

Osservatorio Welfare Assolombarda

ANNO 2021

Rapporto n° 05/2022

A cura di
Centro Studi

Con la collaborazione di



Indice Contenuti

1. In sintesi	4
Un lavoratore su tre converte il premio in welfare	4
Aumenta l'importo speso in servizi welfare	5
Il welfare aziendale come strumento di HR management	5
2. Il trend della contrattazione	6
Il quadro nazionale	6
Il quadro del territorio di Assolombarda	9
Quanto è diffusa la contrattazione aziendale?	9
Quali sono le materie regolate dal contratto aziendale?	10
Il welfare aziendale nella contrattazione di secondo livello	10
In quale forma viene finanziato il welfare aziendale?	11
La conversione del premio	13
3. I trend del mercato	14
Le fonti di finanziamento	14
La spesa welfare	15
Il pacchetto di benefit	16
4. Focus: il welfare nelle strategie di Hr Management	19
Le priorità delle politiche di hr management nel 2022	20
L'efficacia del welfare come strumento di HR management	20
5. Appendice metodologica	24
Qualche definizione	24
Glossario dei termini	26



In sintesi

La percentuale di **accordi** depositati presso il Ministero del Lavoro **con contenuto di welfare aziendale** nel 2021 risulta pari al 59,7%. E' una misura solo approssimativa della diffusione di un fenomeno in costante crescita (nel 2020 era del 57,4%), dato che non rileva, ad esempio, le eventuali iniziative adottate da imprese che non hanno stipulato e depositato accordi di produttività ai fini della detassazione

L'indagine sul lavoro, condotta tra le associate di Assolombarda, offre uno spaccato per il territorio di Milano, Monza, Pavia e Lodi ancor più emblematico dell'interesse delle imprese per questo strumento: accordi di secondo livello sono attivi in circa il 60% delle circa 300 aziende che hanno collaborato e in questi casi il welfare aziendale è previsto in 3 accordi su 4.

UN LAVORATORE SU TRE CONVERTE IL PREMIO IN WELFARE

Tra le imprese che hanno partecipato all'indagine la scelta più frequente di finanziamento è quella mista: il 52% prevede infatti sia la conversione di premi in welfare, sia erogazioni "on top".

Tra i lavoratori che ne hanno l'opportunità, la percentuale di **chi decide di procedere alla conversione** si aggira intorno al 33%, con punte del 37% tra gli impiegati. Dai dati raccolti dall'indagine risulta che mediamente **viene convertita una quota pari al 45,5%** del premio di produzione: applicata ai 1.520 euro stimati dall'analisi dei contratti depositati presso il Ministero del Lavoro, tale percentuale varrebbe circa 700 euro.

AUMENTA L'IMPORTO SPESO IN SERVIZI WELFARE

L'Osservatorio, grazie ai provider che collaborano all'iniziativa, dispone di informazioni di dettaglio sulle somme mediamente spese dai beneficiari di welfare aziendale e sulle tipologie di servizi fruiti.

Nel 2021 i lavoratori hanno mediamente potuto disporre di importi stimabili mediamente in 1.080 euro, in forte aumento (+38% rispetto ai 780 del 2020). Aumenta ulteriormente la propensione di spesa (al 79,5%, dal 76,5%). L'effetto complessivo è stato un **aumento dell'importo effettivamente speso in welfare**: 858 euro in media per lavoratore, +44% rispetto ai 596 euro rilevati nel 2020.

IL WELFARE AZIENDALE COME STRUMENTO DI HR MANAGEMENT

Il focus sulle politiche di HR management condotto attraverso l'indagine con le aziende associate evidenzia che l'obiettivo prioritario delle Direzioni del Personale è aumentare la motivazione dei collaboratori (*engagement*), considerato in questo momento relativamente più importante di attrarre nuovi talenti (*attraction*) e del trattenere le risorse più strategiche (*retention*).

E per raggiungere tale obiettivo i Direttori del Personale che hanno collaborato alla survey valutano come **strumento più efficace** proprio la categoria "welfare, wellbeing e benefit"; una leva che ha effetti importanti anche i fini dell'*attraction* (ma meno dei "contenuti economici"), mentre appare meno utile per disincentivare le dimissioni.



Cresce l'apprezzamento del welfare aziendale da parte dei lavoratori: quelli che convertono almeno in parte il loro premio di produzione sono uno su tre, per una quota che, in media, è quasi la metà. Gli strumenti di welfare risultano essere la leva più efficace ai fini dell'engagement dei dipendenti.





Il trend della contrattazione

IL QUADRO NAZIONALE

Dagli accordi - aziendali o territoriali – depositati presso il Ministero del Lavoro risulta che, al 15 dicembre 2021, nel 2021 sono stati 14.196 le dichiarazioni di conformità che si riferiscono a contratti attivi¹, di cui 11.260 sono contratti aziendali e 2.936 contratti territoriali. Stando ai dati comunicati dal Ministero², alla stessa data “sono stati depositati 68.404 contratti, redatti secondo l’articolo 5 del DM 25 marzo 2016.”.

In Lombardia si concentrano quasi 3.700 di queste dichiarazioni (di cui poco meno di 3.400 sono contratti aziendali e 300 territoriali); segue a distanza l’Emilia-Romagna, con 3.320. Tra le altre regioni, solo il Veneto (1.415) e il Piemonte (1.183) superano le 1.000 unità.

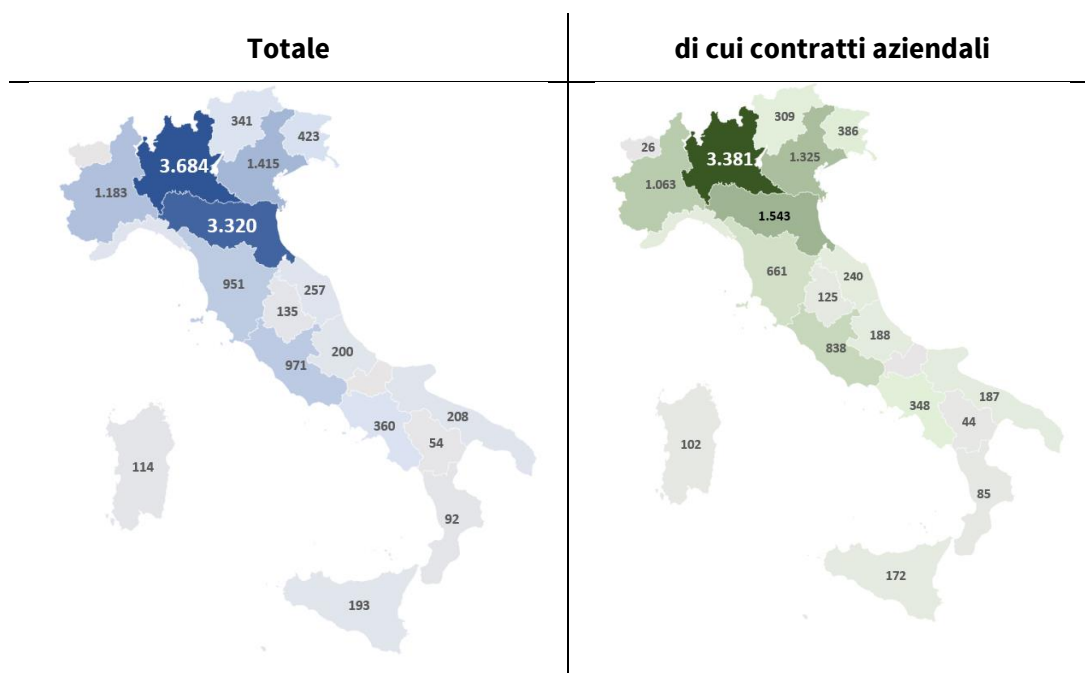
Se si guarda ai soli accordi aziendali le differenze si accentuano: i 3.381 contratti aziendali depositati dalle imprese lombarde sono più del doppio dei 1.543 della regione al secondo posto, l’Emilia-Romagna.

La figura successiva mette in evidenza, con aree cromaticamente più scure, le regioni caratterizzate dalle maggior concentrazione di accordi aziendali depositati nel 2021:

¹ Per "attivo" si intende il contratto in cui il "periodo di validità" indicato nel modello comprende il mese di dicembre 2020.

