

*“Studi e Analisi” presenta  
elaborazioni e indagini prodotte  
dal Centro Studi nei suoi ambiti  
d’interesse*

## Le politiche di welfare aziendale

a cura di Angela Signorelli

*Le politiche di **welfare aziendale** risultano essere piuttosto diffuse tra le imprese milanesi: più di un terzo, infatti, fornisce già ai propri dipendenti questo tipo di servizi, e un altro 12% non esclude di farlo in futuro. Una diffusione che arriverebbe al 75% se esistesse qualche forma di beneficio di natura contributiva / fiscale.*

*Una diffusione che conferma il **ruolo “sociale”** sempre più ricoperto dal sistema delle imprese in quest’area economica. Senza l’ambizione di sostituirsi alle Istituzioni Pubbliche, quanto forse più di affiancarle, oggi le imprese intercettano alcuni bisogni dei propri dipendenti con l’obiettivo di aumentare il grado di commitment del loro capitale umano.*

*I servizi più diffusi e apprezzati sono quelli legati alla **salute**: non a caso una delle voci che incide più significativamente sui bilanci familiari, e che negli ultimi anni è cresciuta in modo costante.*

*Il welfare aziendale non è una moda recente: in quasi la metà dei casi in cui si conosce l’anno di introduzione, questo risale a prima del 2000.*

*Come forse era lecito attendersi, nelle grandi imprese (sopra ai 250 dipendenti) la presenza di politiche di welfare aziendale è più diffusa ed il “pacchetto” di benefici a disposizione dei dipendenti è più ricco. Ma nelle PMI le iniziative, quando ci sono, vengono con maggiore frequenza prese unilateralmente dall’imprenditore, che (più spesso che nelle realtà maggiori) si fa anche interamente carico dei relativi oneri.*

### **Centro Studi**

Andrea Fioni  
**Responsabile Centro Studi**

Maria Grazia De Maglie  
**Macroeconomia e terziario**

Valeria Negri  
**Macroeconomia e industria**

Angela Signorelli  
**Area sociale e mercato del lavoro**

<http://www.assolombarda.it/>  
<mailto:stud@assolombarda.it>  
Tel. segreteria: 02.58370.328

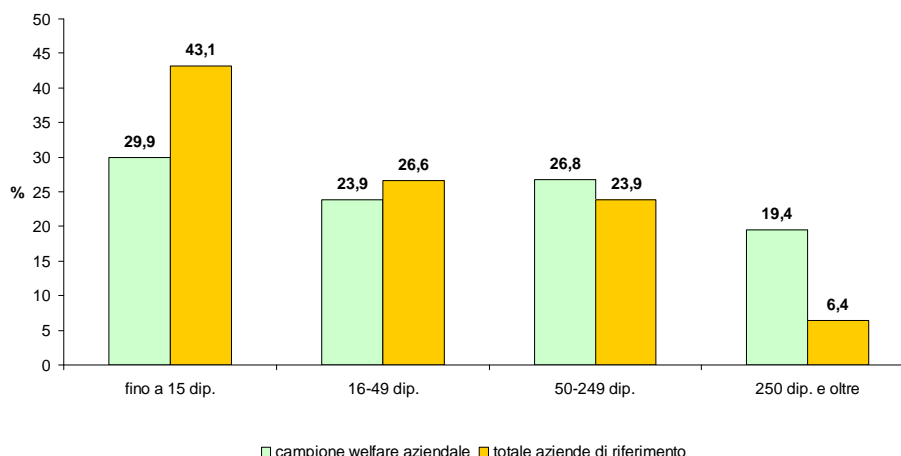
## 1 Introduzione: metodologia e campione

L'oggetto della ricerca<sup>1</sup> riguarda la diffusione del cosiddetto welfare aziendale tra le imprese associate. In particolare, sono stati osservati gli strumenti di welfare intesi come servizi messi a disposizione dei dipendenti: si fa riferimento sia a un concetto classico di welfare (iniziative in ambito di assistenza e previdenza) sia ai servizi che agevolano la vita dei dipendenti. Sono stati esclusi dalla ricerca gli strumenti che riguardano l'organizzazione aziendale (ad esempio part-time).

Nel mese di settembre sono state contattate le circa 700 aziende che hanno collaborato all'Indagine sul mercato del lavoro nell'area milanese. La rilevazione è avvenuta attraverso la somministrazione di un questionario on line, che è stato compilato da quasi 400 imprese (tasso di *redemption*: 55%).

