

**Dipartimento  
di Impresa e Management**

**Cattedra People Management and Reward**

**Welfare aziendale e Covid-19:  
analisi dei cambiamenti dei piani di Welfare  
Aziendale in un nuovo contesto organizzativo e  
socio-economico**

**Prof. Gabriele Gabrielli**

---

**RELATORE**

**Prof.ssa Laura Innocenti**

---

**CORRELATORE**

**Simone Pietrangeli (matr. 726521)**

---

**CANDIDATO**

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>4</b>
<b>Capitolo 1: il Welfare Aziendale</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 Il caso Olivetti .....	9
<b>1.2 Fattori determinanti e componenti del fenomeno</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 Cenni legislativi</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Evidenze quantitative e qualitative delle <i>policies</i> di incoraggiamento del welfare aziendale</b> .....	<b>16</b>
<b>1.5 Welfare Provider in Italia</b> .....	<b>21</b>
1.5.1 Evoluzione e riflessione sui provider durante e post pandemia .....	25
<b>Capitolo 2: L’impatto del Covid-19 sul welfare aziendale</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Il Covid-19: contestualizzazione e fatti principali</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2 Impatto del Covid-19 sul Welfare</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3 Nascita di nuovi strumenti di WA durante la pandemia</b> .....	<b>34</b>
2.3.1 Indennità integrativa per i lavoratori / Copertura assicurativa per isolamento o positività al Covid-19 .....	35
2.3.2 Sportello psicologico a distanza (telefonico/online) .....	36
2.3.3 Strumenti di sostegno per la didattica a distanza .....	36
2.3.4 Acquisto e somministrazione di tamponi o test di controllo sanitario per Covid-19.....	38
2.3.5 Anticipazione ammortizzatori sociali.....	39
<b>2.4 La Corporate Social Responsibility durante il Covid-19</b> .....	<b>40</b>
<b>2.5 Aziende virtuose e aziende viziose</b> .....	<b>41</b>
<b>2.6 Le aree del WA</b> .....	<b>43</b>
2.6.1 Previdenza Integrativa .....	44
2.6.2 Formazione per i dipendenti .....	44
2.6.3 Cultura e tempo libero.....	44
<b>2.7 Alcune considerazioni conclusive</b> .....	<b>45</b>
<b>Capitolo 3: Lo Smart working</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1 Dal telelavoro allo <i>Smart working</i></b> .....	<b>46</b>
3.1.1 Cenni giuridici: il Telelavoro.....	47
3.1.2 Cenni giuridici: lo Smart working.....	48
<b>3.2 Adozione del Lavoro Agile, un confronto con il procedimento pre-emergenziale</b> .....	<b>50</b>
3.2.1 Applicazione del LA durante il lockdown: principali criticità.....	51
<b>3.3 Analisi dei principali dati sul LA</b> .....	<b>53</b>
3.3.1 il Lavoro Agile nella pubblica amministrazione .....	56
<b>3.4 Il ruolo della Cultura</b> .....	<b>58</b>
<b>3.5 I Vantaggi dello Smart working</b> .....	<b>59</b>
3.5.1 vantaggi per il lavoratore.....	60

3.5.2 Vantaggi per le organizzazioni .....	60
3.5.3 Vantaggi per la comunità.....	61
<b>3.6 Gli Svantaggi dello Smart working.....</b>	<b>61</b>
3.6.1 Svantaggi per il Lavoratore .....	62
3.6.2 Svantaggi per l'organizzazione .....	62
3.6.3 Svantaggi per la comunità .....	63
<b>3.7 Possibili scenari futuri.....</b>	<b>63</b>
3.7.1 Ritorno alla vecchia normalità: Intervista a Maria Concetta Glorioso, responsabile amministrativo e finanziario di Glorioso S.p.A.....	64
3.7.2 Modalità ibrida: Intervista a Massimo Di Risio, presidente e fondatore di DR Automobiles .....	65
3.7.3 Smart working come modalità prevalente: Intervista a Robert Sienkiewicz, sales director di MGvision. ....	67
3.7.4 Alcune considerazioni conclusive .....	68
<b>Capitolo 4: Fitprime.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Panoramica dell'azienda.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2 Business model .....</b>	<b>71</b>
4.2.1 Marginalità dei differenti modelli di business .....	73
<b>4.3 Fitness e <i>Wellbeing</i>: il contributo di Angelo Zega.....</b>	<b>74</b>
<b>4.4 Una prospettiva di lungo termine .....</b>	<b>76</b>
4.4.1 Intervista a Francesca Merola - Compensation & Benefits: .....	77
4.4.2 Intervista a Paola Mirioni - People Engagement, DE&I Lead.....	79
4.4.3 Intervista a Elena Guastaferro - People Experience Junior Manager in BIP .....	82
4.4.4 Alcune considerazioni conclusive .....	85
<b>Conclusione .....</b>	<b>88</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>100</b>

## Introduzione

La crisi sanitaria ed economico-sociale, scaturita a partire dei primi mesi del 2020, a seguito della rapida diffusione della pandemia di Covid-19, acronimo di *Corona Virus Disease - 19*, ha fatto emergere quelli che sono i limiti e l'arretratezza del sistema di welfare nazionale.

La crescente preoccupazione per la salute degli individui, associata all'entrata in vigore delle misure di contenimento del coronavirus, poste in essere dall'allora governo Conte II, che hanno costretto le persone a rimanere chiuse in casa esternalandole dalla vita fino ad allora ordinaria, ha spinto non soltanto le aziende, ma tutta l'opinione pubblica a pensare che per contrastare la pandemia, accanto alle chiusure, fossero necessari strumenti in grado di sostenere psicologicamente le persone e finanziariamente lo Stato.

In tal modo, accanto alle raccolte fondi a sostenimento degli ospedali, le aziende si sono attivate da subito per assicurare una risposta proattiva alla situazione in corso, riorganizzando le pratiche aziendali e spostando la maggior parte delle attività operative online.

È quindi aumentata la strategicità delle politiche di welfare aziendale, a partire proprio dai servizi di *work-life balance*, quali lo smart working, la flessibilità oraria e i permessi retribuiti, volti non soltanto alla continuità operativa aziendale, bensì anche ad alleviare il carico di stress psicologico dei propri collaboratori.

Ruolo chiave l'ha avuto sicuramente il lavoro da remoto, il quale, pur essendo stato per lo più definito smart working, si è rivelato nella maggior parte dei casi telelavoro, lasciando quindi inalterati i precedenti orari relativi alla giornata lavorativa, e anzi estendendola spesso anche a fasce orarie aggiuntive.

Accanto a questo strumento, posto in essere principalmente come risposta organizzativa piuttosto che con fini strategici, le organizzazioni, già nel maggio del 2020, si sono attivate per far rientrare, almeno in parte, i propri collaboratori all'interno degli uffici, assicurando la salute di questi instaurando protocolli ferrei per scongiurare il contagio; si è inoltre provveduto al rafforzamento di aree del WA quali la previdenza integrativa, coperture assicurative contro il rischio di contagio, sportelli psicologici e sostegno alle famiglie con figli in didattica a distanza.

La crisi economico sanitaria ha inoltre evidenziato quella differenza già in parte percepibile tra organizzazioni che credessero nelle finalità del welfare aziendale, con quelle invece che lo

utilizzassero soltanto per trarne un vantaggio fiscale, vedendo nelle prime un innalzamento delle politiche di salvaguardia dei collaboratori, mentre nelle seconde un decremento.

Tuttavia, la pandemia ha posto in atto un processo di conversione verso un utilizzo maggiormente virtuoso del WA anche in parte da quelle aziende prima considerate viziose; ha quindi influenzato la consapevolezza di aziende e manager riguardo alla necessità di fronteggiare possibili future crisi socio-ambientali attraverso una maggiore sensibilità in materia di salute e sicurezza.

A conferma di quanto detto, nel WIPMI, rapporto 2020, emerge che il 48,7% delle aziende prevedono maggiori sforzi futuri verso il Welfare Aziendale. Quest'ultimo “[...] ha funzionato, nei mesi dell'emergenza, come presidio per la salute e la sicurezza dei lavoratori e ha offerto sostegno alle istituzioni e alle comunità locali” (WIPMI-2020<sup>1</sup>).

Si è cercato inoltre, tramite l'utilizzo di interviste qualitative, di approfondire la prevalente modalità lavorativa futura, definendone tre differenti scenari: ritorno in presenza fisica, smart working come modalità prevalente, e un'ultima definibile ibrida.

Il lavoro si struttura su quattro capitoli:

- Nel primo viene definito e contestualizzato il termine Welfare Aziendale, fornendone la relativa disciplina legislativa.
- Nel secondo si analizza come e in quale misura il Covid-19 abbia impattato sul welfare aziendale e come siano stati introdotti nuovi strumenti per far fronte alla pandemia.
- Il terzo si sviluppa tutto sul telelavoro e sul lavoro agile, riportandone svantaggi e benefici, modalità di applicazione e gli scenari futuri possibili.
- L'ultimo capitolo è dedicato esclusivamente a Fitprime, start up innovativa che offre servizi di WA attraverso canali B2B, B2C sfruttando anche l'intermediazione dei provider, e mediante la piattaforma Fitprime TV.

---

<sup>1</sup> <https://www.welfareindexpmi.it/evento-2020/>

# Capitolo 1: il Welfare Aziendale

## 1.1 Welfare Aziendale e Welfare State sviluppo storico e coesistenza

Il welfare aziendale, insieme ai benefit, è una delle principali componenti della remunerazione, la quale include inoltre: la retribuzione fissa, la retribuzione variabile e la retribuzione di partecipazione.

Il sistema di *compensation* gioca un ruolo strategico all'interno di un'organizzazione, questo infatti è in grado di impattare sulla motivazione, sul grado di soddisfazione, e sulla performance individuale e organizzativa<sup>2</sup>.

Risulta così necessario, al fine di garantire elevati livelli di *attraction*, *retention* ed *engagement*, che le organizzazioni sviluppino una propria strategia retributiva, in linea con gli obiettivi aziendali, ovvero l'insieme di valori ed elementi fondamentali che guidano le scelte retributive in un orizzonte di medio lungo termine; una politica retributiva, così da porre in essere tutte quelle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi fissati dalla strategia retributiva; e gli strumenti a supporto del management nella fasi decisionali<sup>3</sup>.

La nascita delle politiche di Welfare Aziendale può essere collocata temporalmente tra la fine del 1800 e gli inizi del 1900, scaturendo da iniziative prettamente filantropiche dei più importanti capitalisti del secolo.

Tali iniziative si concretizzarono poi con un accordo, posto in essere nel 1919, negli Stati Uniti tra Andrew Carnegie, Henry Ford e David Rockefeller, accordo col quale si dà vita al *welfare capitalism*<sup>4</sup>. Con questo patto le organizzazioni si impegnavano a farsi carico del benessere dei collaboratori e delle loro famiglie, decidendo così di condividere parte dei profitti aziendali con la propria classe operaia, apportando in tal modo una forte modifica all'allora rapporto tra proprietà e dipendenti.

La spinta data dal welfare *capitalism* all'intero comparto industriale fu molto forte, difatti molte imprese iniziarono a muoversi verso la stessa direzione. Il più grande limite fu però dato dalla componente non universalistica intrinseca nell'accordo, erano ovvero previste forme di iniziative a

---

<sup>2</sup> Gabriele Gabrielli, *Ricompensare: reward management e politiche retributive*, cap. XI, in Gabrielli G., *Profili S.* (2020), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, III ed., Isedi, Torino, p.291-293

<sup>3</sup> *Ibidem*

<sup>4</sup> Paolo Carnazza, Attilio Passetto, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, il Mulino – Rivisteweb, 2015

favore del benessere dei soli operai delle industrie e dei loro familiari, lasciando dunque scoperta una larga fascia della popolazione.

Il suddetto limite fu però anche una delle principali motivazioni per cui, nella prima metà del ventesimo secolo, sono sorte le prime vere forme di Welfare State. In particolare, nonostante sia possibile delineare che gli inizi del '900 siano caratterizzati da un'epoca che vide numerose riforme in temi di assistenzialismo e previdenza sociale, è possibile indicare come data significativa il 1947, anno in cui si ha l'approvazione da parte del parlamento inglese del "*Social insurance and allied services*" o Rapporto Beveridge, dal nome del suo ideatore, l'economista e sociologo Sir William Beveridge.

Con la pubblicazione del rapporto si modifica la relazione vigente tra Stato e cittadini. L'elaborato comprendeva infatti forme assicurative ed assistenziali per ogni individuo che si trovasse in condizioni di malattia, disoccupazione, vecchiaia, invalidità, ecc., la predisposizione di assegni familiari per quelle famiglie a reddito più basso, e la messa a punto di un sistema sanitario nazionale che fosse gratuito per la totalità dei cittadini.<sup>5</sup>

Con il Rapporto Beveridge si prevedeva pertanto che una quantità minima di beni e servizi necessari al sostentamento degli individui, finanziata attraverso progressiva tassazione, venisse assegnata dallo Stato all'universalità dei cittadini, in misura non correlata al reddito o alla classe sociale di appartenenza, promuovendo il benessere individuale "*from the cradle to the grave*".