² <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Detassazione-premi-di-produttivita-e-online-il-Report-al-15-dicembre-2021.aspx>

→ Figura 1 – Distribuzione geografica dei contratti depositati presso il Ministero del Lavoro (2021)



fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Ministero del lavoro

L’Emilia-Romagna si distingue per l’intenso ricorso ad accordi legati a patti territoriali, che le valgono il primato in graduatoria: ben il 1.777, pari al 54% del totale (un’incidenza ben superiore all’8% - tra le incidenze più basse, per inciso - che i 303 accordi territoriali raggiungono in Lombardia).

Un’altra area per la quale si registra un elevato numero accordi – tra quelli depositati e attivi nel 2021 - legato a patti territoriali è la Toscana: 290, pari al 30% del totale della regione (951).

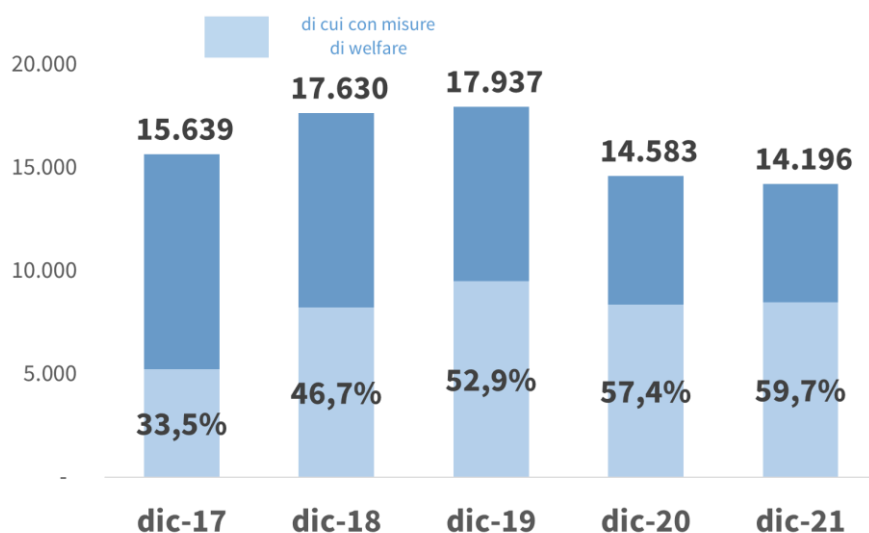


Dei 14.196 contratti attivi, 11.328 si propongono di raggiungere obiettivi di produttività, 8.718 di redditività, 6.687 di qualità, mentre 1.533 prevedono un piano di partecipazione e 8.475 prevedono misure di welfare aziendale.

Il tasso di diffusione del welfare aziendale tra gli accordi che contengono istanze di premio³ nel 2021 sfiora quindi ormai il 60%, in ulteriore crescita dal 57,4% rilevato a dicembre 2020. La serie storica dal 2017 è riportata nella → Figura 2 seguente.

³ Quota di accordi che prevedono misure di welfare sul totale di quelli attivi depositati. Per come è costruito l’indice, la misura di diffusione adottata non rileva le eventuali iniziative di welfare aziendale adottate da imprese che non hanno stipulato e depositato accordi di produttività ai fini della detassazione.

→ **Figura 2 – Gli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2017-2021)**



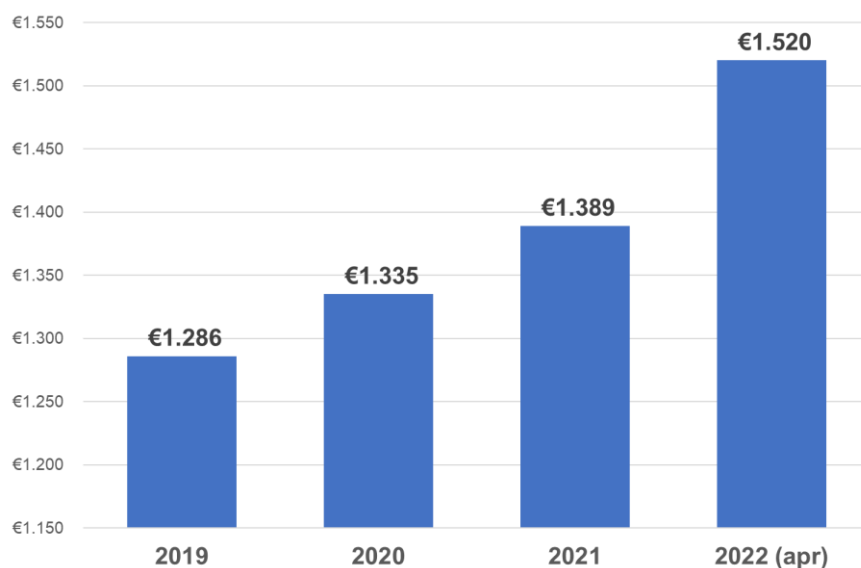
fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Ministero del lavoro

Il tasso di diffusione del welfare aziendale sale nonostante la flessione (a partire dal 2020, presumibilmente per effetto della situazione di emergenza creata dalla pandemia) del numero complessivo di accordi attivi e depositati.

L'importo medio del premio variabile rilevato negli accordi depositati è significativamente salito nel 2022, superando i 1.500 euro, a fronte dei 1.389 stimati a tutto il dicembre 2021 (+9,4%).

La seguente → Figura 3 riporta l'ammontare medio degli anni precedenti comunicato dal Ministero del Lavoro:

→ **Figura 3 – L'importo medio del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2022)**



fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Ministero del lavoro

IL QUADRO DEL TERRITORIO DI ASSOLOMBARDA

Il tema della contrattazione aziendale (o di secondo livello) è oggetto dell'Indagine sul Lavoro, condotta annualmente dall'intero Sistema Confindustria.

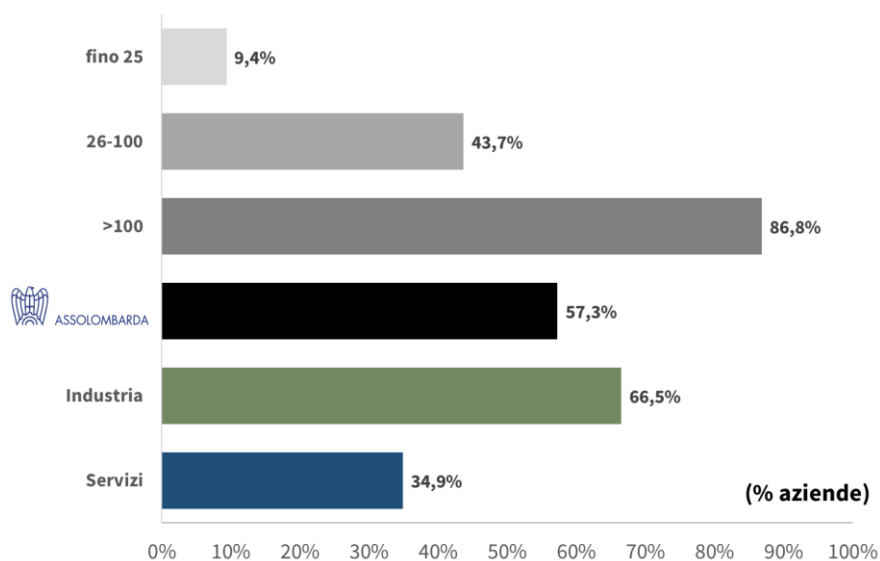
I dati relativi ad Assolombarda sono stati elaborati sulla base delle informazioni fornite da 298 aziende associate e sono riferite al territorio costituito dalla città metropolitana di Milano e dalle province di Monza Brianza, Lodi e Pavia. L'analisi non ha una base di rappresentatività statistica ma, per la mole di informazioni su cui si basa, fornisce rappresentazioni dei fenomeni sul territorio che possono essere considerate realistiche.

L'indagine rileva informazioni di dettaglio sulle materie oggetto di contrattazione a livello aziendale e in particolare sul welfare aziendale.

QUANTO È DIFFUSA LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE?