Dalla distribuzione per classe dimensionale (Figura 1) si evince un minor tasso di risposta tra le micro aziende (fino a 15 dipendenti) ed una maggiore partecipazione tra quelle grandi (250 dipendenti e oltre):

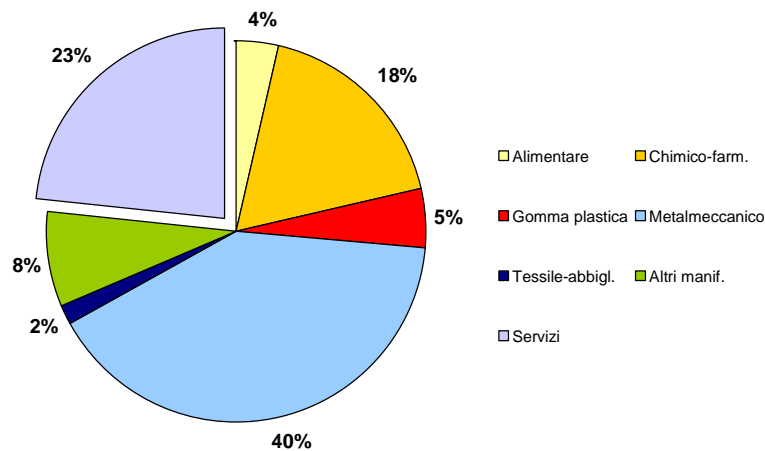
**Figura 1 - Confronto tra la distribuzione dimensionale delle aziende che hanno risposto al questionario e il totale delle aziende che lo hanno ricevuto**



Questo suggerisce un primo elemento di riflessione: il welfare aziendale sottoforma di servizi ai dipendenti coinvolge in modo particolare le grandi aziende, come possibile strumento di contrattazione aziendale. E' probabile che per le piccole e medie aziende, dove più spesso si riscontra uno stretto rapporto tra direzione e lavoratori, ci sia una maggiore possibilità di verificare e applicare risposte fatte su misura per le esigenze dei singoli.

La ripartizione secondo settori, invece, evidenzia una stretta corrispondenza tra il gruppo di imprese che ha collaborato all'iniziativa e quello delle imprese al quale è stato somministrato il questionario. Si riporta qui di seguito la distribuzione delle imprese rispondenti, secondo il settore di appartenenza (Figura 2).

<sup>1</sup> La ricerca è frutto della collaborazione tra il Centro Studi e l'Area Lavoro e Previdenza di Assolombarda.

**Figura 2 - Distribuzione delle aziende rispondenti secondo il settore**


## 2 La diffusione delle politiche di welfare aziendale

Le politiche di welfare aziendale non sono una pratica estranea al mondo imprenditoriale: 1 azienda ogni 3 fornisce ai propri dipendenti questo tipo di servizi. Tra le grandi imprese tali strumenti sono ampiamente utilizzati: 4 grandi aziende ogni 5 dichiarano di adottare politiche di welfare aziendale, a conferma di quanto già ipotizzato analizzando la distribuzione delle imprese nel precedente paragrafo. Tra le piccole medie imprese, invece, la frequenza si abbassa a 1 azienda ogni 4. Per questa categoria è probabile che, alla luce del rapporto più stretto tra la direzione aziendale e i lavoratori, vengano adottate soluzioni ad hoc per le esigenze dei dipendenti, che vanno al di là dell'erogazione di servizi. Si fa riferimento alle misure di conciliazione famiglia-lavoro: «*Le misure di conciliazione rappresentano l'insieme di tutte le azioni e gli strumenti [utili] per favorire concretamente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini alla vita familiare e al mercato del lavoro. Si tratta di tutte quelle azioni che sostengono il conseguimento di un corretto equilibrio tra lavoro retribuito e responsabilità di cura, favorendo la conciliazione virtuosa tra famiglia e tempo lavorativo.*<sup>2</sup>»