Le misure di Welfare State, definibili quindi come politiche e interventi statali volti al benessere della società, continuarono a crescere con una tendenza positiva, finché non raggiunsero il loro picco tra il secondo dopo guerra e i primi anni 70 del Novecento, quando le crisi del petrolio, la prima del 1973-74, la seconda del 1978-79, posero un brusco freno a tali forme di interventi e prestazioni erogati dagli Stati e volti al benessere dei cittadini<sup>6</sup>.

La frenata fu causata principalmente dal venir meno di due assunti sulla base dei quali tali iniziative si poggiavano: il primo è identificabile come la persistenza del numero di individui che necessitassero e richiedessero servizi di welfare, i quali fossero inevitabilmente soltanto una minoranza; il secondo invece dato dal finanziamento degli interventi tramite tassazione.

La crisi petrolifera ha quindi invertito quello che era un *trend* di crescita economica pressoché costante in Europa e negli Stati Uniti.

---

<sup>5</sup> David Benassi, "*Father of the Welfare State*"? Beveridge and the Emergence of the Welfare State, Rivisteweb, Il Mulino, 2010, p. 5-6

<sup>6</sup> Paolo Carnazza, Attilio Passetto, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, il Mulino – Rivisteweb, 2015, p.120

L'aumento vertiginoso dei prezzi del petrolio e dei suoi derivati hanno impattato oltre che sul settore dei trasporti, anche su quello industriale, creando disoccupazione e aumentando così il tasso di povertà.

Le iniziative di Welfare State videro un arretramento causato dall'incremento di individui che necessitavano di sussidi e la conseguente riduzione dei fondi, che hanno richiesto un accrescimento di indebitamento pubblico.

Recentemente, causa la crisi finanziaria che dal 2008 in poi ha portato i governi ad effettuare numerosi tagli sulla sanità, sulla previdenza e sull'istruzione, e ha aumentato i tassi di disoccupazione, implicando l'incremento degli individui che debbano beneficiare di tali politiche di sostenimento<sup>7</sup>, associata ad una più generale arretratezza delle politiche di Welfare State, è cresciuto il bisogno che temi affrontati in origine proprio dal welfare state, quali il sostegno al reddito, la previdenza, la work life balance, sanità, e educazione, debbano essere implementati e concessi dalle aziende nei confronti dei propri dipendenti così da ottemperare a suddette mancanze<sup>8</sup>.

Va poi indicato che, il Welfare Aziendale gioca un ruolo determinante nel secondo decennio del XXI secolo in quanto caratterizzato da modifiche nelle esigenze della popolazione, come conseguenza diretta di una società in trasformazione. La globalizzazione, l'aumento dei flussi migratori, hanno portato ad una maggiore disuguaglianza all'interno della società occidentale, ma soprattutto anche all'interno delle aziende. Si tenga in considerazione, inoltre, come e quanto sia mutato il rapporto degli individui con il proprio lavoro, spingendo sul *work life balance*, o ancora il ruolo della donna all'interno della famiglia e alla condivisione dei ruoli nella stessa, ecc.<sup>9</sup>

Tutti questi cambiamenti spingono verso un maggior impegno delle aziende nel soddisfare mediante forme retributive non monetarie i propri collaboratori, riuscendosi ad attivare in maniera più rapida, flessibile e personalizzata rispetto alle politiche realizzate a livello nazionale dai governi.

A queste tendenze già in atto si è poi aggiunta la gravissima crisi sanitaria e socio-economica causata dalla rapida diffusione del Covid-19, che a partire dalla fine di febbraio 2020 ha immediatamente accentuato tutte le gravi mancanze e arretratezze dello Stato italiano in materia di

---

<sup>7</sup> Elisa Dalla *crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, Rivisteweb, Il Mulino, 2013, p. 160-161

<sup>8</sup> Gabriele Gabrielli, *Ricompensare: reward management e politiche retributive*, cap. XI, in Gabrielli G., *Profili S.* (2020), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, III ed., Isedi, Torino, p. 322

<sup>9</sup> Elisa Fagnani *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, Rivisteweb, Il Mulino, 2013, p. 164

Welfare, creando la consapevolezza di studiosi, sindacati, e lavoratori che debba esserci nei prossimi anni un più alto impegno e contributo da parte delle aziende nel sostegno allo Stato su materie difficili.

### *1.1.1 Il caso Olivetti*

Introducendo il Welfare Aziendale, risulta innanzitutto opportuno riportare, l'esempio più significativo di apertura della fabbrica alla Comunità, ovvero quello di Adriano Olivetti.

La Olivetti, “Prima fabbrica italiana per macchine da scrivere” fu fondata da Camillo Olivetti, a Ivrea nel 1908. Questo, come racconta Adriano Olivetti in “Il mondo che nasce”, guidò l'azienda, assieme a Domenico Burzio, con “un occhio all'intelligenza e una mano sul cuore” [...] “Per tutti egli trovava, quando poteva, un rimedio, una soluzione, un provvedimento<sup>10</sup>”.

Camillo Olivetti pose le basi per quella visione dell'organizzazione poi amplificata dal figlio Adriano, istituendo addizionali forme di assistenza ai propri dipendenti. Nel 1932, a seguito della scomparsa del proprio direttore tecnico, Camillo Olivetti creò un fondo di garanzia sociale per gli operai della fabbrica denominato appunto “Fondo Burzio”.

Adriano Olivetti, una volta raggiunta una buona stabilità economico finanziaria per l'azienda, decise di implementare fortemente, negli anni precedenti la Seconda guerra mondiale, le iniziative promosse dal padre e da Burzio andando a colmare quelle che erano le arretratezze nel sistema di Welfare State italiano del tempo.

A tal proposito, istituì un Servizio di Assistenza Sanitaria a integrazione delle allora presenti casse mutue, le quali erano incapaci di rispondere in maniera tempestiva e completa alle necessità dei cittadini. Inserì così all'interno della fabbrica un convalescenziario, associato alla permanente figura di un'infermiera, di un medico e di un pediatra, offrendo inoltre la possibilità per i propri dipendenti di richiedere perfino visite da medici specialistici per la cura di determinate patologie; il fine ultimo era quello di “prestare cure ambulatoriali e domiciliari non solo per dipendenti, ma anche per i familiari<sup>11</sup>”.

Le iniziative di Olivetti non si limitarono all'assistenza sanitaria, bensì venne costruito un asilo per i figli dei dipendenti, fu stabilita una forma assicurativa nei confronti delle donne in maternità, alle

---

<sup>10</sup> Adriano Olivetti, *Il mondo che nasce*, a cura di A. Saibene, 2013

<sup>11</sup> *Ibidem*

quali veniva conservato il posto di lavoro per un periodo massimo di nove mesi, prevedendo anche che gli fosse corrisposto la maggior parte del reddito, così da permettere loro di godere dei primi mesi di vita del figlio. Furono poi costruite abitazioni ed edifici, strade, scuole e biblioteche, e previste borse di studio per i figli degli operai che si dimostrassero più meritevoli.

La concezione della fabbrica si andò via via modificando verso una vera e propria Comunità, caratterizzata non da interessi egoistici bensì attivandosi nei confronti di tutto il territorio limitrofo.

“Fu la seconda guerra mondiale con le sue terribili conseguenze che pose davanti all’industria, davanti alla fabbrica, con la sua intera coerenza, con il dinamismo dei suoi bisogni imperiosi, l’intero problema della comunità<sup>12</sup>”. In tal modo Olivetti mise da parte l’obiettivo principale della maggior parte delle aziende del tempo, ovvero quello della creazione di reddito per gli *shareholders*, per aprirsi totalmente alla Comunità, anche a discapito di un periodo di forte difficoltà economica per la società, così da aiutare le famiglie nel dopoguerra.

Negli anni successivi la fabbrica, ormai divenuta centro della Comunità, e superato ormai il periodo di difficoltà economica dato dal rimbalzo dell’economia tutta nel dopoguerra, e ai numerosi progressi fatti dalle società in termini di nuovi brevetti e prodotti commercializzati, si presentava come promotrice di numerose iniziative culturali e sociali; venne aperta a tutti i cittadini la biblioteca dell’azienda, ormai contenente 25000 volumi e 800 riviste; vi fu la decisione inoltre di finanziare gran parte della ristrutturazione dell’ospedale di Ivrea, ormai divenuto obsoleto nei suoi strumenti e macchinari.

Nel 1949 Olivetti fondò i Centri Comunitari Canavesani, e contemporaneamente, il Movimento Comunità, il quale si presentò alle elezioni del 1958, subendo però una forte sconfitta<sup>13</sup>.

Con la morte di Adriano Olivetti, avvenuta nel febbraio del 1960, l’intera azienda si incamminò verso un lento, ma costante declino, che ne compromise la maggior parte delle iniziative di Welfare Aziendale fin allora promosse.

---

<sup>12</sup> *ivi*

<sup>13</sup> Paolo Carnazza, Attilio *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, il Mulino – Rivisteweb, 2015, p. 125

## 1.2 Fattori determinanti e componenti del fenomeno

Quando parliamo di remunerazione, o di sistema di *compensation*, dobbiamo tenere in considerazione quanto esso svolga un ruolo fondamentale all'interno delle organizzazioni in materia di gestione delle risorse umane, impattando difatti in maniera diretta sulla soddisfazione e motivazione delle persone, per poi influenzare la performance individuale e organizzativa.<sup>14</sup>

Le quattro componenti della retribuzione *individuate* da G. Gabrielli e S. Profili<sup>15</sup> sono:

- Retribuzione fissa: componente stabile e duratura della remunerazione, definita dai contratti collettivi nazionali o in norma di legge o derivante da accordi individuali. Essa è legata al *job pay* (al ruolo), *merit* o *performance pay* e alla *competence pay*.
- Retribuzione variabile: componente che si aggiunge alla retribuzione fissa soltanto sotto determinate condizioni, quali possano essere il raggiungimento di un determinato livello di performance, o il conseguimento di obiettivi, i quali ne comprendono sia di individuali che di gruppo; ne sono esempio gli MbO e bonus.
- Retribuzione di partecipazione: componente volta ad innalzare il coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori negli obiettivi aziendali; ne sono esempio i *profit sharing* o i *gain sharing*.<sup>16</sup>
- Welfare aziendale e benefit: iniziative e prestazioni aziendali volte a migliorare il benessere dei propri collaboratori e familiari.

Analizzando in maniera dettagliata l'ultima delle voci sopra riportate, "il welfare aziendale (o welfare benefits) identifica un insieme variegato di iniziative, servizi e beni – di natura prevalentemente non monetaria ma tangibile- che si aggiunge alla retribuzione. Le misure di welfare aziendale sono previste dall'impresa e dai suoi sistemi di *governance* del lavoro a favore della generalità dei collaboratori (e familiari) o di loro categorie. Hanno molteplici finalità e vogliono rispondere a differenti bisogni sia di natura organizzativa sia di natura sociale, bisogni ritenuti per questo meritevoli di una tutela particolare che si esprime in un *favor legis* sul piano fiscale." (Gabrielli, Profili)<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Gabriele Gabrielli, *Ricompensare: reward management e politiche retributive*, cap. XI, in Gabrielli G., Profili S. (2020), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, III ed., Isedi, Torino, p. 291

<sup>15</sup> Ivi p. 293

<sup>16</sup> Ivi p. 302, 305, 315

<sup>17</sup> Ivi p. 322

La presente definizione pone l'attenzione su alcuni aspetti principali:

- Gli autori associano innanzitutto al Welfare Aziendale un insieme variegato di iniziative, servizi e beni esplicitandone esclusivamente la loro natura non monetaria e ponendoli in un rapporto di complementarità alla retribuzione fissa;
- L'estensione della platea a cui siano rivolte tali iniziative: non prevedendone esclusivamente per i collaboratori delle aziende, bensì espandendone i confini anche ai propri familiari o a comunità più ampie, come quelle dei territori limitrofi alla sede dell'organizzazione;
- Devono essere rivolte al soddisfacimento di bisogni che siano non soltanto organizzativi, bensì che impattino in maniera positiva anche all'intera socialità. Il legislatore, data la loro funzionalità in termini di esternalità positiva prevede per questi un *favor legis*, ovvero una forma di facilitazione fiscale che analizzeremo più dettagliatamente nel corso del presente capitolo.

Nella seconda metà del decennio scorso, le iniziative di Welfare Aziendale sono aumentate in maniera importante a seguito di maggiori *efforts* posti in essere dai governi, quali: l'ammodernamento del TUIR, e le leggi di stabilità, che a partire dal 2016 hanno introdotto incentivi fiscali nell'inserimento di tale componente all'interno dei piani di remunerazione piuttosto che altre forme di benefit.

Lo strumento del WA è così diventato non soltanto un sostegno al Welfare State in grado di temperare alle mancanze di quest'ultimo, bensì anche una leva fiscale da cui ne possano trarre vantaggio le imprese.