Accordi aziendali (o "di secondo livello") sono attivi nel 57% delle aziende delle imprese associate ad Assolombarda che hanno partecipato all'indagine:

→ **Figura 4 – Diffusione della contrattazione aziendale (per dimensione e settore)**



elaborazione Centro Studi Assolombarda su Indagine sul lavoro

Come è evidente dal grafico, le diverse caratteristiche dell'impresa influiscono sulla diffusione. In particolare le dimensioni sono significative: la diffusione cresce infatti al crescere del numero di dipendenti (si passa dal 9,4% nelle realtà fino a 25 dipendenti, al 43,7% nelle medie imprese tra 26 e 100 dipendenti, fino all'86,8% nelle aziende più grandi, oltre i 100 addetti) ed è maggiore nel settore industriale (66,5%) rispetto ai servizi (34,9%).

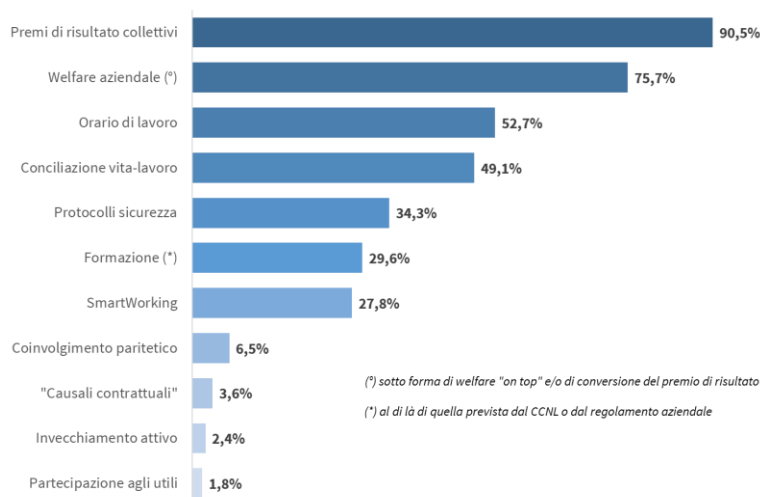
QUALI SONO LE MATERIE REGOLATE DAL CONTRATTO AZIENDALE?

Dai dati raccolti tra le aziende associate ad Assolombarda la materia più regolata dalla contrattazione di secondo livello risulta essere quella dei **premi di risultato collettivi**, presenti nel 90% degli accordi, ma il **welfare aziendale**, nelle varie forme (conversione dei premi di produzione, welfare in top, ecc.), ha raggiunto ormai le prime posizioni della graduatoria: con un tasso di diffusione del 75,7%, è infatti al secondo posto, sopravanzando gli **orario di lavoro** (52,7%).

Quasi la metà degli accordi (49,1%) si occupa di **conciliazione vita lavoro** e un altro 27,8% di **smart working**, ovvero temi legati al benessere lavorativo; circa uno su tre regolamenta i **protocolli di sicurezza** e la **formazione**.

Materie importanti come **coinvolgimento paritetico** (6,5%), l'**invecchiamento attivo** (2,4%) e la **partecipazione agli utili** (1,8%) per il momento sono ancora raramente presenti, come mostra la seguente → Figura 5:

→ **Figura 5 – Materie regolamentate dagli accordi aziendali**



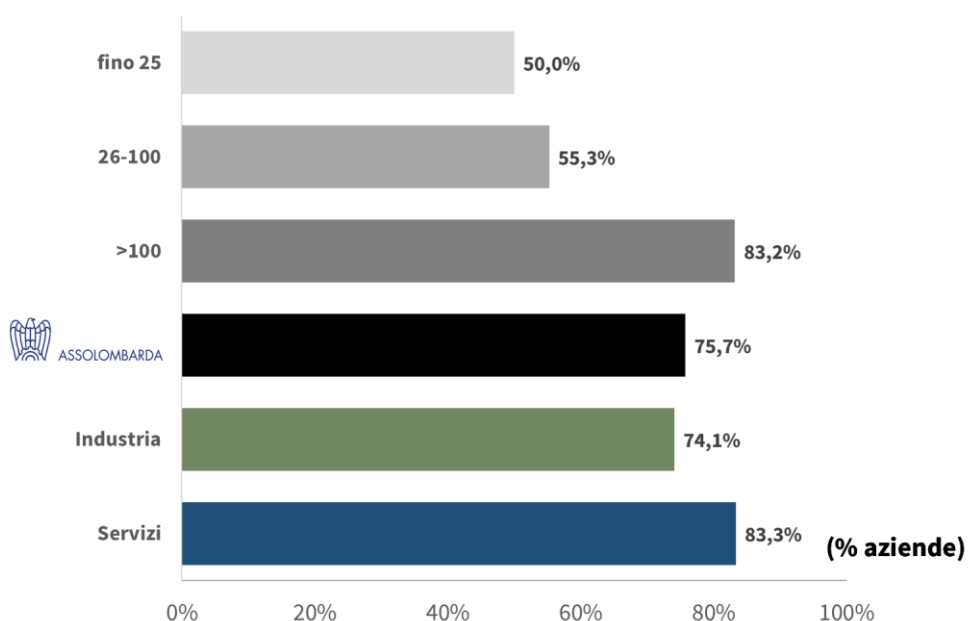
elaborazione Centro Studi Assolombarda su Indagine sul lavoro

IL WELFARE AZIENDALE NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO

I dati raccolti confermano quindi che il welfare aziendale è ormai una delle materie più presenti tra quelle regolamentate dai contratti aziendali: è presente nel 75,7%, degli accordi vigenti tra le aziende associate ad Assolombarda che hanno partecipato all'indagine.

La presenza di welfare aziendale negli accordi è positivamente correlata alla dimensione aziendale ed è relativamente più elevata nei servizi, come è evidente dalla seguente → Figura 6:

→ Figura 6 – Incidenza % degli accordi con contenuti di welfare tra quelli vigenti (per dimensione e settore)



elaborazione Centro Studi Assolombarda su Indagine sul lavoro

IN QUALE FORMA VIENE FINANZIATO IL WELFARE AZIENDALE?

Come è noto, un piano di welfare può essere finanziato alternativamente o meno:

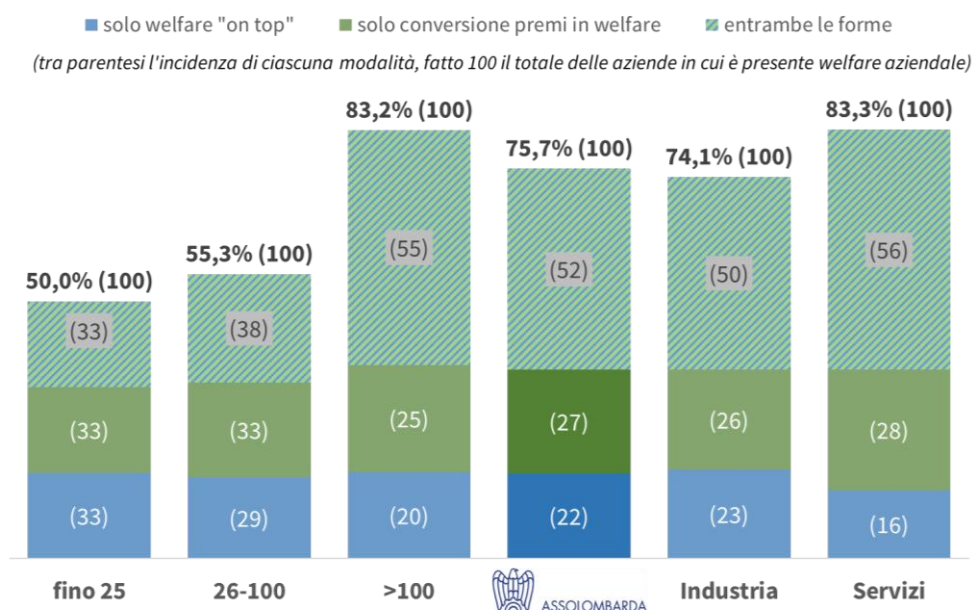
- direttamente dall'azienda, attraverso l'erogazione - unilaterale o frutto di accordi sindacali - di importi aggiuntivi ("on top") rispetto alla retribuzione fissa e variabile;
- attraverso la conversione volontaria parziale o integrale delle erogazioni detassabili del premio di risultato, le cui modalità sono previste nell'ambito della contrattazione aziendale stessa, nonché sulla base di un regolamento aziendale che impegna il datore di lavoro a provvedere a questa spesa.