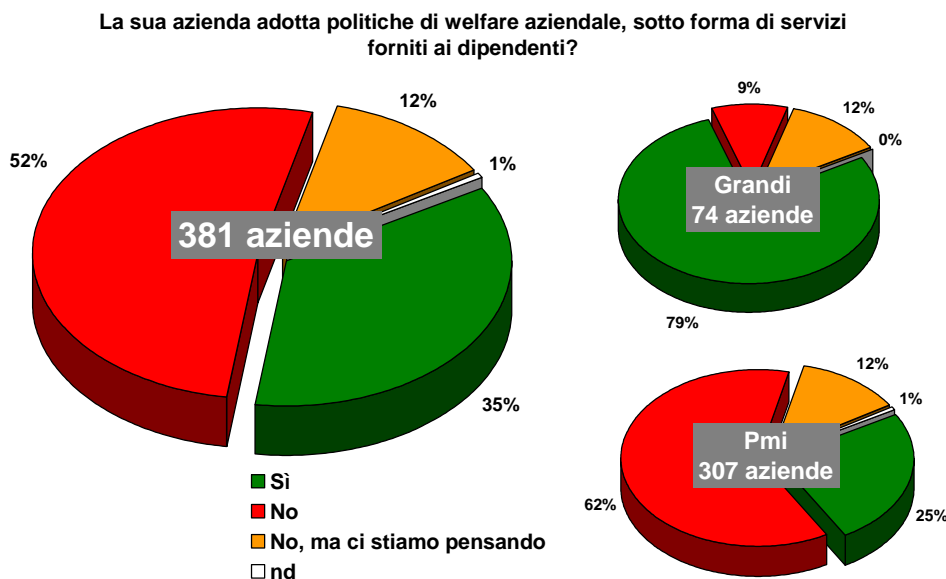
Per quanto riguarda la possibilità di applicare in futuro politiche di welfare aziendale, non si osservano distinzioni per classe dimensionale e ciò vale per 1 azienda ogni 8 (Figura 3).

Il costo del welfare aziendale è - nella quasi totalità dei casi - l'elemento che ne limita la diffusione: sono sporadici gli imprenditori che non ne condividono la filosofia (Figura 4). Se si sposta l'attenzione sulle sole imprese che non adottano ancora politiche di welfare aziendale - sottoforma di servizi - ma che le stanno prendendo in considerazione, emerge un dato interessante: la maggioranza degli imprenditori (quattro su cinque<sup>3</sup>) è disposto ad introdurle nella propria impresa.

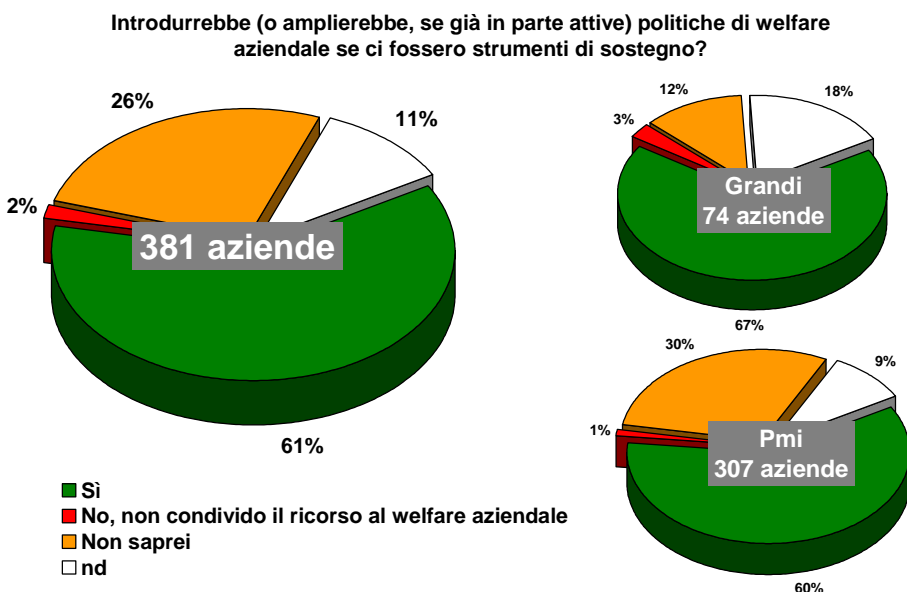
<sup>2</sup> Alessandra Todisco (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro. Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni*, Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, Scuola Altis Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 2010.

<sup>3</sup> Nei restanti casi l'impresa non si è espressa.