Vi è dunque un duplice beneficio nell'utilizzo dello strumento, il primo di natura sociale, coinvolgendo le organizzazioni nell'offerta di servizi propri del Welfare State così da ridurre i costi di quest'ultimo e trovare soluzioni più flessibili e di rapida implementazione, il secondo invece di natura strettamente organizzativa volto alla creazione di un "nuovo rapporto tra azienda e dipendente", in grado di ridurre il *turn-over* e accrescere l'*engagement*.<sup>18</sup>

Un'altra definizione è quella riportata da Massagli e Spattini: "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,

---

<sup>18</sup> Franca Maino, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, Il Mulino – Rivisteweb, 2018, p. 579-580

infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. Rientrano in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l'istruzione e la sanità<sup>19</sup>».

Questi distinguono il welfare in primo welfare, ovvero quello pubblico promosso da iniziative statali, e il sussidiario, che comprende sia il welfare aziendale (secondo welfare a indicare la sua subordinazione e integrazione dal primo) che quello promosso dal settore pubblico a livello locale e non nazionale:



Figura 1: Elaborazione E. Massagli, S. Spattini

Dallo schema si evince inoltre un'ulteriore distinzione presente nell'area del secondo welfare in contrattuale/negoziale, ovvero quelle iniziative previste nella contrattazione collettiva a diverso livello da quello individuale, ovvero durante quell'attività contrattuale posta in essere tra i sindacati e le organizzazioni (art. 39 Costituzione); in quest'ultimo poi ricade anche quel che gli autori definiscono welfare bilaterale, il quale deriva da contrattazione collettiva di qualsiasi livello; e welfare aziendale.

Questa distinzione viene in realtà in parte meno a seguito della legge di stabilità del 2016, in quanto si definiva welfare aziendale quell'iniziativa realizzata dall'azienda nei confronti dei dipendenti in maniera unilaterale; Anche se ancora valida, la formula per la deducibilità fiscale indica

<sup>19</sup> Emmanuele Massagli, Silvia Spattini (, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?*, @bollettinoadapt, 2017, p.1

che possa ricorrerci esclusivamente “se non sono unilaterali e volontari”, in caso contrario è prevista la sola deducibilità al 5 per mille della spesa totale in welfare.

Vi è infine la distinzione tra welfare obbligatorio, prestabilito attraverso un patto con i sindacati, e volontario, quando invece non si è legalmente vincolati.

### 1.3 Cenni legislativi

La normativa che regola gli strumenti di welfare aziendale è riportata dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). Si veda in particolare l’art.51 “Determinazione del reddito di lavoro dipendente” e l’art.100 “Oneri di utilità sociale”, i quali, a seguito della Legge di Stabilità 2016 sono stati fortemente modificati, dapprima dal governo Renzi, introducendo importanti modifiche in materia di WA.

L’art. 51, comma 1, del TUIR riporta “Il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d’imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro. [...]”.<sup>20</sup>

Da questo articolo si apprende che il reddito di lavoro dipendente, il quale forma la base imponibile, è costituito non soltanto da erogazioni di tipo monetarie, bensì anche da quelle in natura. Il comma due del presente articolo va poi a delineare tutte le prestazioni concesse ai dipendenti che non contribuiscono alla formazione del reddito imponibile<sup>21</sup>.

La Legge di Stabilità 2016 estende innanzitutto proprio il comma 2 dell’art.51 del TUIR così da farci rientrare tutte quelle misure orientate al benessere sociale e al *people care* per dipendenti e i loro familiari.

Viene indirettamente modificato<sup>22</sup> poi il prima citato art.100 del TUIR; questo segna un vero e proprio punto di svolta, difatti viene rivista la caratteristica della “volontarietà” delle prestazioni in beni o servizi erogate nei confronti della “generalità dei dipendenti”, per le quali era predisposta una

---

<sup>20</sup> Art.51 Testo Unico delle Imposte sui Redditi

<sup>21</sup> Flavio Brenna, Roberto Munno, Antonio Vicentini, *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, Cap 5 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020, p.126-127

<sup>22</sup> Manuela Sodini, *La Legge di Stabilità 2016 spinge il welfare aziendale con la leva fiscale*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 31 marzo 2016, p.10

deducibilità al massimo pari “[...] al 5 per mille dell’ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi”<sup>23</sup>.

Si ha difatti l’introduzione, alla lettera f) dell’art.51 del TUIR, la possibilità di erogare tali *benefit* non soltanto per volontà del datore di lavoro bensì anche “[...] in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari [...]”<sup>24</sup>.

Il cambiamento radicale è quindi nell’idea di welfare aziendale, il quale non viene così più riconosciuto come forma di benevolenza da parte del datore di lavoro verso i propri dipendenti (in un’ottica puramente paternalistica), bensì come componente retributiva derivante da disposizioni contrattuali, accordi, o regolamenti aziendali, ad implicare l’introduzione di una forza negoziale delle parti, eliminando quella componente unidirezionale che ne caratterizzava il sistema precedente.<sup>25</sup>

La legge 28 dicembre 2015, n. 208, ai commi 182 e ss., introduce inoltre, in maniera definitiva (forme transitorie si sono susseguite a partire dal 2007) un’imposta sostitutiva per i premi di risultato pari al 10% per un importo massimo di 2000 euro lordi, che diventano 2500 nel caso di “aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell’organizzazione del lavoro”<sup>26</sup> (misura prevista per i soli individui che hanno registrato nell’anno precedente a quello in questione, reddito da lavoro dipendente inferiore ai 50000 euro).

Il premio può però essere convertito dal dipendente, in maniera parziale o totale, in erogazione di beni e servizi rientranti tra le misure del welfare aziendale. In tal caso, come riportato al comma 184, non contribuiscono a formare il reddito di lavoro dipendente. È quindi facoltà esclusiva del lavoratore scegliere se fruire del PdR in forma monetaria, accettando un’imposizione fiscale del 10%, o accedere alla detassazione data dalle prestazioni in WA.

Le misure sono poi state implementate con la Legge di Bilancio 2017 (Legge 11 dicembre 2016, n. 232, comma 160), alzando il tetto annuale dei 2000 euro lordi per i PdR a 3000, il diritto all’agevolazione per gli individui con reddito da lavoro dipendente non superiore a 80000 euro annui (contro i 50000 previsti dalla Legge di Stabilità 2016), e l’aumento da 2500 a 4000 per la voce al

---

<sup>23</sup> Art. 100, comma 1, Testo Unico delle Imposte sui Redditi

<sup>24</sup> Legge 28 dicembre 2015, n.208, comma 190

<sup>25</sup> Gabriele Gabrielli, *Ricompensare: reward management e politiche retributive*, cap. XI, in Gabrielli G., *Profili S.* (2020), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, III ed., Isedi, Torino, p.323

<sup>26</sup> Legge 28 dicembre 2015, n.208, comma 189

comma 189 prima riportato. Si registra inoltre un'ulteriore estensione all'art. 51 del TUIR mediante l'inserimento della lettera "f-quater" incrementando così le aree previste per il beneficio fiscale<sup>27</sup>.

La novità invece apportata in materia di WA dalla presente legge la ritroviamo al comma 162, in cui si prevede che, quanto previsto alla lettera f) dell'art 51 del TUIR, possano essere inseriti anche all'interno dei CCNL, degli accordi interconfederali e dei contratti collettivi territoriali. Si estende in tal modo la possibilità di prevedere specifiche forme di WA non negoziati soltanto all'interno delle singole organizzazioni, ma anche a livello nazionale, proprio grazie ad es. ai CCNL.

La spinta data dai governi all'implementazione degli strumenti di Welfare Aziendale continua anche nel 2018; difatti, con la Legge di Bilancio 2018 (Legge 27 dicembre 2017, n.205) si ha un ulteriore ampliamento dell'art. 51, comma 2, del TUIR con l'inserimento della lettera "d-bis" relativa agli abbonamenti per il trasporto pubblico<sup>28</sup>.

Questa tendenza si è però bloccata con le leggi di Bilancio 2019 e 2020 e 2021, le quali infatti, tranne che per contributi marginali alla revisione dell'art 51 del TUIR, non hanno previsto nuove forme di incentivi in materia, anche a seguito dei dibattiti relativi al costo del WA per lo Stato<sup>29</sup>.

#### **1.4 Evidenze quantitative e qualitative delle *policies* di incoraggiamento del welfare aziendale**

In questo paragrafo analizzeremo come e quanto la detassazione dei premi di risultato abbia impattato in maniera positiva nell'attività di promozione del welfare aziendale sulla base dei dati relativi all'arco temporale 2016-2021.

Innanzitutto, bisogna analizzare gli scopi per cui siano state introdotte tali *policies*, prendendo coscienza che questi fossero interpretati in maniera differente, trovando tuttavia, fatta eccezione per alcune proteste iniziali della Cgil, il favore da parte degli osservatori della materia.

Si possono dunque analizzare quattro differenti punti di vista riguardanti tali iniziative:

---

<sup>27</sup> Ivi, comma 161

<sup>28</sup> Legge 27 dicembre 2017, n. 205, comma 28

<sup>29</sup> <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/manovra-2020-nessuna-novita-in-tema-di-welfare-aziendale.html>

- Coloro i quali hanno appreso in maniera favorevole l’iniziativa politica vedendo in essa un vantaggio strettamente di natura economico-finanziaria per imprese e lavoratori dato dalla defiscalizzazione e quindi dalla riduzione del cuneo fiscale;
- Un secondo gruppo di soggetti, guidati dalle organizzazioni sindacali, vedevano la possibilità di allargare e implementare il ruolo della contrattazione di secondo livello (ovvero quegli accordi tra datori di lavoro e organizzazioni sindacali);
- Alcuni studiosi l’hanno invece accettata sperando in una svolta in ambito di secondo welfare;
- Altri infine ipotizzavano fosse una metodologia per l’incremento di assetti partecipativi nelle aziende<sup>30</sup>.

Prima di introdurre i dati riportati dal Ministero Del Lavoro, così come previsto da Decreto Interministeriale 25 marzo 2016, bisogna fare una breve riflessione sulla completezza di tali dati in relazione al tema welfare aziendale.

Difatti, il decreto interministeriale fa riferimento al welfare di produttività, ovvero a quella componente del welfare che si riferisce esclusivamente alla possibilità di non erogare il premio di produttività sotto forma monetaria, bensì di convertirlo in beni e servizi ricollegabili all’area del welfare. Lasciando così fuori dall’analisi tutte quelle iniziative, anche preesistenti, effettuate in maniera extracontrattuale o interne ai contratti ma che non ricadono tra i premi di produttività.<sup>31</sup>

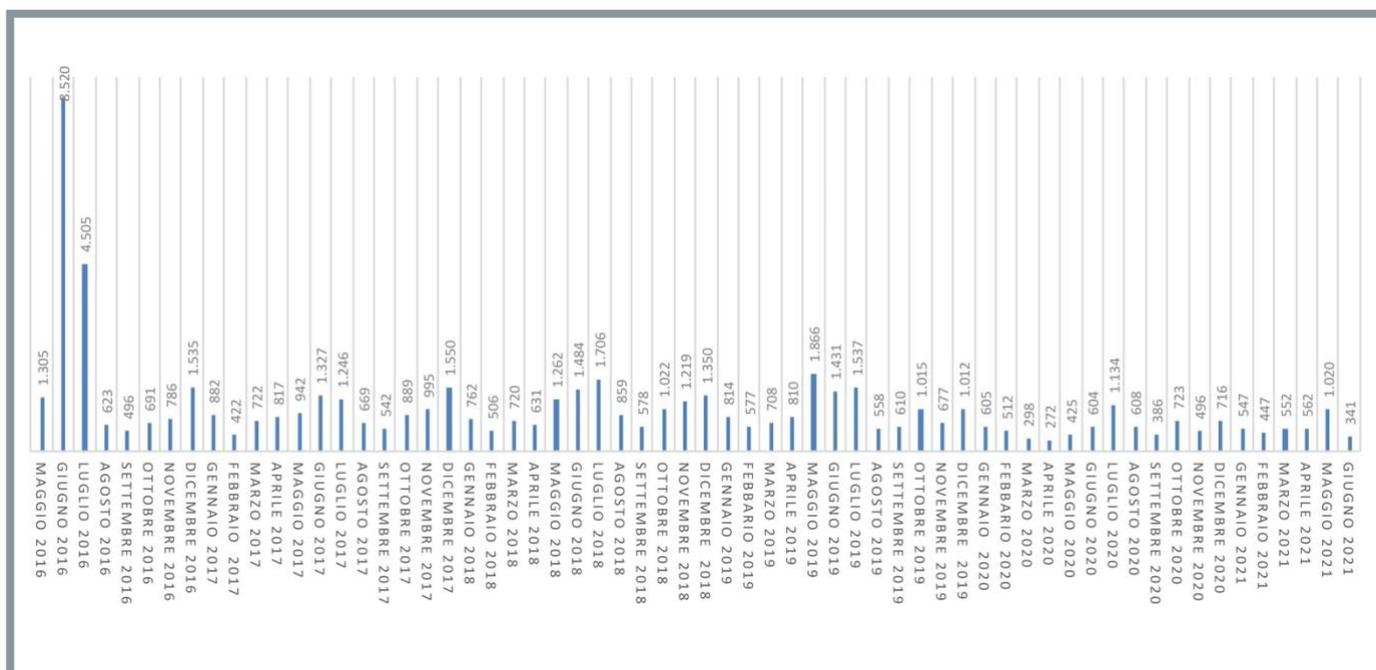


Figura 2: Fonte MLPS, report monitoraggio dei contratti, giugno 2020

<sup>30</sup> Manuela De Colle, Paolo Feltrin, *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, Cap 3 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020, p.57

<sup>31</sup> Ivi, p.58

<sup>1</sup> Per “attivo” si intende il contratto in cui il “periodo di validità” indicato nel modello comprende il mese di Giugno 2021.