Ci sono poi alcuni contratti nazionali, come quello dei metalmeccanici o degli orafi, che prevedono l'erogazione di importi, generalmente limitati, esclusivamente in welfare aziendale. In questo caso il finanziamento del piano di welfare è deciso a prescindere dalle scelte aziendali.

Come hanno scelto di finanziare il welfare aziendale le imprese del campione (75,7%) che hanno dichiarato di averlo introdotto negli accordi vigenti?

La seguente → Figura 7 incrocia il tasso di diffusione degli accordi con contenuti di welfare (il valore in percentuale, ripreso dalla → Figura 6) con l'informazione (il valore tra parentesi) sulla modalità di finanziamento ("on top", conversione premi, un misto delle due forme) scelta dalle aziende:

→ **Figura 7 - Modalità di finanziamento del welfare aziendale (dimensione e settore)**

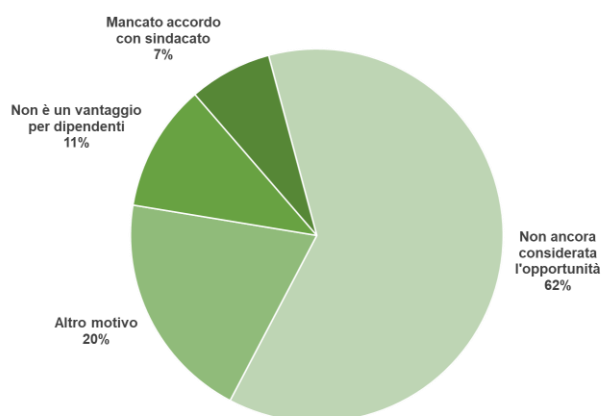


elaborazione Centro Studi Assolombarda su Indagine sul lavoro

Fatto 100 il totale degli accordi aziendali con contenuto di welfare rilevati dall'indagine (pari al 75,7% di quelli in vigenti nelle imprese associate che hanno partecipato alla rilevazione) la scelta più frequente di finanziamento è quella mista: conversione di premi in welfare insieme a erogazioni "on top" è la scelta nel 52% dei casi. La propensione all'utilizzo della forma mista cambia in relazione alle dimensioni aziendali e al settore di appartenenza: prevale nettamente nelle realtà di maggiore dimensione (55%) e nei servizi (56%).

Quando invece la modalità è unica, l'opzione relativamente più frequente è la conversione del premio, scelta in 27 casi su 100 contro i 22 della sola possibilità di erogazione "on top".

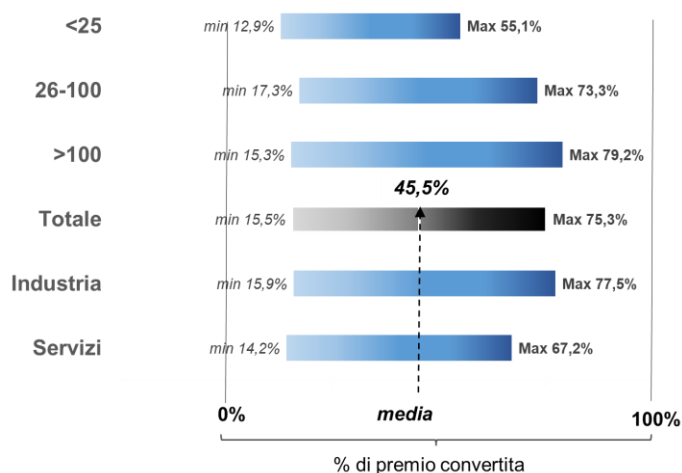
L'indagine ha raccolto informazione sui motivi della mancata possibilità di conversione. Il 62% delle aziende che non prevede la conversione del premio motiva questa scelta come "non ancora considerata l'opportunità", nell'11% dei casi si segnala l'assenza di un impatto vantaggioso sui dipendenti e nel 7% dei casi si è verificato un mancato accordo con le controparti sindacali.



LA CONVERSIONE DEL PREMIO

Nelle realtà che prevedono la convertibilità del premio, normalmente questa è solo parziale, sebbene si sia riscontrata grande variabilità delle risposte all'interno del campione. Mediamente, vede convertito il 45,5% del valore complessivo⁴ (→ Figura 8):

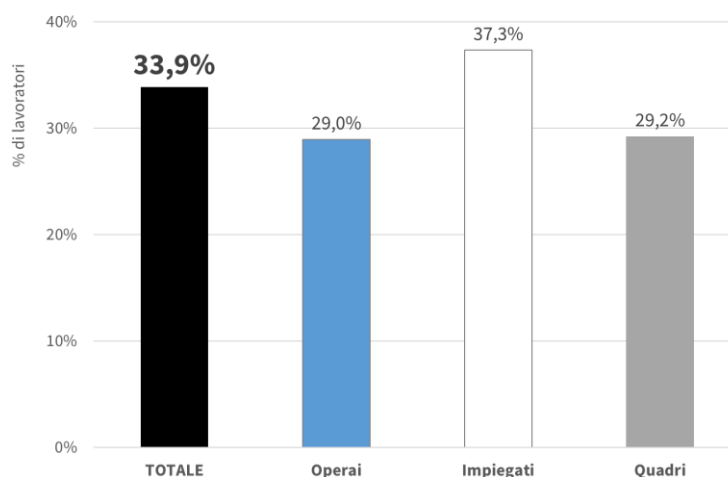
→ **Figura 8 - Percentuale di conversione (dimensione e settore)**



elaborazione Centro Studi Assolombarda su Indagine sul lavoro

In base ai dati raccolti dall'indagine, nelle aziende dove la conversione è possibile l'opportunità è stata colta mediamente dal 33,9% dei lavoratori, con punte del 37,3% tra il personale impiegatizio (→ Figura 9):

→ **Figura 9 - % di lavoratori che ha convertito il premio in welfare (per qualifica)**



elaborazione Centro Studi Assolombarda su Indagine sul lavoro

⁴ Applicando la percentuale al valore medio del premio quale risulta dagli accordi depositati dati del Ministero del Lavoro, nel 2021 l'ammontare convertito può essere stimato in 630 euro (45,5% di 1.389 euro).



I trend del mercato

L'Osservatorio Welfare di Assolombarda si avvale della collaborazione di alcuni dei principali operatori del settore (Aon, Assiteca, Double You, Edenred, Eudaimon, Health Italia, Time Swapp Inaz, Welfare4you) ed è quindi in grado di offrire una prospettiva unica ed originale sul fenomeno e sul suo andamento.

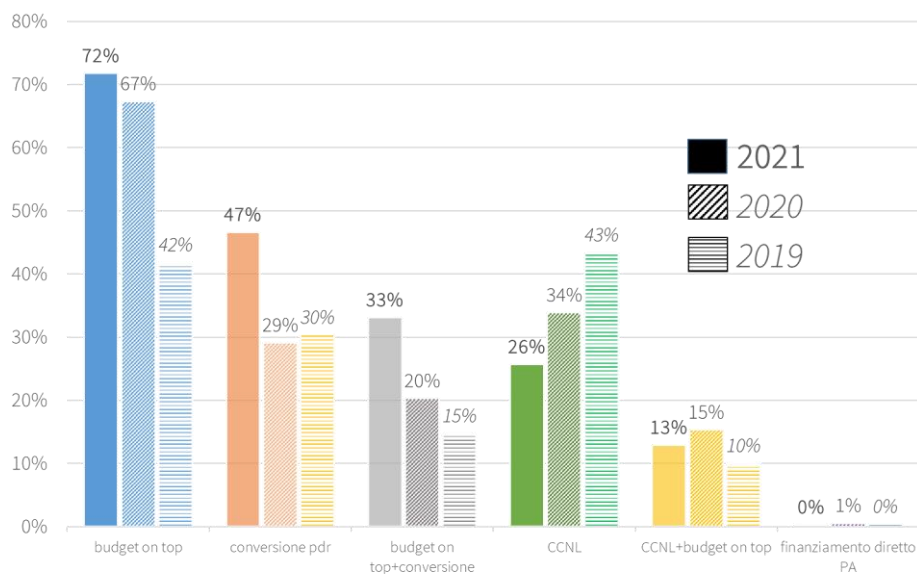
Avviata nel 2016, l'iniziativa ha consentito di monitorare l'evoluzione del settore sulla base dei dati di chi i servizi di welfare aziendale li offre, che forniscono indicazioni complementari non altrimenti disponibili.