**Figura 3**

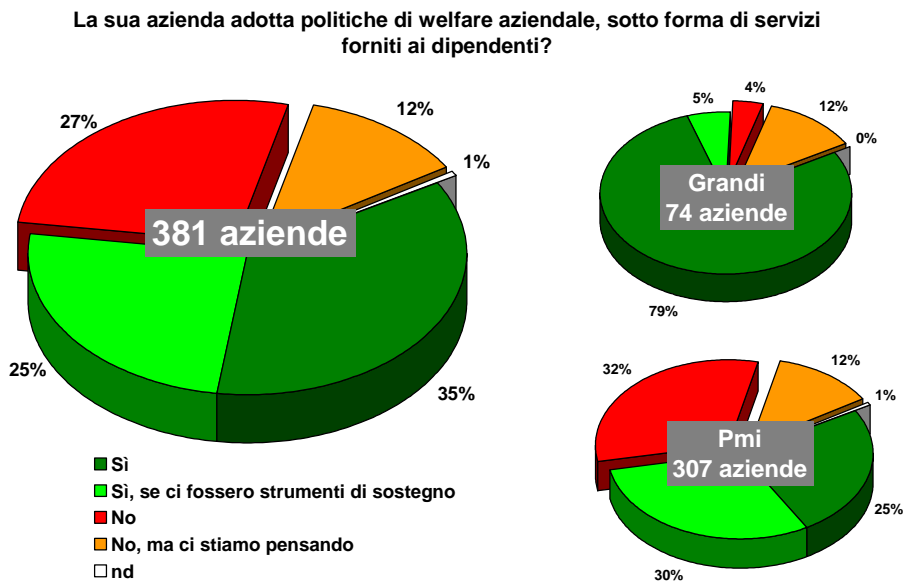


**Figura 4**



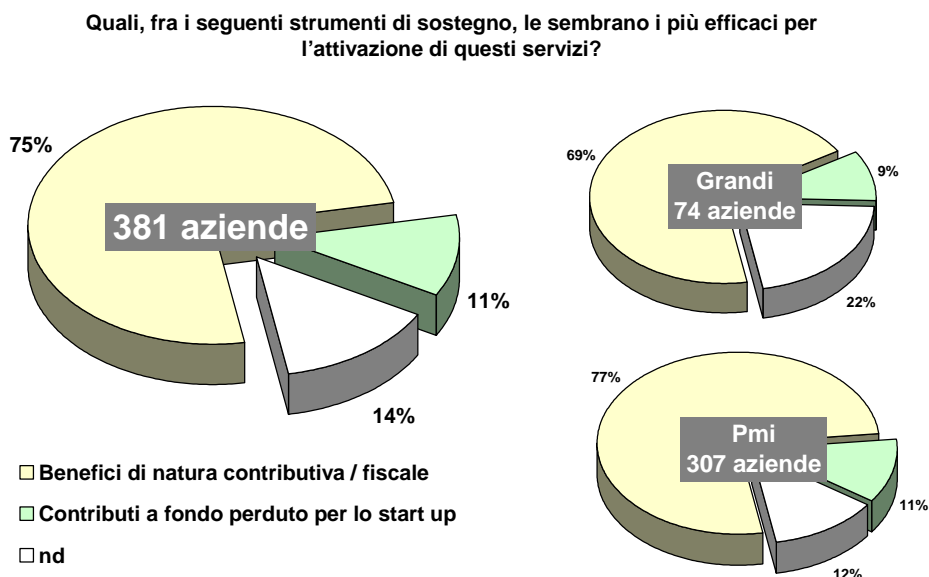
Alla luce di questi dati, si può provare a misurare quanto il welfare aziendale potrebbe essere esteso all'interno delle imprese (Figura 5): metà delle aziende che attualmente non ricorrono a politiche di welfare aziendale potrebbe adottarle se esistessero strumenti di sostegno. Ad esse si aggiungono anche gli imprenditori che, trovandosi in una fase di valutazione, aumentano i potenziali promotori del welfare aziendale. Rimane uno "zoccolo duro" di imprese che al momento non si avvarrebbe di questi strumenti, anche se non si tratta di un atteggiamento dovuto ad una mancata condivisione di tali politiche (dalla Figura 4 appare chiaramente che gli imprenditori contrari rappresentano una piccolissima componente).

**Figura 5**



La maggioranza delle aziende ritiene che avvalersi di benefici di natura contributiva / fiscale potrebbe essere una buona forma di sostegno per introdurre servizi di welfare aziendale. Emerge una logica di lungo periodo: se fosse possibile avere un supporto, meglio solo parziale ma continuativo nel tempo (Figura 6).

