **condivisione del lavoro di cura**.

Come è noto, la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro può essere definita come un ecosistema che si basa su tre sistemi complessi che devono trovare delle interazioni positive: i singoli individui, le aziende e i luoghi di lavoro, la città e i servizi del territorio. E i singoli individui sono donne e uomini nella pluralità delle loro scelte, relazioni e bisogni familiari, un sistema nel quale è necessario aumentare la condivisione del lavoro familiare tra uomini e donne<sup>19</sup>.

E nei dati la grande diffusione di queste misure sembra sottendere **che possa essere ricercata una maggiore condivisione del lavoro di cura attuata all'interno delle famiglie**, e il valore della flessibilità come esigenza personale, anche di coloro che non hanno necessariamente vincoli di cura.

Le finalità della conciliazione vita-lavoro affrontata a livello di sistema tendono, attraverso una migliore gestione dei tempi di lavoro, di cura familiare e del tempo libero, al miglioramento delle condizioni di vita di donne e uomini che vivono e lavorano in un determinato territorio, e di conseguenza al miglioramento degli indicatori economici complessivi.

Non dimentichiamo che la conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro per quanto attiene alla cura è un'area particolarmente critica per il nostro Paese. Le ragioni vanno ricercate nella scarsa disponibilità di servizi per la prima infanzia, nell'insufficienza di investimenti in politiche per la conciliazione, nell'organizzazione del lavoro delle imprese ancora molto rigida, in una ripartizione del lavoro domestico e di cura all'interno della famiglia ancora squilibrata a sfavore delle donne, che costringe spesso le madri a rimodulare i propri tempi lavoro in funzione del lavoro di cura<sup>20</sup>. E durante la pandemia non è andata meglio, con le scuole chiuse, con le famiglie e in particolare le madri a doversi prendere cura dei figli minori.

Il lavoro agile e la maggiore flessibilità oraria che possa venire incontro alle esigenze di cura di minori e, in una società che invecchia, anche di anziani, deve garantire la possibilità di una piena partecipazione tra uomini e donne. Deve dare accesso ai premi di produttività e agli avanzamenti di carriera, senza ostacolarla e **soprattutto non può e non deve sostituirsi all'implementazione di una rete di servizi che supportino anche gli smart workers** e di cui debba farsi carico lo Stato e le reti territoriali dei servizi.

Siamo in presenza di un'opportunità di cambiamento, innanzitutto culturale, che va pensato e organizzato da parte degli individui, delle aziende, delle istituzioni.

---

<sup>19</sup> vedi anche: Report ISTAT - Conciliazione tra Lavoro e Famiglia - 2019; <https://www.istat.it/it/files//2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf>

<sup>20</sup> ISTAT, Memoria scritta dell'Istituto nazionale di statistica, XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) Camera dei deputati Roma, 12 novembre 2020.

## Bibliografia

- Aa.Vv., *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*, a cura di Dal Maso D., Gabella V., Langella V., Maino F., Melloni F., Santoni V., marzo 2022.
- Adapt, Intesa Sanpaolo, *Welfare For People - Rapporto annuale sul Welfare Aziendale e Occupazionale In Italia*, IV Edizione, a cura di Tiraboschi M., Adapt University Press, 2021.
- Censis-Eudaimon, *Welfare aziendale*, 5° Rapporto, 2022.
- CERVED, Rapporto CERVED PMI, 2021.
- Cgil, Fondazione Di Vittorio, *Secondo Rapporto sulla contrattazione di 2° livello*, gennaio 2020.
- INAPP, *Il lavoro da remoto, le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, Policy Brief, n.26, gennaio 2022.
- ISTAT, Memoria scritta dell'Istituto nazionale di statistica, XI Commissione (Lavoro pubblico e privato), Camera dei deputati Roma, 12 novembre 2020.
- ISTAT, *Report Conciliazione tra Lavoro e Famiglia*, 2019;  
<https://www.istat.it/it/files//2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf>
- Massagli E., Spattini S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, Bollettino ADAPT, gennaio 2017.
- OECD Employment Outlook 2019 - *Future of Work*  
<https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9ee00155-en.pdf>
- Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro, *I fabbisogni formativi delle micro e piccolissime imprese italiane*, settembre 2019.
- Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider*, Flash report di aggiornamento - 4a edizione, Altis - Università Cattolica del Sacro Cuore, novembre 2021
- Welfare Index, *Il welfare aziendale genera impatto sociale*, Rapporto 2021.

## ALLEGATO 1 Questionario di rilevazione

Gentilissima/o,

sempre più le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo di supporto alle nuove necessità dei propri dipendenti, agendo attraverso forme di welfare aziendale. Il Consiglio per le Pari Opportunità, organo consultivo del Consiglio Regionale della Lombardia, e PoliS-Lombardia stanno realizzando un'indagine su quanto oggi presente nelle imprese lombarde al fine di raccogliere elementi di valutazione a sostegno delle politiche di Regione Lombardia.