<sup>2</sup> La tabella illustra i valori assoluti di tutti i contratti depositati mese per mese, non cumulativi come quelli finora utilizzati nei report precedenti. I valori dei primi tre mesi sono influenzati dal c.d. “periodo transitorio” secondo il quale fino al 16 luglio 2016 c’era la possibilità di depositare i contratti sottoscritti findal 1° gennaio 2015.

Dalla tabella si evince, che nel periodo maggio 2016 – giugno 2021, i contratti totali depositati sono 63426; di questi però deve essere tenuto conto che circa un sesto (10547<sup>32</sup>) si riferiscono ad un periodo precedente il maggio 2016, difatti venne data la possibilità di depositare durante il primo mese tutti i contratti sottoscritti a partire dal 1° gennaio 2015, così da estendere la detassazione anche a questi.<sup>33</sup>

Un’altra precisazione che va fatta prima di analizzare i *trend* riguarda il numero dei contratti attivi, i quali, secondo il Report del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, si attestano a 10238 nel mese di giugno 2021 (N.B. al 14 dicembre 2020 il numero di contratti attivi si attestava a 14583<sup>34</sup>, a indicare un fortissimo impatto dato dal Covid-19 nonostante le misure previste, tra le altre il blocco dei licenziamenti), 7910 dei quali aziendali (contro i 11194 del precedente report di dicembre 2020), mentre 2328 territoriali (contro i 3389 del 12/2020).

Il grafico mostra come dal 2016 al 2019, fatta eccezione per il picco giugno 2016, dato dai contratti progressi, vi sia una tendenza ciclica che si ripete ogni anno; una stagionalità nei periodi che cadono in corrispondenza dei primi mesi estivi e di chiusura anno, a indicare la stipulazione di nuovi contratti e il rinnovo dei già presenti.

Risulta ora opportuno introdurre, seppur in maniera parzialmente esplicativa, rimandando al capitolo 2 per un’analisi più approfondita, come l’emergenza pandemica abbia impattato gravemente sul numero dei contratti depositati, pur lasciando apparentemente inalterata la ciclicità di questi.

Il covid-19 ha difatti causato un periodo di forte crisi, nata come sanitaria, diventata presto socioeconomica come conseguenza diretta del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, pubblicato in Gazzetta Ufficiale lo scorso 9 marzo 2020, a seguito del decreto legge 23 febbraio 2020, n.6, “Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell’emergenza epidemiologica di Covid-

---

<sup>32</sup> Manuela De Colle, Paolo Feltrin, *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, Cap 3 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020, p.59

<sup>33</sup> Report monitoraggio deposito dei contratti giugno 2021, MINISTERO del LAVORO e delle POLITICHE SOCIALI

<sup>34</sup> Report monitoraggio deposito dei contratti dicembre 2020, MINISTERO del LAVORO e delle POLITICHE SOCIALI

19”<sup>35</sup>, con il quale si prevedeva il primo lockdown nazionale e dunque la chiusura di molte attività commerciali.

La crisi economica si è riversata fin da subito sulle assunzioni; la maggior parte delle organizzazioni, in particolare le PMI si sono trovate completamente impreparate di fronte a questa nuova esperienza emergenziale, la quale le ha obbligate ad una maggiore flessibilità e in molti casi ad una ristrutturazione dell’oggetto sociale per riuscire a sopravvivere al difficile momento e cercare una nuova fonte di vantaggio competitivo.

Per giunta i settori più colpiti dalle chiusure, come turismo e ristorazione, sono anche uno dei motori trainanti della nostra economia, i quali comprendono quindi molti posti di lavoro.

Fin da subito si può infatti notare che il numero di contratti depositati nei mesi di marzo e aprile siano in forte calo; decrescita soltanto in parte compensata da maggio, quando a seguito delle riaperture, anche se non totali, il numero torna ad essere in leggero aumento, per poi avere il suo picco nel mese di luglio, complice la ciclicità stagionale prima rilevata e l’eliminazione quasi totale delle restrizioni previste dal governo.

La seconda metà dell’anno, e gli inizi del 2021, nonostante le nuove restrizioni, si caratterizza di una lenta ripresa, indice di un inizio di risposta da parte delle organizzazioni, le quali hanno avuto l’intera estate, in cui i contagi erano in forte diminuzione, per conformarsi alle regole necessarie ad evitare il più possibile la trasmissione del virus; la funzionalità degli aiuti previsti dallo stato per tutti quei settori colpiti dalle chiusure, i quali, pur se con ritardi e non poche polemiche politiche, hanno aiutato molte imprese ad evitare il fallimento e mantenere i propri dipendenti; e infine una maggiore fiducia nel futuro visti i primi annunci sui vaccini.

Nonostante l’alto numero di vaccini ad oggi somministrati, superati nel mese di luglio le 22 milioni di persone vaccinate e un totale di somministrazioni effettuate oltre 55 milioni di dosi, l’incertezza sul futuro è ancora forte, causa nuove varianti e una situazione economica ormai allo stremo.

Quel che ad ora è auspicabile è che vi sia un rimbalzo nell’economia mondiale ed europea e che le politiche macroeconomiche che si stanno ponendo in atto possano funzionare nella maniera opportuna.

---

<sup>35</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/09/20A01558/sg>

Tornando ad un'analisi quantitativa dei dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in conformità a quanto riportato da De Colle e Feltrin, 2020, analizzando i report del MLPS, c'è una tendenza di crescita stabile in termini di "opzione welfare" nei contratti depositati: 17% nel luglio del 2016; 30% nello stesso periodo dell'anno successivo; 42% nel maggio 2018; 50% nel febbraio 2019<sup>36</sup>.

Elaborando i dati riportati nel report in questione, a giugno 2021 risultano 5873 <sup>37</sup>i contratti attivi che presentano misure di welfare aziendale, ovvero il 57,36% dei totali, il che va a indicare come nonostante la crisi e la riduzione dei contratti, vi sia ancora un incremento verso tali iniziative. Possiamo ricavarne una duplice spiegazione, pur precisando che siano esclusivamente frutto di ipotesi personali: la prima è che la diminuzione dei contratti attivi totali in realtà potrebbe essere guidata principalmente da quelle imprese che ponevano minori sforzi in materia di welfare aziendale fin da prima della fase pandemica; la seconda ipotesi è invece che, proprio durante questa fase, sia cresciuta la consapevolezza sia di dipendenti che di imprese dell'importanza crescente di tali iniziative ad ottemperare l'arretratezza e le difficoltà riscontrate dal sistema di welfare nazionale italiano, come quello di molti altri paesi.

Un ultimo dato da analizzare è il valore medio pro-capite del premio di produttività e di welfare; dal grafico seguente si può direttamente distinguere quanto questi si differenziano sulla base del settore in cui si opera e dalla tipologia contrattuale, se aziendale o territoriale.

TIPOLOGIA CONTRATTO	SETTORE	PREVEDONO OBIETTIVI DI PRODUTTIVITÀ		PREVEDONO IL WELFARE	
		LAVORATORI BENEFICIARI	VALORE ANNUO MEDIO DEL PREMIO (DA VALORE MINIMO A VALORE MASSIMO A SECONDA DEL COMPARTO, IN EURO)	LAVORATORI BENEFICIARI	VALORE ANNUO MEDIO DEL PREMIO (DA VALORE MINIMO A VALORE MASSIMO A SECONDA DEL COMPARTO, IN EURO)
AZIENDALE	Agricoltura	6.681	1.155,09	2.736	1.370,02
	Industria	659.738	Da 1675,08 a 1884,17	613.771	Da 1710,36 a 1966,49
	Servizi	1.158.554	Da 951,07 a 1743,7	1.080.317	Da 925,46 a 2000
<b>Totale AZIENDALE</b>		<b>1.824.973</b>	<b>1.656,48</b>	<b>1.696.824</b>	<b>1.672,95</b>
TERRITORIALE	Agricoltura	360	1.331,27	39	4.000,00
	Industria	53.012	Da 637,8 a 749,1	43.725	Da 171,5 a 842,93
	Servizi	49.655	Da 227,82 a 1211,39	66.077	Da 234,03 a 2750
<b>Totale TERRITORIALE</b>		<b>103.027</b>	<b>650,54</b>	<b>109.841</b>	<b>718,17</b>
<b>Totale</b>		<b>1.928.000</b>	<b>1.444,05</b>	<b>1.806.665</b>	<b>1.492,91</b>

Figura 3 Fonte: MLPS, report monitoraggio deposito dei contratti, giugno 2021

<sup>36</sup> Manuela De Colle, Paolo Feltrin, *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, Cap 3 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020 p.68

<sup>37</sup> Report monitoraggio deposito dei contratti giugno 2021, MINISTERO del LAVORO e delle POLITICHE SOCIALI

Da questo si deduce come il premio medio in welfare derivante da contratto territoriale sia di media pari soltanto al 42% di quello aziendale, indicando inoltre forti differenze tra le due tipologie sia nel settore industriale che quello agricolo.

Da considerare infine come la distribuzione a livello nazionale ci dia informazioni in materia di sensibilità sul tema del *people care* da parte delle aziende, ma anche dei singoli individui; soltanto l'8% dei presenti contratti è stato infatti registrato nel Sud Italia, valore che aumenta, attenendosi comunque ad un dato basso, al Centro, dove si registrano il 17% di questa tipologia contrattuale, a fronte di un 75% del Nord Italia, guidati da Lombardia ed Emilia-Romagna<sup>38</sup>. Queste informazioni sono molto preoccupanti, vanno infatti a delineare come vi sia ancora una forte disomogeneità negli interessi di organizzazioni e individui sul territorio italiano.

## 1.5 Welfare Provider in Italia

Una definizione di *provider* è quella riportata da Pesenti e Scansani, ovvero “operatori specializzati nell’aggregazione di realtà erogatrici di servizi conformi all’assetto normativo vigente e dunque fruibili con i benefici fiscali del caso e per questo da essi veicolati sul mercato del WA attraverso apposite piattaforme disponibili *on-line* (i c.d. “portali”).”<sup>39</sup>

È possibile delineare poi ulteriormente i confini della definizione, indicandone le caratteristiche fondamentali che questi debbano possedere in maniera parallela:

- Disporre di una piattaforma *web based*, di loro proprietà o accessibile attraverso una partnership con soggetti terzi, la quale permette la presentazione e l'erogazione dei beni e servizi offerti.
- Svolgere il ruolo di *outsourcer* mettendo a disposizione dei dipendenti di quelle aziende che ne acquistano i servizi (operando in maniera B2B) determinati panieri di beni e servizi prestabiliti, i quali vengono erogati da fornitori terzi. Esercitando così un'attività di intermediazione tra dipendenti e prestazioni in materia di welfare (occupandosi anche della conversione dei PdR) sollevando l'azienda da tali funzioni.
- L'offerta deve assicurarsi tramite l'utilizzo del “Conto Welfare<sup>40</sup>”.

---

<sup>38</sup> Report monitoraggio depositi dei contratti giugno 2021, MINISTERO del LAVORO e delle POLITICHE SOCIALI

<sup>39</sup> Luca Pesenti, Giovanni Scansani, *Il mercato dei provider in Italia*, Cap 9 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020, p.186.

<sup>40</sup> Luca Pesenti, *Il mercato dei provider in Italia*, ALTIS, 2020

Bisogna inoltre aggiungere che la modalità di funzionamento dei *provider* necessita di due fasi distinte: una prima prevede che l'azienda decida l'entità di investimento da effettuare così da determinare il budget dedicato ad ogni collaboratore; una seconda invece che ogni singolo lavoratore possa scegliere senza alcun vincolo tra i beni e servizi erogati.

Sul portale sono in genere riportati servizi attinenti ad ognuna delle aree previste dagli art. 51 e 100 del TUIR, quali sanità, previdenza, servizi per l'infanzia e istruzione, assistenza familiare, attività ricreative e culturali<sup>41</sup>.

Questo crea però un problema che dovrà essere risolto in futuro. Come si legge dal rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale, la consapevolezza de parte dei dipendenti sul tema del WA, anche se in crescita (nel 2021 il 25,6% dei dipendenti dichiara di essere informato sufficientemente sulla questione<sup>42</sup>, dato in salita rispetto al 22,9% del 2020, dato già in aumento del 5,3% rispetto all'anno precedente)<sup>43</sup>, risulta essere ancora troppo basso, il che potrebbe implicare una scelta non ottimale dei beni e servizi alternativi che vengono erogate dalle piattaforme, non sempre in linea con le effettive necessità dei lavoratori, anche sulla base dei bisogni che scaturiscono nelle differenti fasce di età.