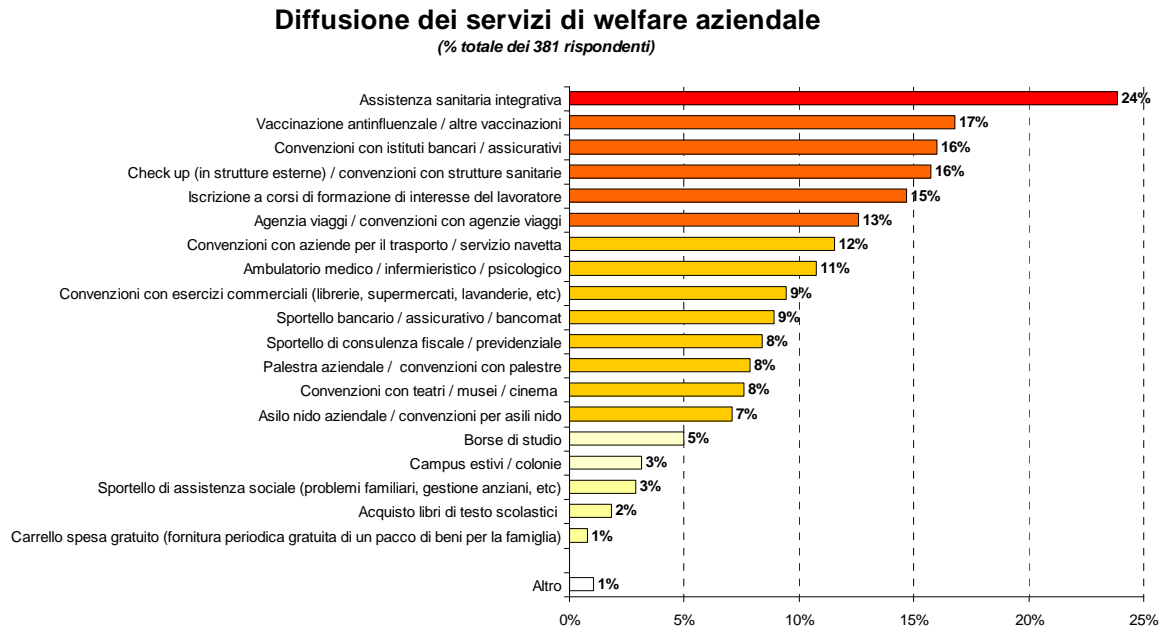
**Figura 6**



### 3 Strumenti di welfare aziendale

La gamma di servizi che è messa a disposizione dei dipendenti è ampia. Nella Figura 7 è riportato l'elenco dettagliato degli strumenti:

**Figura 7**



Tra le aziende che hanno partecipato alla ricerca 1 su 4 prevede l'assistenza sanitaria integrativa: la percentuale cresce fino al 67% se si considera il sottogruppo delle aziende che già forniscono strumenti di welfare aziendale.

Segue un gruppo di servizi meno diffusi, ma che interessano comunque una quota significativa di aziende, intorno al 15%:

- Vaccinazione antinfluenzale / altre vaccinazioni
- Check up (in strutture esterne) / convenzioni con strutture sanitarie
- Convenzioni con istituti bancari / assicurativi
- Iscrizione a corsi di formazione di interesse del lavoratore
- Agenzia viaggi / convenzioni con agenzie viaggi

Il maggior numero di iniziative coinvolge una percentuale di imprese intorno al 10%:

- Ambulatorio medico / infermieristico / psicologico
- Convenzioni con aziende per il trasporto / servizio navetta
- Convenzioni con esercizi commerciali (librerie, supermercati, lavanderie, etc)
- Sportello bancario / assicurativo / bancomat
- Sportello di consulenza fiscale / previdenziale
- Palestra aziendale / convenzioni con palestre
- Convenzioni con teatri / musei / cinema
- Asilo nido aziendale / convenzioni per asili nido

Gli strumenti più occasionali (non più del 5% di diffusione) sono:

- Borse di studio
- Sportello di assistenza sociale (problemi familiari, gestione anziani, etc)
- Campus estivi / colonie
- Acquisto libri di testo scolastici
- Carrello spesa gratuito (fornitura periodica gratuita di un pacco di beni per la famiglia).

Tutti questi servizi possono essere raggruppati per tipologie, come riportato nella Figura 8.

Coerentemente con la graduatoria appena presentata, al primo posto si colloca la categoria *salute*: nel 28% delle aziende sono presenti iniziative riconducibili a questo filone. Gli strumenti di welfare aziendale appartenenti a questa categoria incontrano i bisogni dei dipendenti. Secondo l'Istat, nel 2007, la spesa sanitaria delle famiglie italiane rappresentava l'1,8% del PIL nazionale e ammontava a 479 euro per abitante. In una ricerca del Censis del 2009, le spese sanitarie delle famiglie italiane risultano in aumento: «*Nell'anno della crisi emerge una crescita delle spese per la salute degli italiani (molto l'11,5%, abbastanza il 27,5% e poco l'8,3%)<sup>4</sup>*». Bisogna tener presente che le spese sanitarie non concorrono solo ad assorbire una quota del reddito delle famiglie: se considerate eccessive rispetto alle risorse economiche disponibili, possono portare alla rinuncia di prestazioni sanitarie, in particolare da parte degli adulti a favore dei figli o degli anziani a carico, con un conseguente potenziale peggioramento della salute dei componenti familiari percettori di reddito. Nel rapporto CEIS 2009<sup>5</sup> è riportata una stima di questo fenomeno: nel 2007 il 10,9%<sup>6</sup> delle famiglie ha rinunciato ad una prestazione dentistica o specialistica; il valore cresce fino al 18,7% tra i nuclei con reddito inferiore.