Il questionario è organizzato in 4 sezioni. Ti chiediamo di compilare ciascuna sezione per passare poi alla successiva e premere invia all'ultima pagina. I dati raccolti attraverso il questionario saranno trattati soltanto in forma anonima e aggregata, nel rispetto del GDPR (Reg. UE 2016/679)

Ti ringraziamo per il tempo che stai per dedicarci. Alla mail con cui ti sei registrato/a riceverai la pubblicazione dei risultati dell'analisi.

### Sezione 1 - Dati per la partecipazione

- Ragione Sociale dell'impresa partecipante  
\_\_\_\_\_
- Sede legale  
\_\_\_\_\_
- Provincia/Area Metropolitana  
\_\_\_\_\_
- Settore di attività  
\_\_\_\_\_
- Breve descrizione dell'attività svolta dall'impresa  
\_\_\_\_\_
- Nome e funzione aziendale del Referente per la compilazione  
\_\_\_\_\_

### Sezione 2 – Iniziative di welfare presenti in azienda

- Indica in quali tipologie/aree la tua azienda ha attivato iniziative di welfare aziendale:
  - Previdenza
  - Sanità
  - Conciliazione vita-lavoro e flessibilità
  - Famiglia (sostegno, istruzione e cura)
  - Sostegno economico
  - Cultura e tempo libero
  - Formazione e sviluppo del capitale umano
  - Trasporti e mobilità
- Area Previdenza
  - Versamenti aggiuntivi dell'azienda a fondi di previdenza complementare
  - Assicurazioni aggiuntive
  - Polizze infortuni/invalidità permanente

- Polizze per rischio di non autosufficienza
  - Polizze famiglia/abitazione
  - Nessuna iniziativa
  - Altro, specificare
- Area Sanità
    - Fondo sanitario aziendale o bilaterale
    - Polizza sanitaria aziendale
    - Rimborso spese mediche dei dipendenti
    - Rimborso spese mediche dei figli dei dipendenti
    - Disponibilità di servizi medici di prevenzione e check-up
    - Convenzioni con strutture sanitarie
    - Sportello Counseling
    - Nessuna iniziativa
    - Altro, specificare
- Area Conciliazione vita-lavoro e Flessibilità
    - Flessibilità oraria
    - Smart Working
    - Pianificazione oraria attenta alla conciliazione (turni, orari riunioni, ...)
    - Permessi retribuiti per maternità e paternità (ulteriori rispetto alla legge)
    - Congedi straordinari
    - Servizi che comportano risparmio di tempo per i dipendenti (disbrigo pratiche burocratiche, cambio gomme invernali/estive, ritiro/consegna lavanderia, ricezione pacchi personali in reception aziendale, etc.)
    - Nessuna iniziativa
    - Altro, specificare
- Area Famiglia (sostegno, istruzione e cura)
    - Rimborso spese per scuole di ogni ordine e grado, servizi aggiuntivi di mensa, pre-dopo scuola, centri estivi e invernali
    - Rimborso spese per libri di testo e materiali didattici
    - Premi e/o borse di studio per figli dei dipendenti
    - Asilo nido aziendale
    - Rimborso spese baby sitting (oltre ai bonus di legge)
    - Rimborso spese per assistenza a familiari anziani non autosufficienti
    - Rimborso spese per assistenza a familiari disabili
    - Convenzioni con i servizi per i figli presenti sul territorio
    - Luogo di lavoro aperto ad accogliere bambini anche piccoli dei dipendenti in caso di necessità e/o in eventi istituzionalizzati
    - Nessuna iniziativa
    - Altro, specificare
- Area Sostegno economico
    - Card o buoni spesa
    - Buoni benzina
    - Buoni pasto/Mensa aziendale
    - Convenzionamento con ristoranti sul territorio
    - Integrazione dello stipendio in caso di congedo parentale

- Rimborso Interessi passivi sui mutui di prima e seconda casa
  - Convenzioni per l'acquisto di beni di consumo
  - Prestiti agevolati
  - Anticipo del TFR
  - Nessuna iniziativa
  - Altro, specificare
- Area Cultura e tempo libero
    - Convenzioni con palestre e centri sportivi
    - Viaggi
    - Abbonamenti a servizi culturali (teatro, cinema, musei, ...)
    - Corsi di formazione per il tempo libero
    - Altre attività ricreative e culturali
    - CRAL aziendale
    - Nessuna iniziativa
    - Altro, specificare
  - Area Formazione e sviluppo del capitale umano
    - Organizzazione corsi di formazione professionale (oltre quella obbligatoria)
    - Rimborso spese di formazione professionale avanzata
    - Formazione linguistica
    - Rimborso spese master/business school/studi all'estero
    - Nessuna iniziativa
    - Altro, specificare
  - Area trasporti e mobilità
    - Abbonamenti a mezzi di trasporto pubblico per il dipendente
    - Servizi di trasporto aziendale
    - Convenzioni con servizi di trasporto locale e/o nazionale
    - Rimborso spese mezzi di trasporto pubblico per familiari
    - Nessuna iniziativa
    - Altro, specificare
  - Quando nella tua azienda sono state introdotte le sopra descritte iniziative di welfare aziendale?