Prima dell'analisi e comparazione dei dati raccolti da ALTIS, risulta necessario distinguere in tre differenti tipologie di provider. Per attuare tale distinzione si inseriscano due variabili, la proprietà della piattaforma e l'analisi del core business del *provider*:

- 1) se la piattaforma risulta essere di proprietà e l'offerta ed erogazione di beni e servizi riconducibili all'area del welfare aziendale è attività centrale nel proprio business allora siamo in presenza di "*provider puri*";
- 2) se la piattaforma è di proprietà del *provider*, ma il proprio core business è un altro e l'erogazione di tali beni e servizi risulta essere soltanto attività accessoria, allora siamo in presenza di "*provider ibridi*";
- 3) se la piattaforma non è di proprietà del provider, il quale quindi necessita di stringere *partnership* con un soggetto terzo appartenente ad una delle due tipologie precedenti per poter

---

<sup>41</sup> Santoni, V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 108-109.

<sup>42</sup> 4° Rapporto Censis- Eudaimon sul welfare aziendale; Imprese, lavoratori e welfare aziendale nella grande trasformazione post Covid-19, 24 marzo 2021

<sup>43</sup> 3° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale, 5 febbraio 2020

offrire i propri servizi, è possibile identificare a seconda della centralità del business del WA per il *provider*, “*reseller*” specializzati o non specializzati<sup>44</sup>.

Nel grafico seguente si analizza il confronto sulla composizione e concentrazione nel mercato dei *provider* italiano dal 2017 al 2020.

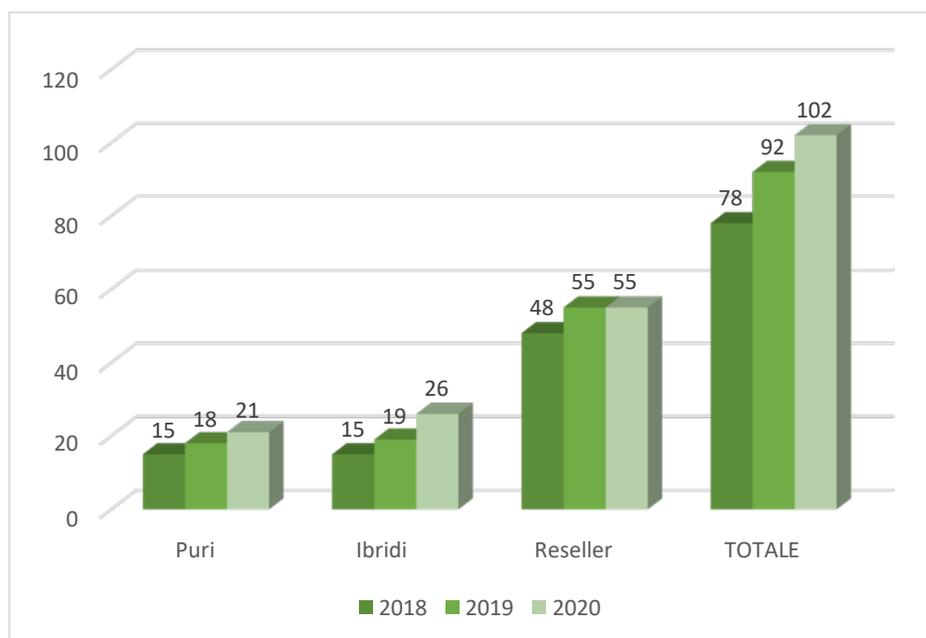


Figura 4 L. Pesenti, G. Scansani, *welfare aziendale: il mercato dei provider*

Dal presente grafico si evince quanto il settore sia ancora in forte crescita, sintomo di una maggiore attrattività a seguito delle novità in materia fiscale analizzate nei paragrafi precedenti e del conseguente incremento di richieste di servizi da parte delle organizzazioni, le quali stanno esternalizzando maggiormente tali attività, scegliendo così di non incrementare il numero di mansioni che ricadono sulle proprie funzioni HR.

Crescita che non si è arrestata neppure nel 2020, anno caratterizzato dalla crisi pandemica, durante il quale sono entrati nel mercato 10 nuovi attori, mantenendo il tasso di crescita (seppur in diminuzione dall'anno precedente in cui si era registrato un aumento del 18%) sopra i 10 punti percentuali (più precisamente pari a +10,9%), risultato molto positivo vista la decrescita manifestata dalla maggior parte dei settori economici.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Luca Pesenti, *Il mercato dei provider in Italia*, ALTIS, 2020

<sup>45</sup> Luca Pesenti (Università Cattolica - Milano) e Giovanni Scansani (co-founder Valore Welfare Srl), *Welfare aziendale: il mercato dei provider*, ALTIS, 3<sup>a</sup> edizione novembre 2020

L'altro elemento che si apprende dal grafico in questione è la prevalenza di *reseller* su *provider* puri e ibridi in tutti gli anni della ricerca. Questo dato però deve essere analizzato con attenzione, difatti, nel 2018 i *provider* proprietari di portali erano soltanto il 38,5% del totale, a fronte quindi di una crescita sia nel 2019 dove si registra un valore pari a 40,5%, e nel 2020 in cui si raggiungono i 46,1%.

Questo *trend* indica come vi sia una duplice tendenza in corso, la prima che spinge gli attori già presenti nel mercato a convertirsi, dopo un periodo di prova, effettuando investimenti verso questo business (a conferma di ciò va notato come in proporzione aumentino maggiormente gli ibridi piuttosto che i puri), la seconda invece che i nuovi entranti si trovino di fronte ad una scelta di investimento che risulta essere differente rispetto a pochi anni fa, prediligendo un investimento iniziale maggiore a fronte di un mercato in espansione e quindi di previsioni di più alti profitti.

Se poi implementiamo questo ragionamento con quanto riportato dagli autori del report, i quali affermano che una larga maggioranza dei *provider* puri sono ricollegabili ad aziende di piccole dimensioni<sup>46</sup>, alcune delle quali ancora in fase di *start-up* in quanto nate a seguito del 2016, possiamo aggiungere che questi si trovino di fronte ad una scelta ancora più difficile. Le alternative, infatti, vedendo l'ingresso di aziende di grandi dimensioni nel settore, è trovare forme di finanziamento attraverso *venture capital* o, se in fase più embrionale, di *crowdfunding*, sperando di raccogliere risorse sufficienti ad affrontare l'espansione richiesta, o altrimenti farsi acquistare da una nuova entrante, come è stato nel caso di Easy Welfare che nel 2019 è stata acquisita da Edenred la quale ha voluto espandere il suo business al mercato italiano.

Un'ultima considerazione da fare su questo report riguarda la distribuzione dei *provider* a livello regionale lungo tutta la penisola; il 50% di questi sono infatti localizzati in Lombardia; il 13,73% in Emilia-Romagna; il 9,8% in Piemonte; il 7,84% nel Lazio; il 6,86% nel Veneto; seguito da Marche, Liguria e Toscana<sup>47</sup>, lasciando al resto d'Italia una percentuale trascurabile, indice di una persistente arretratezza su temi quali il benessere dei lavoratori nel sud Italia, in linea con quanto visto nel paragrafo precedente.

---

<sup>46</sup> Luca Pesenti, Giovanni Scansani, *Il mercato dei provider in Italia*, Cap 9 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020, p.197

<sup>47</sup> Luca Pesenti (Università Cattolica - Milano) e Giovanni Scansani (co-founder Valore Welfare Srl), *Welfare aziendale: il mercato dei provider*, ALTIS, 3ª edizione novembre 2020

### 1.5.1 Evoluzione e riflessione sui provider durante e post pandemia

Si è fin qui visto come il mercato italiano dei *provider* sia cresciuto negli ultimi cinque anni, continuando ad avere un *trend* positivo anche durante il periodo pandemico.

Il punto su cui ci si interrogherà in questo capitolo deriva da un più ampio tema che verrà analizzato, in maniera approfondita nel prossimo, ovvero come e quanto possano modificarsi le scelte dei lavoratori in materia di benefici derivanti dallo sfruttamento delle politiche di welfare aziendale.

Ciò che è noto, e che è stato riportato nel paragrafo precedente, è che la consapevolezza sui temi del *people care* da parte dei dipendenti stia aumentando, e che la crisi pandemica abbia dato un ulteriore spinta verso questa tendenza.

Ne consegue che i *provider* debbano rivedere la propria offerta di beni e servizi sulla base delle nuove richieste da parte dei lavoratori. “[...] è ipotizzabile si possa in futuro osservare un ampliamento della complessiva sfera d’azione degli *outsourcer* dei servizi di supporto al WA, facendo emergere i più strutturati tra loro non già (e non solo) come semplici fornitori di una *commodity* (il portale), ma come veri e propri *partner* del cambiamento che la ripresa delle attività ed il WA porterà con sé nel “dopo-Covid19”.<sup>48</sup>

Per i *provider* arriverà dunque un periodo di transizione, che si potrebbe caratterizzare anche in una temporanea inversione di tendenza nei ricavi in quanto alcune aziende non saranno in grado di acquistare i loro servizi causa la profonda crisi vissuta.

Diventerà quindi per questi fonte di vantaggio competitivo la specializzazione in alcune aree che si riterranno più significative nel prossimo futuro e che implicheranno inevitabilmente una forma di ristrutturazione dei prodotti e servizi offerti, ma anche nella modalità di erogazione e fruizione.

Si cercherà inoltre di trovare delle soluzioni che siano molto meno standardizzate, volgendo l’attenzione a prodotti personalizzabili sulla base delle necessità dei singoli fruitori, tenendo maggiormente in considerazione le esigenze individuali date da variabili quali l’età dei

---

<sup>48</sup> Luca Pesenti, Giovanni Scansani, *Welfare Aziendale: e adesso?*, Vita e Pensiero, Milano, 2020, p.68

collaboratori, bambini in famiglia, o ancora persone con particolari esigenze nel proprio stato familiare.

Sorgeranno quindi figure volte ad accompagnare i singoli individui nella scelta del paniere più adeguato alla soddisfazione dei propri bisogni, quali *welfare manager*, *case manager*, *welfare coach*, ecc.<sup>49</sup>

L'area del *lifestyle* perderà in tal modo sempre più importanza divenendo subordinata ad aree di welfare aziendale più puramente volte al *people care*.

---

<sup>49</sup> Ivi p.74

## Capitolo 2: L’impatto del Covid-19 sul welfare aziendale

### 2.1 Il Covid-19: contestualizzazione e fatti principali

Le prime fonti sul Covid- 19, acronimo di *Corona Virus Disease – 19*, si hanno a partire dal 31 dicembre 2019, giorno in cui le autorità cinesi informano l’OMS di casi anomali di forte polmonite concentrati nell’ormai famoso mercato del pesce della città di Wuhan.

Le notizie che iniziarono da allora a trapelare fecero subito realizzare la gravità della situazione, pur lasciando nella maggior parte dell’Occidente l’idea che fosse un problema lontano e che il rischio che si diffondesse nel resto del mondo fosse remoto.

Finché, nel 31 gennaio 2020, l’allora presidente del Consiglio, Giuseppe Conte, dichiarò in conferenza stampa l’emergenza sanitaria nazionale a seguito della rilevazione dei primi due casi di coronavirus in Italia “come già in altri paesi europei da alcuni giorni”<sup>50</sup>: due turisti cinesi presenti sul territorio italiano da pochi giorni, e che verranno presto ricoverati all’Istituto Nazionale Malattie Infettive Lazzaro Spallanzani di Roma. Durante la conferenza, la stampa e tutti i cittadini in ascolto vennero rassicurati annunciando la predisposizione di tutte le misure preventive, così da impedire la diffusione del virus.

A distanza di neanche un mese, il 21 febbraio 2020, venne però resa nota la notizia sulla presenza del “Paziente 1”, un uomo di 38 anni risultato positivo al tampone per il Covid-19 e residente a Codogno.

Due giorni dopo verranno istituite le prime zone rosse, concentrate tra Lombardia e Veneto; il 4 marzo viene dapprima prevista la chiusura delle scuole in tutta Italia, fino ad arrivare al DPCM del 9 marzo 2020 in cui il Presidente Conte dichiara il lockdown nazionale.

Soltanto l’11 marzo, l’OMS riconoscerà il coronavirus come pandemia, sottolineando che *“Pandemic is not a word to use lightly or carelessly. It is a word that, if misused, can cause unreasonable fear, or unjustified acceptance that the fight is over, leading to unnecessary suffering and death”*.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Conferenza stampa del presidente del Consiglio, Giuseppe Conte, 31 gennaio 2020

<sup>51</sup> WHO Director-General’s opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020.

<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Il primo lockdown sarà uno dei punti su cui si concentrerà maggiormente il capitolo, difatti, questo si caratterizza come il momento più difficile del 2020, in cui vi è una paura diffusa su tutto il territorio nazionale e non solo, e in cui si cerca di dar vita ad iniziative volte alla tutela, alla prevenzione, e alla assicurazione degli individui; ma è anche il periodo più duro per molte imprese, le quali hanno subito una chiusura forzata delle proprie attività, trovandosi inevitabilmente impreparate e, di conseguenza, in difficoltà finanziarie.