LE FONTI DI FINANZIAMENTO

Uno degli aspetti sui quali è possibile disporre di dati integrativi è proprio quella delle fonti di finanziamento del welfare aziendale.

Da quanto risulta ai provider, nell'ultimo triennio il CCNL ha progressivamente perso importanza tra le fonti di finanziamento del welfare aziendale, principalmente a favore del *budget on top*, che nel 2021 consolida ulteriormente la testa della graduatoria: risulta infatti la fonte di finanziamento per il 72% delle aziende che si sono rivolte ai provider aderenti all'iniziativa, mentre il CCNL (26%) perde la seconda posizione in termini di diffusione, sopravanzato non solo dalla conversione del pdr (47%) ma anche dalle forme miste ("erogazioni on top + conversione" è rilevato nel 33% dei clienti dei provider che costituiscono il panel).

→ **Figura 10 – La fonte di finanziamento**

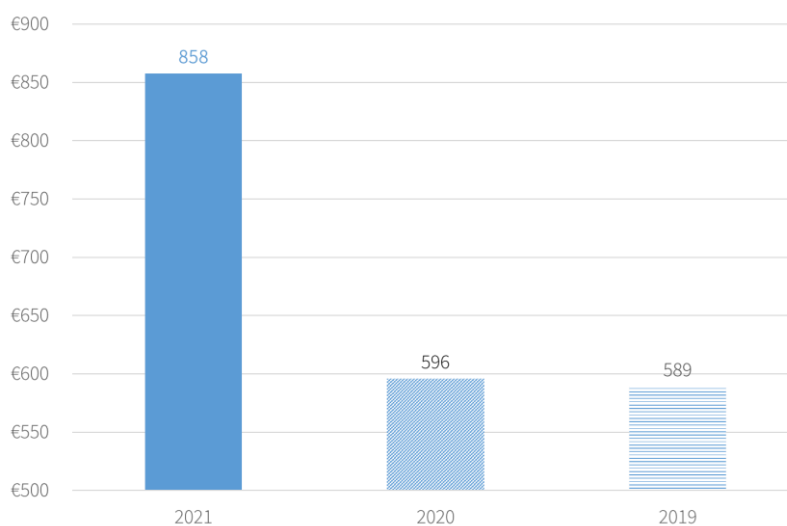


elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati provider

LA SPESA WELFARE

Nel 2021 cresce esponenzialmente il budget medio per lavoratore di spesa in welfare aziendale: 858 euro, +44% rispetto ai 596 euro del 2020:

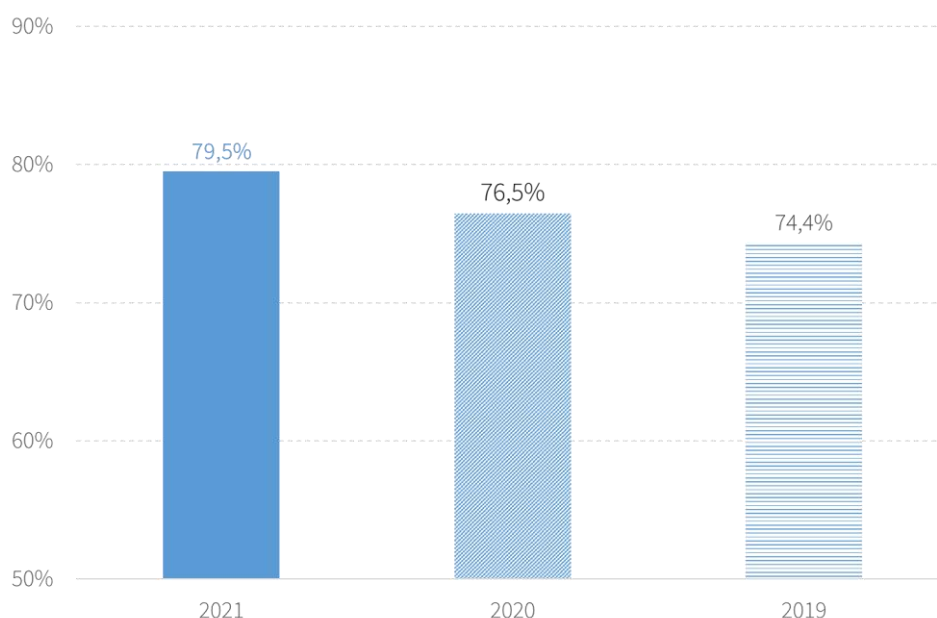
→ **Figura 11 – Ammontare medio spesa welfare aziendale**



elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati provider

Nell'anno è stato speso il 79,5% del budget totale allocato a welfare, in ulteriore crescita rispetto al 76,5% rilevato nel 2020 e al 74,4% nel 2019.

→ **Figura 12 – Quota spesa sul budget totale**



elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati provider

Considerando che il 79,5% speso corrisponde a 858 euro, significa che mediamente il 100% messo a disposizione del lavoratore nel 2021 corrisponde a 1.080 euro⁵, in sensibile aumento (+38%) rispetto ai 780 stimati nel 2020.

IL PACCHETTO DI BENEFIT

L'Osservatorio raccoglie tra i provider informazioni sulle varie misure di welfare che, per semplicità, sono state ricondotte a 9 aree: previdenza, assistenza sanitaria, area assistenziale, mutui e finanziamenti, scuola e istruzione, area culturale/ricreativa, programmi e servizi assicurativi, mobilità e fringe benefit.

Le informazioni raccolte attengono sia il numero di imprese che inseriscono la misura nel "pacchetto" messo a disposizione dei dipendenti, sia l'importo *transato*⁶ per ogni misura.

Per ogni misura è possibile quindi elaborare due valori percentuali:

- la quota⁷ di pacchetti che includono tale misura sul totale di quelli offerti;
- la quota di transato generato dalla misura sull'importo totale raccolto dai provider.

In primo valore descrive la composizione dell'**offerta**, il secondo la composizione delle **richieste**.

⁵ 1.630 euro stimati come derivanti dalla conversione del premio di risultato (cfr. nota 4 pag. 6) rappresentano circa il 60% di totale.

⁶ Quota del pacchetto fruita.

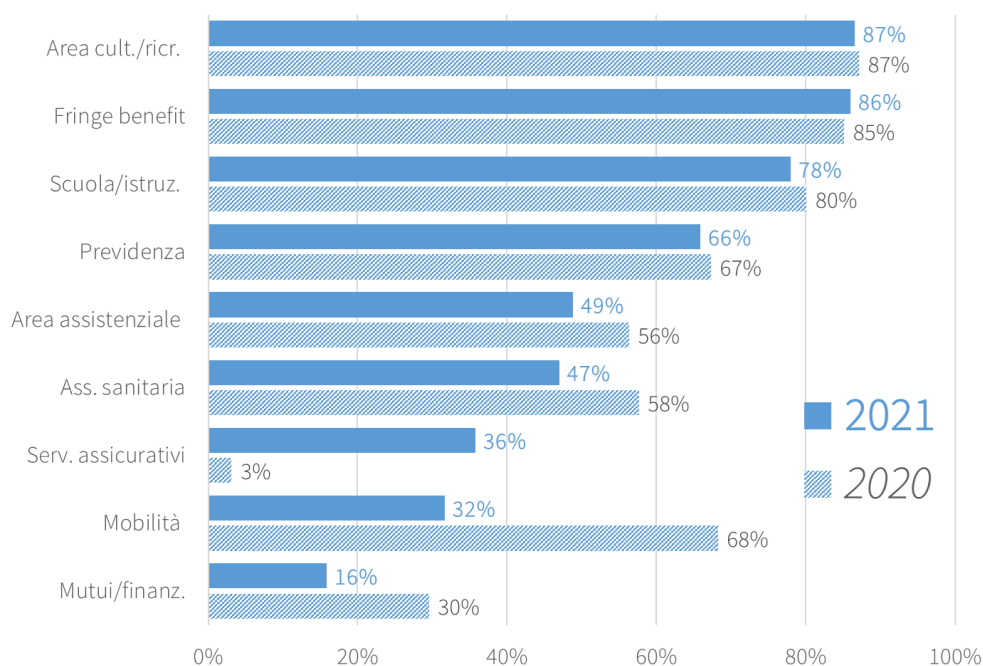
⁷ Ogni pacchetto può contenere più misure, quindi la somma è superiore al 100%.