Segue per importanza il gruppo dei servizi dedicati al *tempo libero* dei lavoratori (iscrizioni a corsi di formazione di interesse dei dipendenti, convenzioni con palestre, agenzie viaggi etc): per questa categoria è coinvolto il 22% delle imprese.

Sono altrettanto diffuse le *convenzioni* diverse da quelle appartenenti alle due categorie appena descritte, riguardanti le aziende di trasporto, gli istituti bancari e assicurativi e gli esercizi commerciali.

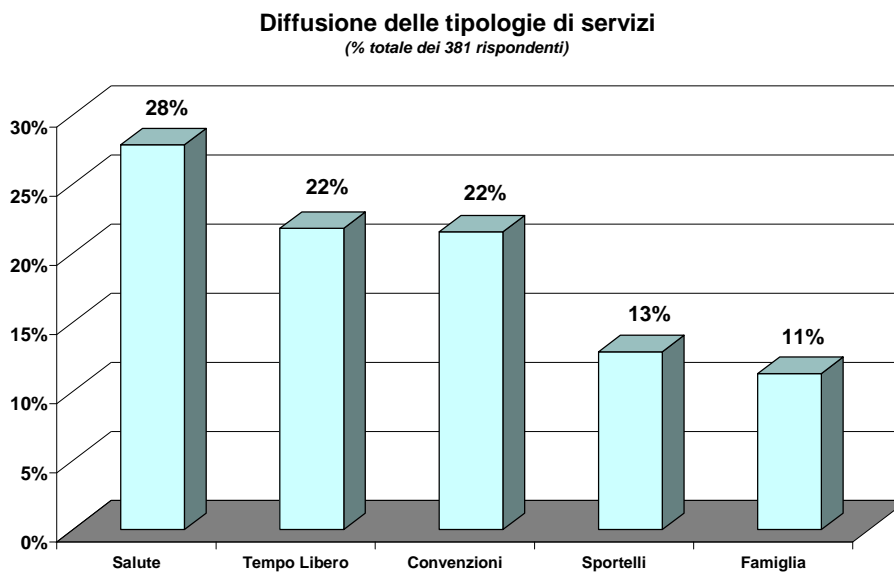
Il 13% delle aziende mette a disposizione dei dipendenti *sportelli*, soprattutto per pratiche amministrative (bancarie, assicurative, fiscali etc).

Il gruppo meno diffuso è quello dei servizi per la *famiglia*. Rientrano in questa categoria i servizi che vanno più direttamente a beneficio dei famigliari del dipendente: asili nido aziendali (o convenzioni con asili nido presenti nel territorio), borse studio, campus estivi, acquisto dei testi scolastici, carrello della spesa gratuito.

<sup>4</sup> CENSIS, *43° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*, Roma, 2010

<sup>5</sup> Di Rocco S., Doglia M., *La performance del sistema sanitario: l'equità*, in CEIS – Fondazione Economia Tor Vergata, *Rapporto Sanità 2009. Sanità e sviluppo economico.*, Health Communication srl, Roma, giugno 2010.

<sup>6</sup> Questo valore corrisponde alla quota di famiglie nelle quali almeno un membro ha rinunciato ad una prestazione, sia essa dentistica o di natura specialistica.