Data da analizzare con attenzione, anche se frutto di molteplici polemiche e attacchi politici è quella del 7 aprile, in cui si ha l'entrata in funzione dell'Ospedale Fiera Milano, progetto promosso da Regione Lombardia, e finanziato da "singoli cittadini e imprese private"<sup>52</sup>, raccogliendo in pochi giorni oltre 21 mln di euro.

Il 18 maggio 2020, dopo più di due mesi di lockdown, e due settimane dall'inizio della fase 2, durante la quale non era stata prevista, però, la riapertura delle attività commerciali, si ha un primo vero restringimento dei divieti, grazie al quale molte persone possono tornare a lavorare (si fa riferimento a tutte quelle attività commerciali, e pubblici servizi impossibilitati nell'attività lavorativa da remoto, quali negozi di prossimità, bar e ristoranti).

In data 19 maggio si ha la pubblicazione del decreto Rilancio (DL 19 maggio 2020, n.34), il quale, insieme al precedente decreto legge n. 18 del 2020 ("Cura Italia"), prevede un bonus per servizi di *baby-sitting*, e servizi integrativi per l'infanzia. Questi punti, nonostante siano stati criticati, trovano le loro fondamenta nella conciliazione vita-lavoro in una fase in cui i genitori erano impossibilitati a seguire i loro figli date le esigenze lavorative, e soprattutto in cui i nonni dovevano essere tenuti lontani per essere salvaguardati, venendo così meno la loro figura di "caregiver informali"<sup>53</sup>.

Il 15 giugno 2020 si dà il via alla "Fase 3", da allora, e per i tre mesi successivi si assiste ad un progressivo calare delle restrizioni, a partire dalle mascherine all'aperto, fino ad arrivare alle tanto discusse riaperture delle discoteche, le quali, secondo molti pareri avrebbero causato, associate alla riapertura delle scuole di settembre, la seconda impennata dei casi<sup>54</sup>. Ciò farà scattare, dal 19 ottobre, nuove restrizioni, fino ad arrivare alla distinzione del territorio italiano in fasce (giallo, arancione e

---

<sup>52</sup> Fondazione Fiera Milano, comunicato stampa 21 maggio 2020.

<sup>53</sup> Manuela De Colle, Paolo Feltrin, *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, Cap 3 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020, p.92

<sup>54</sup> <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/archivioMonitoraggiNuovoCoronavirus.jsp>

rosse) attraverso le quali si implementeranno nuovamente le chiusure a seguito dell'ormai provata seconda ondata.

Questo periodo si caratterizza però anche per una prima svolta in termini di fiducia, portata dagli annunci sull'arrivo dei vaccini (prima somministrazione in Inghilterra l'8 dicembre 2020).

13 febbraio 2021, si dimette l'allora governo Conte e si insedia il nuovo governo, la quale guida viene affidata a Mario Draghi. Scoppia da lì a poco la terza ondata che porta a nuove restrizioni, in particolare la chiusura delle scuole<sup>55</sup>. L'andamento della curva epidemiologica permette riaperture progressive soltanto dalla fine di aprile.

Passando alle misure per contrastare la crisi, bisogna prestare attenzione al Decreto sostegni, convertito in L. 21 maggio 2021, n. 69<sup>56</sup>, che all'art. 6-quinquies “misure per l'incentivazione del welfare aziendale”, prevede l'estensione di quanto previsto con il DL 14 agosto 2020, n.104, il quale, all'art 112, titolato “Raddoppio limite welfare aziendale anno 2020”<sup>57</sup>, prevedeva appunto un raddoppio, da 258,23 a 516,46 euro, della non concorrenza alla formazione dei redditi dei cosiddetti *fringe benefit*. Ritenuti di particolare importanza in questo periodo, in quanto necessari a poter assicurare, ad esempio, ai dipendenti che decidono di (o obbligati a) continuare a lavorare dalla propria casa, di poter qualificare il loro luogo di lavoro a salvaguardia perfino della loro salute. Ad esempio, è un tema importante quello della poltrona di lavoro, la quale se non adeguata causa malesseri; ma essi risultano ancora importanti per l'acquisto anche di *device* per sé stessi, o per i propri familiari, misura rilevante dato che permane la chiusura delle scuole, e c'è ancora incertezza su una eventuale riapertura totale a settembre.

Allo stato attuale, luglio 2021, il totale delle persone vaccinate supera i 24 milioni<sup>58</sup>, ovvero il 45% della popolazione over 12 anni; nonostante ciò, la paura delle nuove varianti resistenti ai vaccini crea ulteriore sfiducia nei cittadini, e di conseguenza anche un clima di incertezza sul prossimo futuro.

---

<sup>55</sup> <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>

<sup>56</sup> L. 21 maggio 2021, n.69.

<sup>57</sup> DL 14 agosto 2020, n.104, art. 112

<sup>58</sup> <https://www.governo.it/it/cscovid19/report-vaccini/>

## 2.2 Impatto del Covid-19 sul Welfare

Il 2020 è l'anno in cui è emersa l'inadeguatezza e l'arretramento del sistema sanitario nazionale di fronte ad una situazione di emergenza, quale quella causata da una pandemia in corso.

A causa del Covid-19 infatti, complice anche una stampa nazionale che ha utilizzato ogni tematica legata alla pandemia per aprire i propri giornali nell'ultimo anno e mezzo, è emersa presto la sensazione, nella quasi totalità dell'opinione pubblica, di quanto l'Italia fosse arrivata impreparata rispetto ad altri Paesi (molti dei quali hanno comunque sofferto la pandemia in maniera pesante, dovendo ricorrere a strumenti quali il lockdown e il distanziamento sociale per attenuare la propagazione del virus).

Nei mesi di marzo, aprile e maggio, si sono ogni giorno susseguite notizie e informazioni, oltre che sulla quantità di infetti, sulla pressione sugli ospedali, nei quali mancavano posti letto di ogni genere, dispositivi medici di protezione individuale (sono 359 a oggi i medici che a causa del Covid-19 hanno perso la loro vita cercando di salvare quella degli altri<sup>59</sup>), e personale sanitario.

Se l'impreparazione dei primi mesi è in parte giustificabile, o perlomeno si fa fatica ad incolpare qualcuno dal momento che il merito della condizione sanitaria odierna è data da decenni di cattiva gestione e tagli alla spesa pubblica (ne è un esempio lo scandalo riguardante il piano pandemico influenzale, il quale è stato aggiornato soltanto lo scorso 25 gennaio<sup>60</sup>), risulta invece opportuno muovere una critica verso il governo passato, pur essendo coscienti del livello di difficoltà del compito affidatogli, per quanto riguarda l'incapacità di predisporre politiche in grado di affrontare in maniera più adeguata le successive fasi di picco della curva pandemica.

È in questo scenario caratterizzato da una profonda crisi del Welfare State, in cui le iniziative di "secondo welfare" (analizzate nel precedente capitolo) trovano maggiore approvazione, accrescendo la loro importanza, ma rimarcandone anche la loro necessità.

Le politiche di "secondo welfare", e più specificatamente quelle di welfare aziendale, si sono quindi dimostrate strumento fondamentale per contrastare la crisi pandemica, e dovrebbero essere utilizzate in un'ottica strategica per la prevenzione di futuri rischi epidemiologici; una corretta gestione del rischio porrà difatti nuove epidemie sullo stesso piano di eventi geopolitici o calamità naturali,

---

<sup>59</sup> <https://portale.fnomceo.it/elenco-dei-medici-caduti-nel-corso-dellepidemia-di-covid-19/>

<sup>60</sup> <https://www.salute.gov.it/portale/influenza/dettaglioContenutiInfluenza.jsp?lingua=italiano&id=722&area=influenza&menu=vuoto>

ovvero eventi esogeni e con bassa probabilità di realizzazione, ma che investono tutta la comunità aziendale e sociale in maniera dura.<sup>61</sup>

Quel che viene messo in risalto è innalzare ulteriormente l'utilità del WA in funzione di una visione più di lungo termine e sostenibile, integrando quindi temi fin qui sottovalutati dalle funzioni HR, quali gli *SDGs* (*Sustainable Development Goals*) definiti dall'Agenda 2030 dell'ONU.

Partendo dal seguente grafico <sup>62</sup>, elaborato da Franca Maino, direttrice del laboratorio “Percorsi di secondo welfare” e Federico Razetti, ricercatore presso lo stesso laboratorio fino allo scorso giugno, viene analizzato il tema in maniera più approfondita:

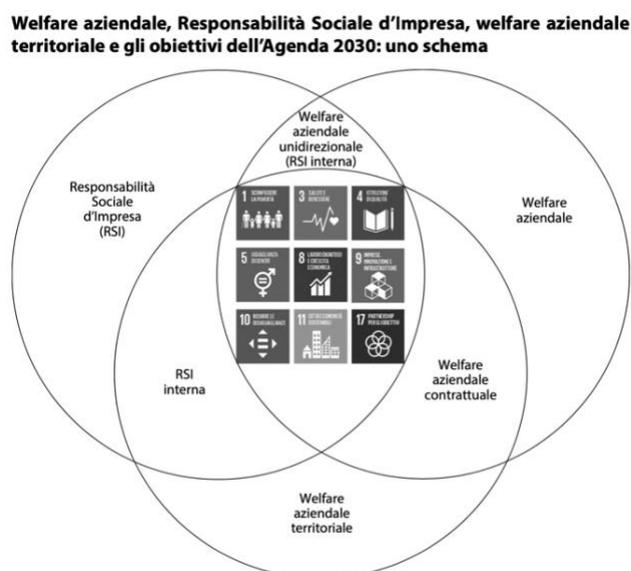


Figura 5: F. Maino, F. Razetti, iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del Covid-19

Gli autori mostrano come i meccanismi di welfare aziendale, welfare aziendale territoriale, e la responsabilità sociale d'impresa “RSI” (o *Corporate Social Responsibility* “CSR”, la quale pone il suo interesse nell'impatto sociale delle aziende tenendo in considerazione che parte di questo è dato proprio dalla tutela del capitale umano<sup>63</sup>) condividano tutti alcuni dei punti riportati proprio nell'Agenda 2030 dell'ONU, quali: “povertà zero”, “salute e benessere”, “istruzione di qualità”,

<sup>61</sup> Antonio Candotti, *Welfare Aziendale, emergenza Covid-19 e sviluppo sostenibile*, Cap 3 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020p. 207

<sup>62</sup> Franca Maino, Federico Razetti *Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del COVID-19*, Il Mulino – Rivisteweb, maggio-agosto 2020

<sup>63</sup> Antonio Candotti, *Welfare Aziendale, emergenza Covid-19 e sviluppo sostenibile*, Cap 3 in Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020, p. 207

“uguaglianza di genere”, “lavoro dignitoso e crescita economica”, “industria innovazione, infrastrutture”, “ridurre le disuguaglianze”, “città e comunità sostenibili”, “partnership per gli obiettivi”.

A conferma di ciò, basti analizzare le dodici aree di intervento del welfare aziendale riportate nel WIPMI <sup>64</sup> per individuare come, in risposta ad una crisi socioeconomica, possano attuarsi strategie volte allo sfruttamento del periodo in corso e che convergano verso gli stessi obiettivi.

Nella medesima pubblicazione, vengono inoltre presentati i risultati di una “*Open Call for Good Practices*”, ovvero una *survey* svolta durante il primo lockdown volta ad analizzare il grado di solidarietà attuato dalle 1047 organizzazioni italiane rispondenti al sondaggio.

Questa analisi innanzitutto la localizzazione fisica delle organizzazioni più orientate a sostenere i propri collaboratori e tutta la società:

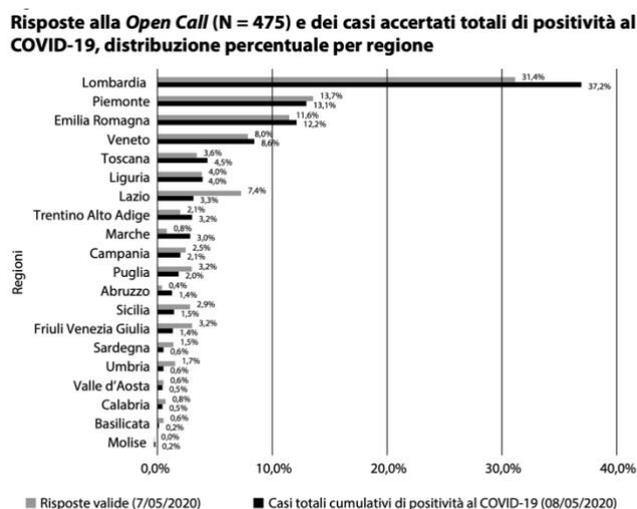


Figura 6: F. Maino, F. Razetti, iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del Covid-19

Chiaro è l’alto livello di correlazione tra regioni che hanno registrato un maggior numero di casi di positività al Covid-19 nel periodo marzo 2020 – 8 maggio 2020 e iniziative attuate, il che fa intuire che ci sia stata una maggiore sensibilità da parte delle aziende nei confronti della salvaguardia delle persone proprio in quei luoghi in cui il virus ha colpito maggiormente e causato più vittime. <sup>65</sup>

Contestualizzando però questi risultati con quanto approfondito nel capitolo precedente, si nota che la correlazione rilevata, non è guidata esclusivamente dalla solidarietà dovuta alla fase pandemica,

<sup>64</sup> Welfare Index PMI, Rapporto 2020, p.28

<sup>65</sup> Franca Maino, Federco Razetti *Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del COVID-19*, Il Mulino – Rivisteweb, maggio-agosto 2020

bensì trova spiegazione anche in quella tendenza passata di attuazione di politiche di WA che vede nelle regioni del Nord Italia il territorio in cui si registrano il maggior numero di iniziative, in particolare Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna, a discapito di pochissime attività nel Centro e nel Sud.