Tra le misure di welfare offerte dai provider nel 2021 non si registrano cambiamenti significativi nelle prime quattro posizioni, presidiate da fringe benefit, benefit riconducibili all'area culturale/ricreativa, settore istruzione e previdenza.

Perdono sinificativamente importanza l'area assistenziale⁸ e l'assistenza sanitaria, la cui presenza nei pacchetti era sostanzialmente raddoppiata nel 2020 (58%) rispetto al 2019 (30%) come effetto evidnete dell'emergenza sanitaria creata dalla pandemia di Covid-19.

Ma il calo più significativo è quello delle soluzioni per la mobilità, che dal 68% dei pacchetti offerti scendono al 32%: di tratta di una voce che, nell'arco degli ultimi anni, aveva registrato la crescita più significativa (dal 5% del 2017 la quota era salita al 31% già nel 2018, al 52% nel 2019 e che nel 2020 si era assestata in quarta posizione col 68%), ma che evidentemente ha subito gli effetti della rapida evoluzione dello smart working, prima emergenziale e in prospettiva sempre più strutturale.

→ **Figura 13 – Le misure offerte dai provider**



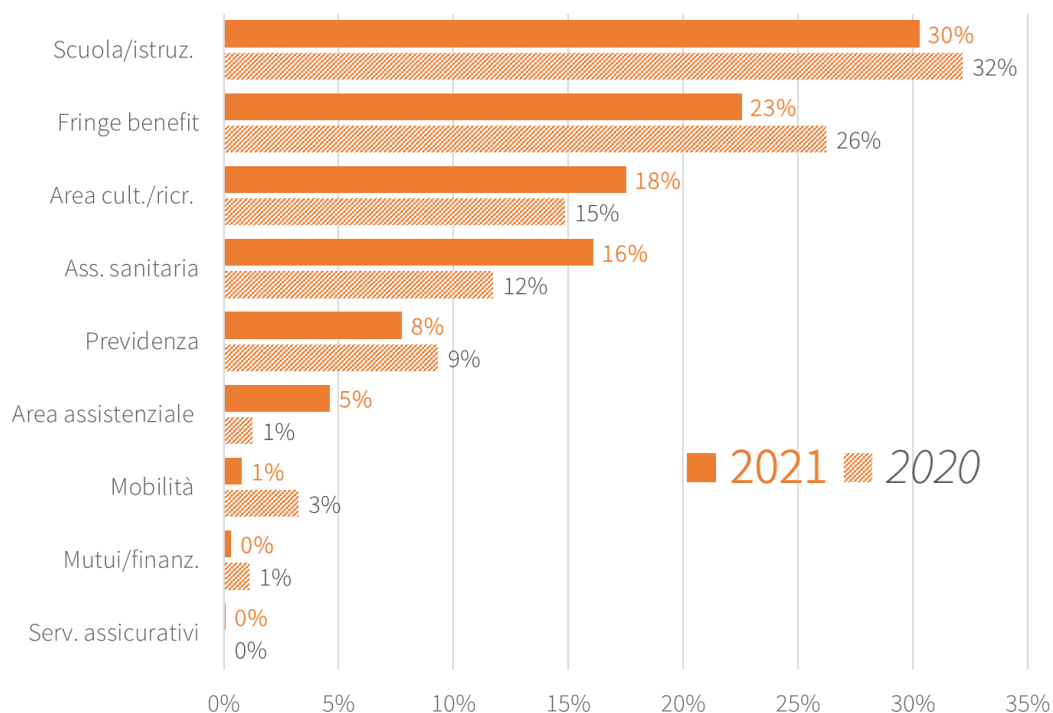
elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati provider

Nel 2021 registra un progresso significativo la diffusione dei servizi assicurativi, che salgono .

Specularmente a quanto rilevato dal “lato offerta”, le informazioni riferite al “lato domanda” registrano un’ulteriore crescita dell’assistenza sanitaria, la cui quota è salita nel 2021 al 16% (dal 12% del 2020 e dal 9% del 2019): anche in questo caso si può ipotizzare un effetto Covid-19.

⁸ La categoria include Long Term Care (rendita mensile in caso di perdita di autosufficienza) e Dread Disease (indennizzo per gravi malattie)

→ **Figura 14 – Le misure richieste dai lavoratori**



elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati provider

L'assistenza sanitaria rappresenta, assieme all'area culturale e ricreativa e all'area assistenziale, l'eccezione al calo diffuso delle quote delle varie misure, come emerge in modo abbastanza evidente dalla → Figura 14.

Significativo, in quanto speculare a quello della domanda, in particolare il calo dell'offerta di soluzioni di mobilità (dal 3% all'1%).

4

Focus: il welfare nelle strategie di Hr Management

Nell'ambito della rilevazione del 2022 sui temi del lavoro è stato condotto un approfondimento⁹ con i direttori del personale delle imprese associate sugli strumenti più utilizzati - e considerati più efficaci - per raggiungere alcuni obiettivi prioritari:

- attrarre nuovi talenti (*attraction*)
- trattenere le risorse più strategiche (*retention*)
- motivare i collaboratori (*engagement*).

I risultati completi sono riportati nei "Numeri per le Risorse Umane - edizione 2022", a cui si rimanda. In questa sede l'analisi è focalizzata sulle indicazioni delle imprese associate ad Assolombarda che hanno partecipato alla rilevazione e si concentra sulle leve riconducibili alla categoria *Benefit, Welfare e Wellbeing*¹⁰, ovvero:

1. Luogo di lavoro bello da vedere, confortevole, con spazi dedicati allo svago
2. Regole di assegnazione dei benefit tradizionali chiare e condivise
3. Benefit personalizzati (palestre, previdenza integrativa, assistenza a non autosufficienti, ecc)
4. Cultura/ Servizi orientati al wellbeing (temi nutrizionali, salute psicologica)
5. Coinvolgimento nella scelta del paniere dei servizi che l'azienda mette a disposizione

⁹ L'iniziativa è stata condotta in collaborazione con altre importanti associazioni territoriali aderenti al Sistema Confindustria.

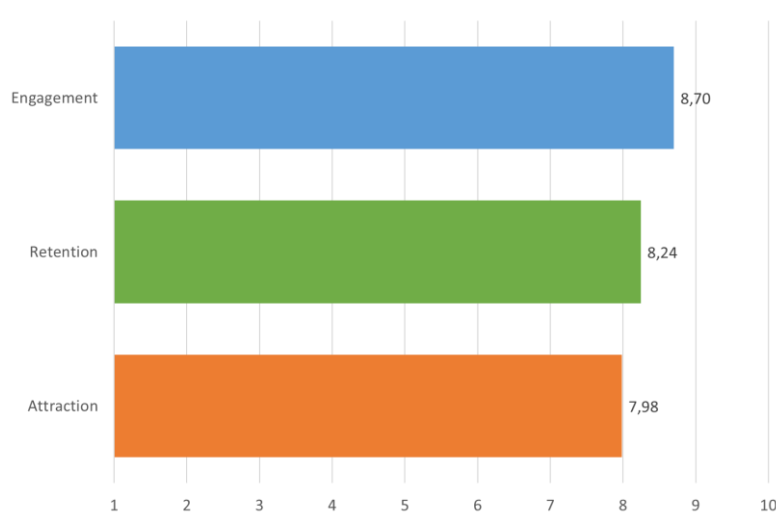
¹⁰ La metodologia utilizzata, che prevede 30 diverse leve raggruppate in 6 categorie differenti, è frutto di una collaborazione con OD&M.