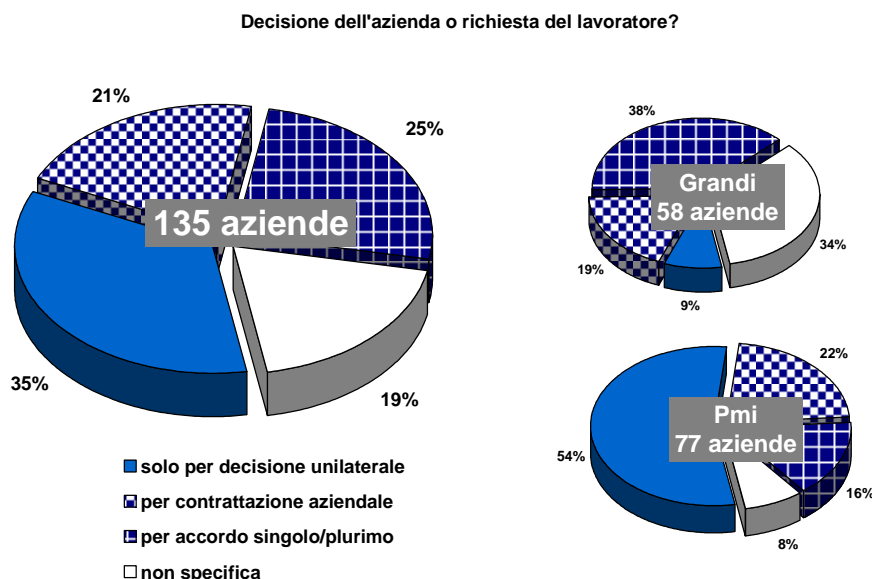
**Figura 8**


Una riflessione che emerge dall'analisi dei risultati della ricerca è il ruolo "sociale" che rivestono alcune imprese. Non si tratta ovviamente di far ricadere sulle aziende un compito che è proprio delle istituzioni pubbliche: le aziende non devono sostituirle, anche perché una simile evoluzione, tra i tanti problemi, aumenterebbe il divario tra chi è incluso e chi è escluso dal mercato del lavoro. L'integrazione (intesa come mix tra il welfare pubblico e quello aziendale), e non la sostituzione delle competenze pubbliche, può essere uno percorso che intercetta contemporaneamente i bisogni dei dipendenti e aumenta il *commitment* dei lavoratori.

Un'altra riflessione nasce dalla scarsa diffusione di servizi per la famiglia, in particolare asili nido aziendali e altri servizi che vedono direttamente coinvolti i figli dei lavoratori. Il trattato di Lisbona auspica una maggiore partecipazione femminile al mondo del lavoro, ponendosi come obiettivo l'innalzamento fino al 60% del tasso di occupazione delle donne. Nel contesto europeo, l'Italia è uno dei paesi che presenta i più bassi livelli di occupazione femminile, con un tasso di occupazione delle donne inferiore al 50%<sup>7</sup>. In un mercato caratterizzato da una minore partecipazione femminile vengono adottati in misura ben più contenuta servizi pubblici per la cura della famiglia e per il supporto al ruolo di *care giver* di fatto affidato alle donne. Come già osservato in precedenza, la partecipazione delle donne al mondo del lavoro viene favorita anche attraverso politiche che riguardano l'orario di lavoro, ma che, come già specificato in precedenza, esulano dall'oggetto di questo approfondimento.

<sup>7</sup> Tasso di occupazione femminile nel 2009: 46,4% (ISTAT).



**Figura 9**


Gli strumenti di welfare aziendale possono essere inseriti tra le politiche aziendali per una decisione unilaterale dell'impresa, attraverso contrattazione aziendale<sup>8</sup> oppure con l'accordo dei lavoratori (Figura 9). L'introduzione di strumenti di welfare per decisione unilaterale da parte dell'imprenditore coinvolge il 35% delle aziende, con un'incidenza maggiore (54%) tra le piccole e medie imprese. Al contrario, accordi con i lavoratori o contrattazioni aziendali sono percorsi più ricorrenti tra le grandi imprese.

Se si esamina il peso delle due parti nell'introduzione degli strumenti di welfare aziendale più diffusi, osserviamo che per quasi tutti si tratta di una scelta unilaterale dell'azienda: solo per l'assistenza sanitaria integrativa pesa maggiormente l'accordo con i lavoratori.

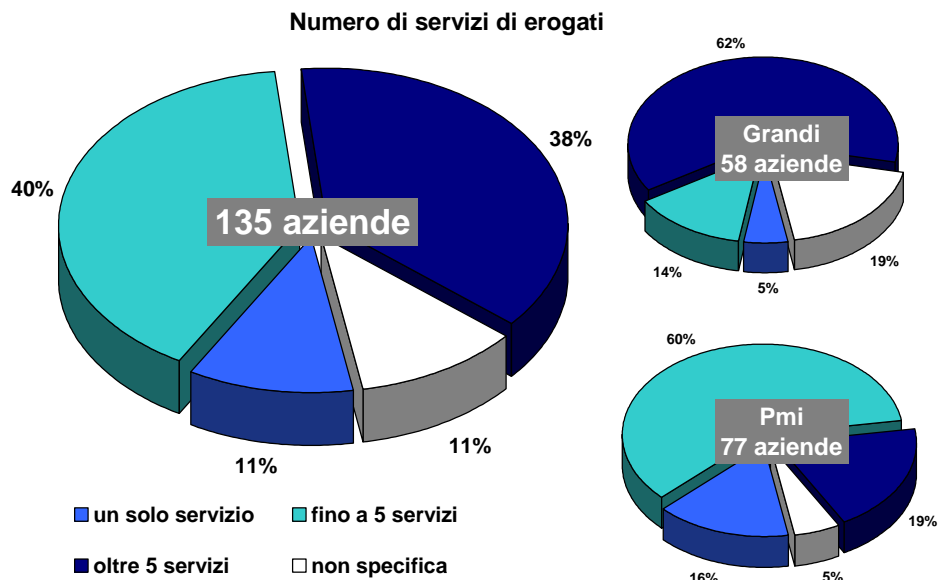
**Tabella 1 - Incidenza percentuale, per ciascun strumento di welfare aziendale – Accordo con i lavoratori vs Decisione aziendale**