Altro punto su cui si concentra la *survey* è proprio l'analisi dei cambiamenti degli atteggiamenti delle organizzazioni nelle attività di Welfare Aziendale. Ciò che emerge è nuovamente in linea con quanto affermato prima, ovvero il 93,5% delle organizzazioni che effettuavano già una qualsiasi forma di iniziativa di WA, confermano di aver continuato ad erogare.

Va però considerato anche che, *smart working*, e flessibilità oraria, risultano essere le due iniziative a cui si è ricorso maggiormente, le quali, pur rientrando nell'area dei "servizi di *work-life balance* e cura delle persone"<sup>66</sup>, rispondono, in questo caso, non molto a quelle finalità per cui il WA nasce, bensì esito di un'imposizione nazionale, che quindi si tramuta in necessità organizzativa di continuare a svolgere le proprie attività essendo privati del luogo fisico di lavoro.

Quel che difatti si è verificato, e che sarà meglio analizzato nel prossimo capitolo, è che non vi è più stata una linea di demarcazione netta tra gli orari lavorativi e il tempo libero, numerose sono le testimonianze di persone che si sono trovate a seguire orari di lavoro che in ufficio non avrebbero mai seguito, ma anche che siano entrate in una condizione tale per cui non avessero più una chiara percezione del luogo in cui finisce il proprio "ufficio" e dove invece iniziasse la propria casa.

Lo *smart working* forzato, associato al distanziamento sociale, alla paura del contagio, e ad altri fattori di squilibrio interno che hanno caratterizzato il lockdown, può anche scaturire in gravi disturbi psichici<sup>67</sup>, quindi ben lontano da temi quali il *work-life balance* e *people care*.

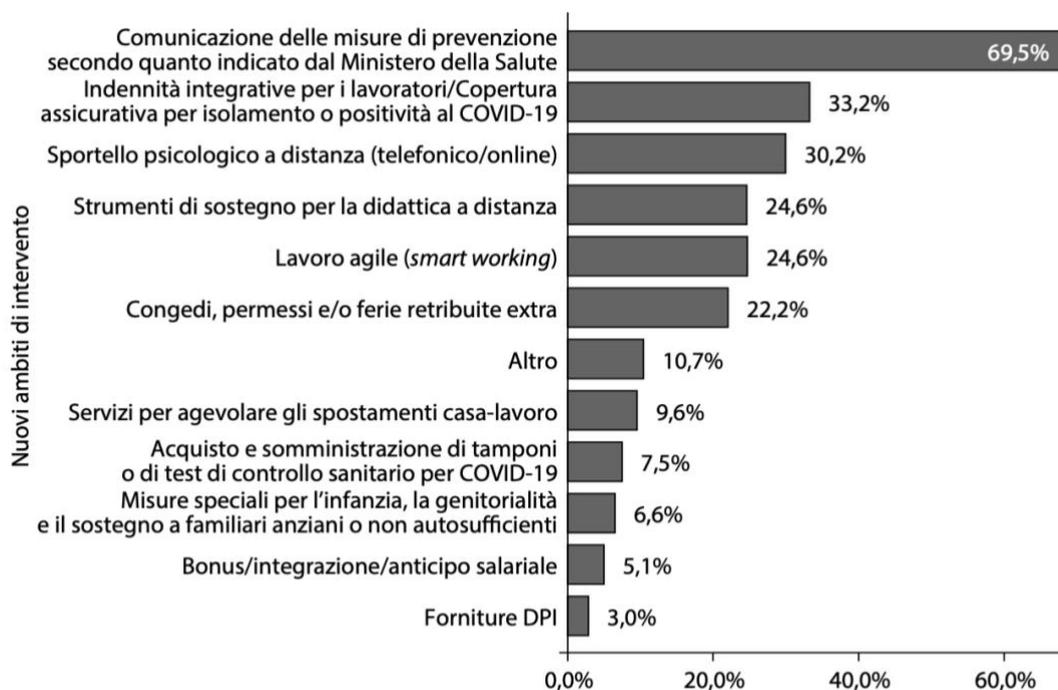
---

<sup>66</sup> Gabriele Gabrielli, Francesca Zaccaro, 2019

<sup>67</sup> Hannah Graham, , *Hysteresis and the sociological perspective in a time of crisis*, University of Stirling, UK Acta Sociologica, 2020

### 2.3 Nascita di nuovi strumenti di WA durante la pandemia

Partendo nuovamente dalla *survey* di F. Maino e F. Razetti, si analizzano in questo paragrafo le principali aree toccate dalle misure inedite di WA attuate durante il primo lockdown.



*Nota:* Era possibile selezionare più di una opzione di risposta.

Figura 7: F. Maino, F. Razetti, iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del Covid-19

Gli autori subito specificano che, dal momento che al questionario si potessero riportare più misure adottate, appare esservi una differenza tra imprese di medio-grandi dimensioni, le quali in media hanno attuato 2,7 iniziative di WA, contro le 2,1 delle organizzazioni con meno di 10 dipendenti. Quel che si vuole dimostrare è difatti proprio che sia in tempi normali che in situazioni straordinarie, le organizzazioni di dimensioni maggiori si occupano maggiormente del benessere dei propri collaboratori piuttosto che quelle di dimensioni più piccole. Oltre che per motivi strettamente finanziari, anche per una cultura aziendale spesso più matura e orientata al benessere di tutta l'organizzazione.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Franca Maino, Federco Razetti *Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del COVID-19*, Il Mulino – Rivisteweb, maggio-agosto 2020

Tuttavia, il *gap* che si registra nelle attività delle due dimensioni aziendali non sembra molto elevato se analizzate le tipologie di strumenti introdotti. Difatti, la misura maggiormente inserita è la “comunicazione delle misure di prevenzione secondo quanto indicato dal Ministero della Salute”, la quale non risulta essere di difficile implementazione per nessuna struttura e dimensione organizzativa, soprattutto perché erano informazioni che venivano diffuse da ogni giornale, tg, e persino da molti programmi televisivi.

Prima di proseguire con l’analisi delle altre aree toccate dagli interventi di WA, bisogna specificare che, da una ricerca effettuata in collaborazione tra Università Cattolica del Sacro Cuore, Avanzi, Social Value Italia e Percorsi di secondo welfare, tali iniziative scaturiscono maggiormente da dialogo tra organizzazioni e rappresentanti sindacali, seguite da *focus group* e questionari interni, lasciando quindi uno spazio molto limitato, in linea anche con quanto analizzato nel capitolo precedente, alle iniziative unilaterali imprenditoriali<sup>69</sup>.

### *2.3.1 Indennità integrativa per i lavoratori / Copertura assicurativa per isolamento o positività al Covid-19*

Se il primo punto si addentra poco nella materia del WA, non è così per i seguenti: l’indennità integrativa e le assicurazioni in caso di positività al Covid-19 sono il principale strumento introdotto per salvaguardare le finanze dei propri dipendenti e delle loro famiglie nel caso in cui, a seguito del contagio, si fosse impossibilitati a lavorare.

Ne sono esempi, il servizio assicurativo B2B GeneraSalute, di Generali<sup>70</sup>, che prevede 100 euro di diaria giornaliera per ricoveri prolungati causa positività al Covid-19, 3000 euro in caso di ricovero in terapia intensiva, servizi di assistenza a seguito delle dimissioni dall’ospedale; o il servizio B2B #andràtuttobene di UnipolSai<sup>71</sup>, la quale, oltre all’indennità giornaliera di 100 euro o 3000 in caso rispettivamente di ricovero ordinario o in terapia intensiva, prevede anche servizi di assistenza continuativa, supporto psicologico e rimborso in caso di reazione avversa al vaccino.

---

<sup>69</sup> Davide Dal Maso, Valentina Langella, Franca Maino, Federico Mento, Valentino Santoni, *La valutazione d’impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale*, Social Value Italia, Avanzi, Percorsi di secondo welfare, ALTIS Università Cattolica, 2021

<sup>70</sup> <https://www.generali.it/chi-siamo/comunicazione/comunicati-stampa/generali-italia-covid19-genera-salute#>

<sup>71</sup> <https://www.unipolsai.it/protezione/assicurazione-sanitaria/assicurazione-sanitaria-andra-tutto-bene>

### 2.3.2 Sportello psicologico a distanza (telefonico/online)

Come si evince da altre ricerche non effettuate sul territorio italiano, quale “*Employee Benefits in a COVID-19 World*”, promossa dalla IFEBP (*International Foundation of Employee Benefit Plans*), i piani di “Mental/Behavioral Health Benefits” sono stati ampiamente attuati durante il lockdown. La *survey* afferma che il 26% delle organizzazioni si sono impegnate ad introdurre queste misure a seguito dello scoppio della pandemia, mentre il 41% delle rispondenti hanno dichiarato di offrire tale benefit fin da prima<sup>72</sup>.

Quel che risulta dalla ricerca della IFRBP è però che il servizio di *Mental Health* è accostato ai *Telehealth Services*, ovvero alla telemedicina, quel servizio attraverso cui si è in grado di offrire assistenza sanitaria a distanza, il quale in Italia è stato sfruttato soltanto in maniera periferica dal Sistema Sanitario Nazionale, tramite iniziative delle singole regioni, come l’applicazione “LAZIO DOCTOR per COVID”<sup>73</sup>, e non diffuso invece dalle imprese.

La *survey* indica che l’83% delle organizzazioni intervistate utilizzavano già questo servizio da tempo, mentre il 13% lo ha reso disponibile a partire da marzo 2020<sup>74</sup>.

I programmi di telemedicina, oltre che ad essere stati molto apprezzati durante la fase emergenziale dai dipendenti, apportano un beneficio anche in termini di costi aziendali: una visita *online*, per quanto sia possibile, effettuata in poco tempo, costa molto meno che una visita in pronto soccorso che richiede magari ore di attesa e quindi maggiori spese<sup>75</sup>. Proprio per questo, molte organizzazioni stanno pensando di continuare ad offrire tale servizio ai loro collaboratori anche in una fase futura di ritorno alla vita lavorativa ordinaria, è il caso ad esempio di Local 1776 Fund<sup>76</sup>.

### 2.3.3 Strumenti di sostegno per la didattica a distanza

La DaD ha permesso a tutti gli studenti di non interrompere il loro ciclo di studi durante buona parte dell’ultimo anno e mezzo.

Le modalità di svolgimento di questa sono due: sincrona, ovvero lezioni svolte su una piattaforma digitale alle quali partecipano contemporaneamente studenti e professori, e asincrona,

---

<sup>72</sup> Justin M. Held *Measuring the Impact of COVID-19 on Employee Benefits*, COVID-19 lessons, CEBS, 2021

<sup>73</sup> <https://www.salutelazio.it/lazio-doctor>

<sup>74</sup> Lori Welding Jones, *How Employers Are Changing Employee Benefits to Address the COVID-19 Pandemic*, *Employee Relations Law Journal*, 2020

<sup>75</sup> The HR Specialist, *HR Trends*, January 2021

<sup>76</sup> Kathy Bergstrom, *Responding to COVID-10*, CEBS, 2020

vengono ovvero condivisi con gli studenti dispense, compiti da riconsegnare, ed è previsto quindi lo studio autonomo.

Dall'indagine svolta da Banca d'Italia su un campione (il quale però è specificato non essere rappresentativo di tutta la popolazione) di famiglie italiane, è emerso che l'80% delle lezioni di studenti di scuole secondarie si sia svolta in modalità sincrona, contro una prevalenza di lezioni in modalità asincrone per gli studenti di primo ciclo, sottolineando che, almeno un quarto dei bambini non hanno effettuato nessuna lezione in modalità sincrona.<sup>77</sup>

Banca d'Italia sottolinea poi come oltre alla forte disparità registrata tra famiglie italiane provenienti da differenti ceti sociali, che si ripercuote ovviamente sul possesso o meno di *device* e connessioni internet veloce, la DaD abbia anche reso necessario, come si riporta nel seguente grafico, che i genitori aumentassero i loro sforzi nel seguire i propri figli durante l'apprendimento.

Questo si riversa in maniera diretta sulle organizzazioni, facendo emergere una più equilibrata conciliazione vita lavoro, lasciando, data l'emergenza, la possibilità ai propri collaboratori di ridurre maggiormente l'orario lavorativo, o assentarsi totalmente, per seguire i propri figli.