LE PRIORITÀ DELLE POLITICHE DI HR MANAGEMENT NEL 2022

Tra i temi trattati dalla *Survey tra HR manager* era compresa la valutazione dei principali obiettivi delle politiche del personale - trattenere risorse strategiche, attirare talenti o motivare il personale - e l'individuazione di quello prioritario per l'azienda nel 2022 attraverso l'assegnazione di un valore da 1 (meno importante) a 10 (più importante).

Tra le imprese associate ad Assolombarda il valore mediamente più elevato è legato all'aspetto della motivazione dei collaboratori, che ha raggiunto un punteggio pari a 8,70:

→ **Figura 15** Differenze tra i tre obiettivi nell'intensità di utilizzo (scala 1-10) delle leve di HR management



elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Survey tra HR manager

Al secondo posto per importanza si colloca la necessità di trattenere le risorse strategiche (8,24), mentre l'attrazione di nuovi talenti risulta solo al terzo posto (7,98).

L'EFFICACIA DEL WELFARE COME STRUMENTO DI HR MANAGEMENT

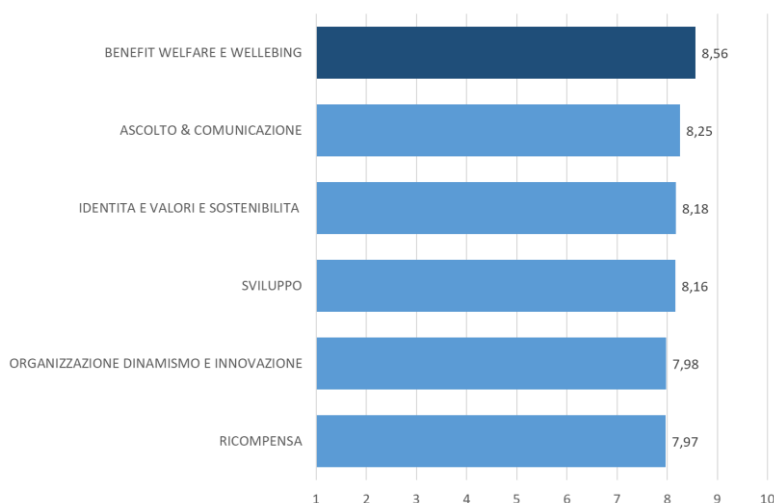
Per raggiungere questi obiettivi le aziende possono utilizzare varie leve, ognuna delle quali è però diversamente efficace per raggiungere lo scopo. Attraverso la survey è stato chiesto ai responsabili del personale di assegnare un voto a ciascuna delle 30 leve proposte non tanto in assoluto, quanto in relazione allo specifico obiettivo. Il valore raccolto è stato utilizzato per calcolare una media per categoria.

Per raggiungere l'obiettivo dichiarato come il più importante di questi tempi, aumentare la motivazione dei collaboratori, gli strumenti più efficaci risultano quelli riconducibili alla categoria Benefit, Welfare e Wellbeing che, tra le imprese associate ad Assolombarda che hanno partecipato all'indagine, raccolgono un punteggio medio di 8,56 (in una scala da 1 a 10).

Come mostra la → Figura 16, le altre categorie di leve - dalla Comunicazione, all'Identità aziendale, allo Sviluppo professionale - seguono a distanza con punteggi inferiori;

addirittura gli aspetti economici sono all'ultimo posto (con un punteggio di 7.97) per efficacia relativamente a questo specifico obiettivo.

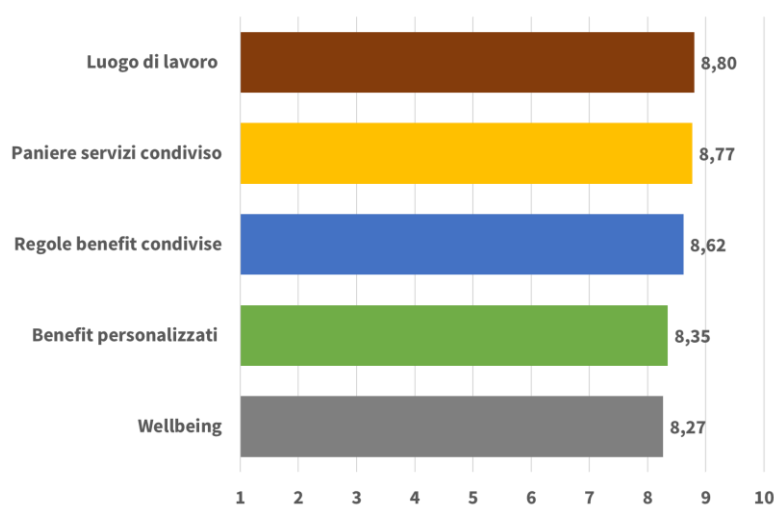
→ **Figura 16** Intensità di utilizzo (scala 1-10) delle categorie di leve di HR management: *engagement*



elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Survey tra HR manager

In particolare il fattore più rilevante, secondo gli HR manager intervistati, è il **luogo di lavoro** bello da vedere, confortevole, con spazi dedicati allo svago e dove ci si sente bene e a proprio agio, che raggiunge un punteggio di 8,80. A breve distanza si colloca il coinvolgimento nella **scelta del paniere** dei servizi che l'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti e flessibilità nella scelta di quelli che meglio rispondono alle esigenze del lavoratore.

→ **Figura 17** Intensità di utilizzo (scala 1-10) delle specifiche leve di welfare ai fini dell'*engagement*



elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Survey tra HR manager

Il welfare sembra invece essere meno efficace quando l'obiettivo è trattenere una risorsa strategica: il punteggio (7,48) risulta essere il più basso tra quelli rilevati dalle varie

categorie, quasi un punto in meno rispetto alle leve di Sviluppo professionale (8,35), Organizzazione del lavoro (8,13) e Contenuti economici (8,02), che guidano la graduatoria.

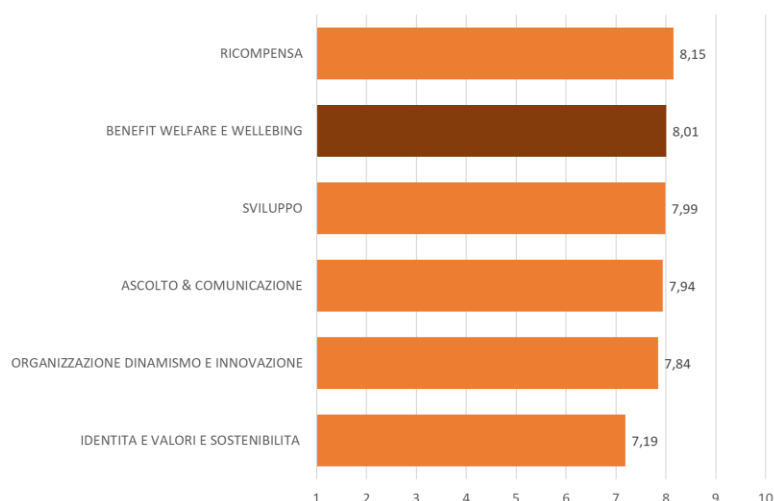
→ **Figura 18 Intensità di utilizzo (scala 1-10) delle categorie di leve di HR management: retention**



elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Survey tra HR manager

Infine, secondo le aziende associate ad Assolombarda che hanno partecipato alla rilevazione, per attirare i talenti gli strumenti di welfare sono una leva particolarmente efficace (8,01 su 10), che i candidati prendono in considerazione subito dopo una adeguata offerta economica (8,15) ma prima ancora delle opportunità di sviluppo professionale (7,99):

→ **Figura 19 Intensità di utilizzo (scala 1-10) delle categorie di leve di HR management: attraction**