	Prima del 2020	Nel 2020	Dopo il 2020	Non presente
Previdenza				
Sanità				
Conciliazione vita-lavoro e flessibilità				
Famiglia (sostegno, istruzione e cura)				
Sostegno economico				
Cultura e tempo libero				
Formazione e sviluppo del capitale umano				
Trasporti e mobilità				

- Da chi è partita l'iniziativa del welfare aziendale? *(possibili più risposte)*
  - Dal management aziendale
  - Dall'applicazione del CCNL
  - Dalle parti sociali
  - Dai dipendenti
  
- Quali obiettivi si prefigge con le iniziative di welfare la tua azienda? *(possibili più risposte)*
  - Si vuole migliorare il benessere aziendale
  - È una risposta alle esigenze dei dipendenti
  - È un percorso per la sostenibilità aziendale
  - Si vuole far crescere la produttività e il business dell'azienda
  - Altro, specificare
  
- Le azioni di Welfare sono ufficializzate nei documenti aziendali? *(possibili più risposte)*
  - Si, nel regolamento di welfare aziendale
  - Si, nel contratto integrativo aziendale
  - Si, nel CCNL
  - No, si tratta di iniziative promosse direttamente dal datore di lavoro

### Sezione 3 – Risultati conseguiti e orientamento per il futuro

- Come l'esperienza legata all'emergenza COVID-19 ha influito sul welfare aziendale?
  - Le iniziative di welfare sono aumentate per rispondere alle nuove esigenze
  - Le iniziative di welfare sono diminuite a causa del taglio delle risorse disponibili
  - Le iniziative di welfare precedenti sono rimaste immutate
  
- La tua azienda pensa di mantenere le suddette iniziative di welfare aziendale anche nei prossimi 2-3 anni?
  - Sì, totalmente
  - Sì, parzialmente
  - No
  
- Tra le misure non espressamente previste dagli obblighi di legge o dal CCNL, indica quali l'azienda pensa di mantenere nel prossimo futuro perché ritenute rilevanti \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
- In particolare, si pensa di continuare ad attuare lo smart working?
  - Si, con una regolamentazione di giornate a distanza e in presenza in azienda
  - No, si prevede un ritorno completo in presenza
  - No, non l'abbiamo mai attuato
  - Altro, specificare
  
- La tua azienda misura i risultati delle iniziative di welfare in termini di livello di utilizzo, gradimento, produttività?
  - Sì

- No
- Non saprei
- Quali risultati a suo avviso ha ottenuto l'azienda attraverso le iniziative sopra descritte? (scegliere 2 risposte)
  - maggiore soddisfazione per il personale
  - migliore equilibrio fra vita personale e professionale - conciliazione vita-lavoro
  - aumento della motivazione delle persone
  - miglior clima di lavoro aziendale
  - migliore qualità delle relazioni interne
  - miglioramento del senso e spirito di appartenenza
  - più elevato livello di impegno dei dipendenti
  - maggiore produttività
  - risparmio sul costo del lavoro
  - benessere organizzativo
  - attrazione e fidelizzazione di talenti per l'organizzazione
  - riduzione del turn-over e maggiore stabilità dei rapporti di lavoro
  - altro, specificare
- Vengono realizzate indagini periodiche sul gradimento dei dipendenti rispetto a questo tipo di iniziative?
  - Si
  - No
  - In parte
- Pensi che la tua azienda stia valorizzando le iniziative esistenti in un piano complessivo di maggior benessere aziendale?
  - Si
  - No
  - In parte

#### Sezione 4 - Contesto popolazione aziendale e welfare

- Numero complessivo dipendenti
  - Fino a 10 dipendenti
  - 11-49 dipendenti
  - 50-250 dipendenti
  - 251 - 499 dipendenti
  - da 500 dipendenti in su
- Percentuale di donne dipendenti
  - Fino al 20%
  - Tra il 20 e il 40%
  - Tra il 50 e il 60%
  - Oltre il 60%
- Presenza di rappresentanze sindacali in azienda

- Si
- No

○ CCNL applicato

---

○ I dirigenti e i manager vengono valutati relativamente al benessere dei dipendenti e sono incentivati a promuoverlo?

- Si
- No
- Non saprei

○ L'azienda destina risorse economiche specifiche alle iniziative di welfare?

- Si
- No
- Non saprei

○ L'azienda eroga direttamente i beni e servizi di welfare previsti?

- Si
- No
- Non saprei

○ Se hai risposto no, a quali partner/intermediari esterni ricorre? *(possibili più risposte)*

- Provider di servizi (piattaforme per flexible benefit, voucher, rimborsi spese, ...)
- Servizi territoriali (del Comune, del Terzo Settore, di associazioni, etc)
- Servizi erogati insieme ad altre aziende (es: asilo nido interaziendale)
- Altro
- Non saprei

## Sezione Informativa Privacy

DICHIARO di aver preso visione e compreso l'informativa sulla privacy allegata alla lettera contenente il link al questionario ed AUTORIZZO al trattamento dei dati per la finalità prevista

- Si