	Accordo con i lavoratori / Contrattazione aziendale	Decisione unilaterale dell'azienda
Assistenza sanitaria integrativa	56%	44%
Vaccinazione antinfluenzale / altre vaccinazioni	27%	73%
Convenzioni con istituti bancari / assicurativi	26%	74%
Check up (in strutture esterne) / convenzioni con strutture sanitarie	33%	67%
Iscrizione a corsi di formazione di interesse del lavoratore	30%	70%
Agenzia viaggi / convenzioni con agenzie viaggi	19%	81%
Convenzioni con aziende per il trasporto / servizio navetta	27%	73%
Ambulatorio medico / infermieristico / psicologico	22%	78%

<sup>8</sup> Occorre peraltro ricordare che la presenza di rappresentanza sindacale non è tra le variabili utilizzate per costruire il campione, che quindi non è rappresentativo sotto questo aspetto.

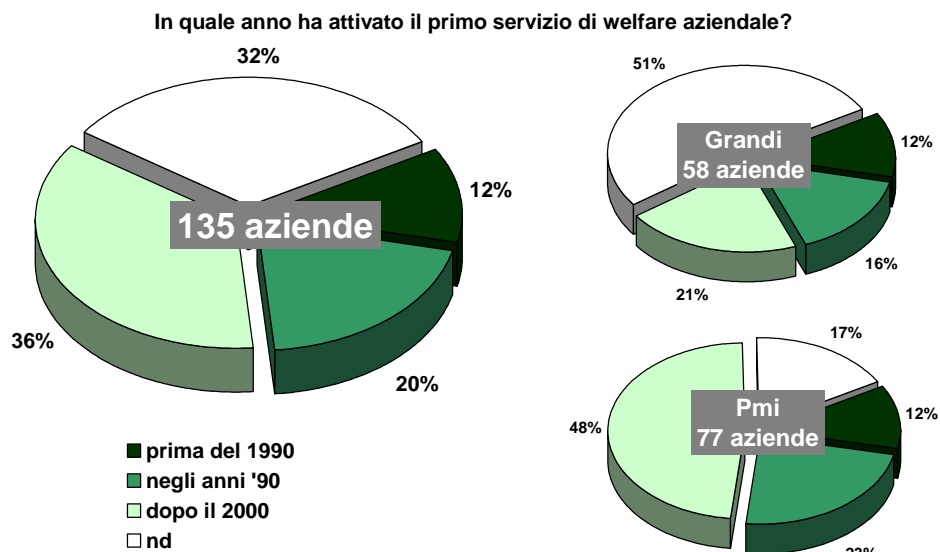
Finora sono stati esaminati i vari strumenti considerandoli singolarmente. In realtà, le politiche di welfare aziendale prevedono l'introduzione di un "pacchetto" di servizi e, tra le imprese che adottano tali politiche, solo l'11% offre un unico servizio. Il 78% delle aziende mette a disposizione almeno due servizi e, in particolare, il 38% ne fornisce più di 5. Sono soprattutto le grandi aziende ad offrire un paniere più ampio e diversificato di servizi (Figura 10).

**Figura 10**



L'anno d'introduzione spesso non è precisato, ma nei casi indicati emerge che le politiche di welfare aziendale hanno radici che si collocano negli anni '90 o anche prima: non è quindi una "moda" degli ultimi anni (Figura 11).

**Figura 11**



Le politiche di welfare aziendale presentano dei costi che, per 1 azienda su 3, sono interamente a carico dell'impresa. Più generalmente, però, i costi sono ripartiti tra l'azienda e i lavoratori. Nelle piccole aziende, come sottolineato in precedenza, è possibile scegliere tra un numero minore di servizi rispetto alle grandi imprese ma più spesso l'imprenditore si fa carico di tutti gli oneri economici necessari.

#### 4 Conclusioni

L'introduzione di politiche aziendali volte all'integrazione del welfare pubblico o alla più generale agevolazione della vita del dipendente hanno valenza strategica per l'impresa. Oltre a perseguire motivazioni che arrivano dai vertici aziendali, possono avere un'influenza positiva sul lavoro e sul grado di *commitment* dei lavoratori. Chiaramente non tutti i servizi presentati nei paragrafi precedenti hanno la stessa ricaduta sulla vita del dipendente, ma concorrono complessivamente a creare un clima positivo per il miglioramento di livelli di produttività aziendale: un duplice vantaggio, perché esprime benefici simultanei per lavoratori e imprese.

Documento: ml\_100\_Welfare aziendale