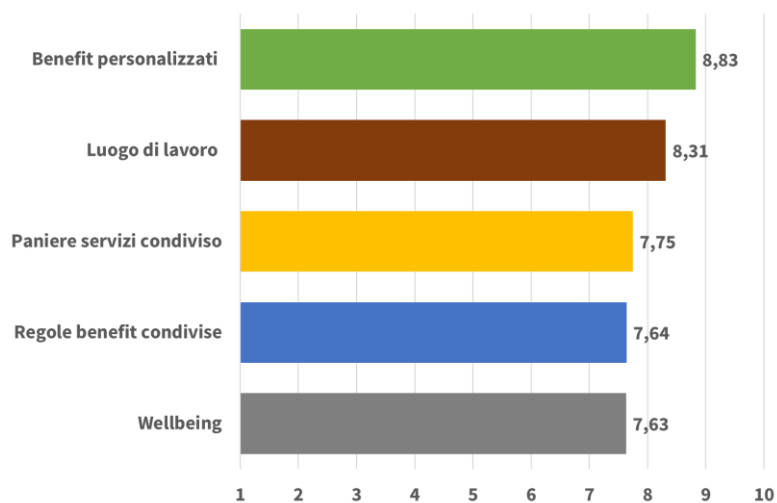


elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Survey tra HR manager

Lo strumento considerato più efficace, tra quelli della categoria, è – come emerge dalla → Figura 20 - l'assegnazione di **benefit personalizzati**: palestre e mense, supporto costi di

istruzione per i familiari, previdenza integrativa, assistenza ai familiari non autosufficienti, ecc., che raggiunge un punteggio di 8,83:

→ **Figura 20** Intensità di utilizzo (scala 1-10) delle specifiche leve di welfare ai fini dell'engagement



elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Survey tra HR manager

5

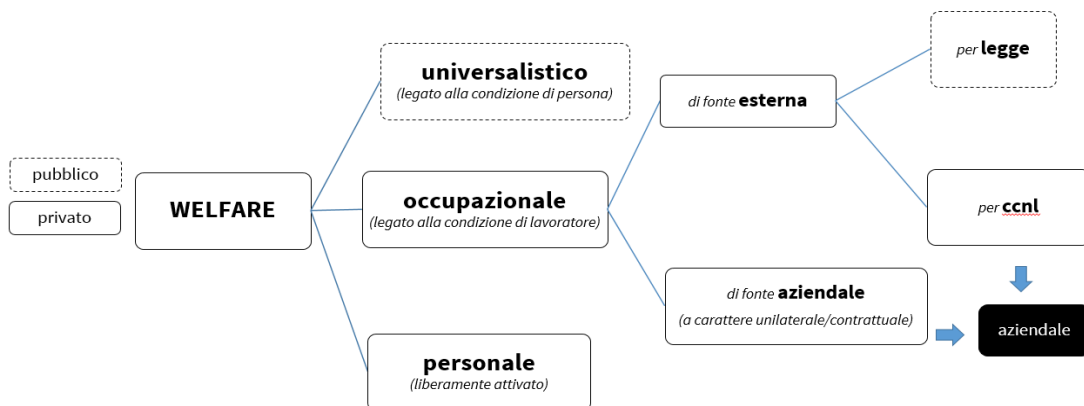
Appendice metodologica

QUALCHE DEFINIZIONE

Il **welfare** in senso lato è il complesso di politiche messe in atto per garantire un tenore di vita minimo all'individuo, per dare protezione sociale ai cittadini e alle loro famiglie, e consentire loro l'accesso ai servizi minimi necessari, quali ad esempio l'istruzione e la sanità.

A seconda di chi lo eroga e di chi ne beneficia sono molte le sue declinazioni: il **welfare aziendale**, principale oggetto del monitoraggio dell'Osservatorio, ha per beneficiari i lavoratori (occupazionale), e si presenta sia a carattere volontario che negoziale (considerando anche il Contratto Nazionale).

Il seguente schema illustra il rapporto tra il concetto generale e la specifica forma:



Come si vede vi sono tre principali declinazioni del rapporto tra il *welfare system* e gli individui: da una parte il welfare di tipo **universalistico**, dove le prestazioni di welfare vengono garantite a tutti, senza discriminare riguardo lo status professionale, ed ha un occhio di riguardo, in particolare, per chi è indigente e non possiede i mezzi di sussistenza. Al contrario con welfare **occupazionale** si intende l'insieme di tutti gli istituti di protezione sociale erogati nei confronti di lavoratori, atti a proteggere questi ultimi contro il rischio di infortuni e malattie o contro quello di perdere la propria attività lavorativa. Ad esempio questa prestazione sociale riguarda anche coloro che, per motivi anagrafici, non sono più attivi grazie all'istituto della previdenza sociale.

La terza accezione è quella relativa a schemi integrativi (assicurazioni e pensioni) liberalmente sottoscritti riconducibili alla categoria di welfare **personale**.

Talune prestazioni di welfare occupazionale possono essere di fonte **esterna**, come ad esempio le assicurazioni contro gli infortuni, in alcuni casi prescritte dalla legge e in altri dai contratti collettivi.

Per la maggior parte il welfare occupazionale è però di fonte **aziendale**, concesso unilateralmente da parte datoriale o fornito sulla base di accordi: in particolare quando esso si genera attraverso una contrattazione tra le parti si parla di welfare **negoziato** (o bilaterale). Si è rilevato che per la maggioranza dei casi la somministrazione di beni avviene ancora del tutto o in parte per concessione **unilaterale** del datore di lavoro, tuttavia i fenomeni di negoziazione a vari livelli sono spesso presenti e il loro numero è in crescita.

Il welfare, infine, viene distinto in **pubblico o privato** in base alla fonte di finanziamento: come evidenzia lo schema (caselle tratteggiate) sono forme di welfare pubblico quello universalistico e quello occupazionale obbligatorio per legge mentre sono forme di welfare privato tutte le altre.

GLOSSARIO DEI TERMINI

Aziendale , welfare	Insieme di beni e servizi non monetari corrisposti al dipendente da parte datoriale. Può essere negoziato, se nasce e si sviluppa dai fenomeni di contrattazione tra le parti, o concesso unilateralmente dal datore di lavoro.
Benefit	Servizi e beni messi a disposizione del lavoratore o della sua famiglia.
Budget on top	Erogazione da parte del datore di lavoro in aggiunta alla retribuzione del dipendente, sotto forma di welfare
Diffusione welfare aziendale , tasso di	Quota di accordi che prevedono forme di welfare aziendale sul totale di quelli che prevedono premi di produttività ai fini della detassazione. Per come è costruito, l'indice non rileva le eventuali iniziative adottate da imprese senza accordi depositati presso il Ministero del Lavoro.
Occupazionale , welfare	Tipologia di welfare destinata a lavoratori o soggetti precedentemente occupati. Può avere carattere volontario o negoziale (quando è liberamente sottoscritto dal beneficiario o concesso da parte datoriale) ovvero obbligatorio (imposto da un contratto o dalla legge). Le prestazioni sono finanziate dai contributi dei lavoratori e dei datori di lavoro.
Personale , welfare	Tipologia di welfare erogato da soggetti privati liberamente e sottoscritta da soggetti a prescindere dalla loro condizione professionale
Premio convertito in welfare	Premio di risultato sostituibile (in tutto o in parte, a precise condizioni) in servizi welfare
TFR (Trattamento di Fine Rapporto)	Il Trattamento di Fine Rapporto, conosciuto anche come liquidazione, è una forma di retribuzione di natura differita destinata ai lavoratori subordinati, erogata alla cessazione del rapporto di lavoro.
Transato	Quota del pacchetto fruita
Universalistico , welfare	Tipologia di welfare erogata dallo Stato e che prevede protezioni sociali per tutti i membri della comunità, indipendentemente dal livello di reddito individuale o familiare.

Elenco rapporti pubblicati

- "Finanziare le imprese in Italia e in Europa" N° 01/2021
- "Osservatorio fallimenti e rischio di credito delle imprese lombarde - Agg. sett. 2020" N° 02/2021
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - IV Trimestre 2020" N° 03/2021
- "Lo smart working in numeri- Anno 2021" N° 04/2021
- "Osservatorio welfare Assolombarda 2020" N° 05/2021
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro" N° 06/2021
- "9° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 07/2021
- "Finanziare le imprese in Italia e in Europa" N° 08/2021
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - II Trimestre 2021" N° 09/2021
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - III Trimestre 2021" N° 10/2021
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie per il lavoro - IV Trimestre 2021" N° 01/2022
- "La cosmetica in Lombardia" N° 02/2022
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie per il lavoro" N° 03/2022
- "10° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 04/2022