A tal proposito, il 22% degli intervistati hanno dichiarato che almeno un membro della famiglia ha dovuto ridurre significativamente il proprio orario di lavoro nei mesi del lockdown.

**Figura 4**  
Variazione nel tempo dedicato ad aiutare i figli con lo studio e con lo svolgimento dei compiti durante i periodi di DaD, per tipologia di scuola

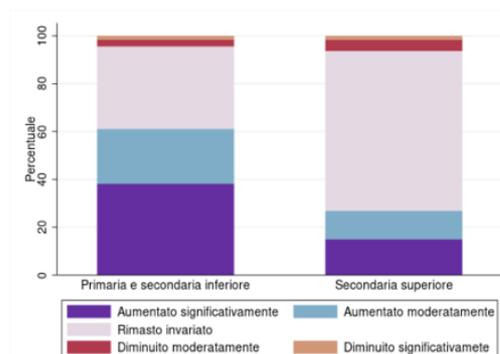


Figura 8: G. Bovini, M. De Philippis, *Alcune evidenze sulla modalità di svolgimento della didattica a distanza e sugli effetti per le famiglie italiane*

<sup>77</sup> Giulia Bovini, Marta De Philippis, *Alcune evidenze sulla modalità di svolgimento della didattica a distanza e sugli effetti per le famiglie italiane*, Banca D'Italia, Note Covid-19, 2021

In aggiunta alla riduzione delle ore lavorative, “*Employee Benefits in a COVID-19 World*” indica anche gli altri strumenti messi a disposizione dalle organizzazioni ai propri dipendenti con figli piccoli in famiglia, quali: assistenti per l’infanzia, tutor, piani di assistenza finanziaria per l’insegnamento da casa, ecc.

#### 2.3.4 *Acquisto e somministrazione di tamponi o test di controllo sanitario per Covid-19*

Anche se negli ultimi mesi si sono più volte registrate giornate con un numero di tamponi effettuati sopra i 350000, nella fase iniziale della pandemia risultava molto complicato effettuare un tampone molecolare, e in molti casi bisognava aspettare anche più giorni prima che si riuscisse a farlo. Molte aziende di grandi dimensioni però, per salvaguardare i propri dipendenti, oltre che mettere a loro disposizione guanti e mascherine, riuscirono ad assicurarsi anche tamponi e test sierologici così da rendere il luogo di lavoro un posto più sicuro, e tranquillizzare i propri dipendenti, i quali fossero obbligati a recarsi ogni giorno fisicamente in azienda non potendo effettuare il proprio lavoro da remoto.

Brunello Cucinelli S.p.A. ha, ad esempio, inserito in un comunicato stampa ai propri investitori che fosse stato effettuato uno *screening* su tutta la popolazione aziendale assieme al Dipartimento di Medicina dell’Università degli Studi di Perugia così da riportare i propri collaboratori in azienda, offrendo loro, mediante specifici spazi riservati all’interno di Solomeo, la possibilità di effettuare il tampone rinofaringeo<sup>78</sup>.

Ferrari S.p.A. ha dato vita al progetto “*Back on Track*” l’08 aprile 2020 per far tornare a lavoro i propri dipendenti in sicurezza, il progetto prevedeva in particolare una prima fase di *screening* effettuata mediante test sierologici, prima nei confronti di tutti i dipendenti (circa 4000), poi, dai primi di giugno, anche su tutti i loro familiari. Per il progetto è stata allestita una tensostruttura di circa 1000 metri quadri nel circuito di Fiorano. E una seconda fase, iniziata l’11 novembre 2020, che ha permesso a dipendenti e familiari di sottoporsi in maniera periodica a tamponi rapidi (antigenici), così da rendere la fabbrica di Maranello più sicura e permettere un *contact tracing* rapido<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Brunello Cucinelli S.p.A., comunicato stampa Giovedì 07 Maggio 2020

<sup>79</sup> Ferrari S.p.A., comunicati, “Back on Track”, 29 maggio 2020

### 2.3.5 Anticipazione ammortizzatori sociali

A seguito del Decreto Cura Italia, e poi del Decreto Rilancio, milioni di italiani hanno fatto richiesta degli ammortizzatori sociali, quali la cassa integrazione.

Considerando poi che la Cassa Integrazione Guadagni è per lo più anticipata dal datore di lavoro, tranne che in alcune determinate situazioni in cui il pagamento avviene in maniera diretta da parte dell'INPS, possiamo ritenere un tale strumento, visto il momento di difficoltà vissuto, tra quelle rientranti nel WA<sup>80</sup>.

Difatti, il DL 17 marzo 2020, n.18 (Cura Italia), prevede all'art. 19 “I datori di lavoro che nell'anno 2020 sospendono o riducono l'attività lavorativa per eventi riconducibili all'emergenza epidemiologica da COVID-19, possono presentare domanda di concessione del trattamento ordinario di integrazione salariale o di accesso all'assegno ordinario con causale “emergenza COVID-19”, per periodi decorrenti dal 23 febbraio 2020 per una durata massima di nove settimane e comunque entro il mese di agosto 2020”<sup>81</sup>.

Il DL 19 maggio 2020, n.34 (Rilancio) in aggiunta, estende il periodo di CIG e dispone la possibilità per il datore di lavoro di richiedere il pagamento diretto da parte dell'INPS (la CIGO è erogata nella generalità dei casi mediante il “pagamento a conguaglio del datore di lavoro”) del 40% delle ore autorizzate entro 15 giorni dalla richiesta<sup>82</sup>.

A dicembre 2020, il numero dei lavoratori per cui sono stati effettuati i pagamenti relativi alla CIG per l'emergenza Covid-19 sono 6,7 milioni, dei quali 3,5 milioni con pagamento diretto, 3,2 a conguaglio<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup> Tiziano TREU, *Welfare aziendale. Come cambierà dopo l'emergenza Covid-19*, IPSOA Quotidiano, 2020

<sup>81</sup> Decreto Legge 17 marzo 2020, n.18, Gazzetta Ufficiale

<sup>82</sup> INPS Comunica, 18 giugno 2020, Cassa integrazione e assegno ordinario

<sup>83</sup> INPS, 7 dicembre 2020

## 2.4 La Corporate Social Responsibility durante il Covid-19

Accanto alle iniziative di Welfare Aziendale, durante le prime fasi pandemiche, sono state attuate molte politiche e attività di *Corporate Social Responsibility*, o Responsabilità Sociale d'Impresa.

La CSR è delineabile come quell'insieme di azioni attuate dalle aziende unilateralmente nei confronti dell'intera collettività nazionale, e quindi non soltanto riservate ai propri dipendenti, alle loro famiglie, e alla società in cui l'organizzazione opera.

Accanto all'espressione "*Corporate Social Responsibility*", è possibile introdurre anche una seconda formula, quale "*Corporate Good Citizenship*", ovvero il principio aziendale di buona cittadinanza.

Una definizione di quest'ultima è quella riportata da Epstein, il quale afferma: "corporate good citizenship [...] connotes corporate activity that seeks to provide "value added" to the well-being of various stakeholders external to the organization above and beyond any entitlements defined by law or normal business expectations"<sup>84</sup>.

Le principali forme di CSR<sup>85</sup> effettuate dalle imprese italiane sono:

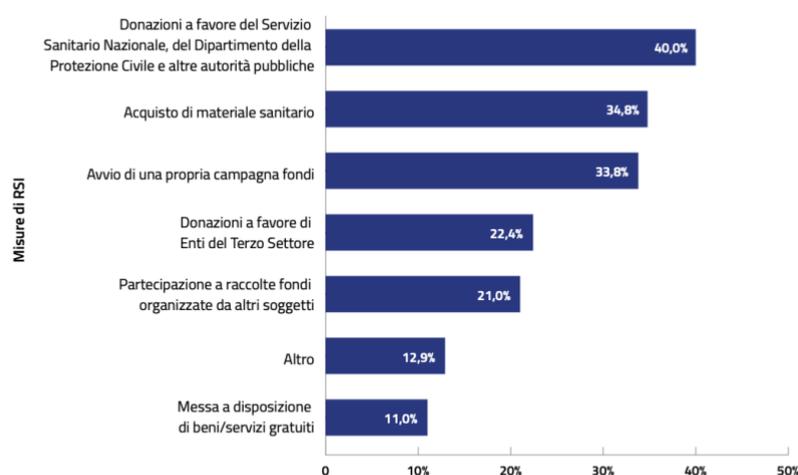


Figura 30 - Risposte alla domanda "Di che tipo di iniziative si tratta?" (N = 210).

Nota: era possibile selezionare più di una opzione di risposta.

Figura 9: F. Maino, F. Razetti, *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19*

<sup>84</sup> Edwin M. Epstein, *Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States*, Journal of Business Ethics, Springer, 1989

<sup>85</sup> Franca Maino, Federico Razetti (2020), *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19*, Persorsi di secondo

L'organizzazione "Italia Non profit" riporta, come dato aggiornato al 31 luglio 2020, la sommatoria delle donazioni effettuate da aziende, fondazioni e privati a sostegno dello Stato per affrontare l'emergenza data dal coronavirus. Tale valore è pari a 785,55 milioni di euro, raccolti nei soli mesi iniziali della pandemia, da parte di 722 donatori<sup>86</sup>.

Tornando al precedente grafico, si vede come l'iniziativa più frequentemente attuata sia donazione in denaro e indirizzata al Servizio Sanitario Nazionale, al Dipartimento della Protezione Civile, o ad altri enti istituzionali, seguita da acquisti di materiale sanitario e raccolte fondi.

Va aggiunto infine quanto riportato dal report 2020 del WIPMI, il quale indica come, in materia di "sostegni alla comunità esterna", siano state avvantaggiate quelle organizzazioni di dimensioni maggiori e che fossero già molto attive in politiche di WA; in particolare, dalla loro ricerca effettuata su 4024 imprese, risulta che il 38% delle organizzazioni con almeno 6 iniziative di welfare si siano mobilitate anche nei confronti di tutta la società<sup>87</sup>.

## 2.5 Aziende virtuose e aziende viziose

Se il sentimento comune è che, proprio come avvenne nel secondo dopoguerra italiano, in cui le iniziative sociali e al benessere delle persone furono rafforzate (es. Olivetti), nel post pandemia ci possa essere oltre ad un rimbalzo nell'economia anche un rafforzamento di politiche di WA, bisogna introdurre una variabile non ancora considerata per cercare di capire meglio come le organizzazioni possano rispondere alla fine della crisi pandemica.

Tale variabile è la "cultura del welfare", ovvero con quale approccio le organizzazioni abbiano attuato politiche di WA offrendo beni, servizi e prestazioni ai propri dipendenti.

Si distinguono infatti due tipologie di organizzazioni, quelle che nel realizzare i piani di welfare sono state guidate da un'ottica di *sharing value* e quelle invece di *free rider*.<sup>88</sup>

Le prime sono tutte quelle imprese che credono veramente nel benessere dei propri dipendenti e che vogliono raggiungere con questi un rapporto di valore condiviso, dando molto peso alle funzioni

---

<sup>86</sup> <https://italianonprofit.it/covid-report/mappa-filantropia/>

<sup>87</sup> WIPMI, Rapporto 2020

<sup>88</sup> Luca Pesenti, Giovanni Scansani, *Welfare Aziendale: e adesso?*, Milano, Vita e Pensiero, 2020, pp. 37-39

HR aziendali e pianificando attentamente, insieme alle rappresentanze sindacali o coinvolgendo quando possibile tutti i dipendenti, i piani di welfare aziendale.

Tra le seconde invece troviamo quelle industrie che scelgono di utilizzare il welfare soltanto per fini reputazionali o per accedere al *saving* fiscale, avendo un minor impatto nei costi variabili del personale.

Quel che ci si aspetta in una fase di rientro della pandemia da Covid-19 è che le aziende che già da prima operavano in funzione del valore condiviso e del benessere collettivo, decidano di ripartire proprio puntando sul proprio capitale umano, esplorando maggiormente i bisogni dei propri lavoratori cui andare incontro, dando così un impulso a tutta la collettività non soltanto a tornare in una situazione antecedente il coronavirus, bensì cercare di utilizzare questo *shock* esogeno come base di partenza per un ulteriore miglioramento delle condizioni lavorative e di vita, dimostratesi di centrale importanza per la cosiddetta *business continuity* e sostenibilità aziendale.

Diversamente da queste, per le imprese delineabili come *free rider* in iniziative di WA, bisogna fare delle ipotesi aggiuntive.

Per quelle organizzazioni che trovavano in tale strumento una forma di incremento della propria reputazione, probabilmente, a seguito delle difficoltà finanziarie portate dalla crisi che ha coinvolto la maggioranza dei settori economici, ridurranno iniziative di qualsiasi genere, facendo anche qualche passo indietro rispetto a quanto fatto in passato.

Differente è invece il caso in cui si utilizzasse il WA per ridurre i costi del personale attraverso la conversione del PdR. Queste, infatti, hanno una duplice scelta: continuare ad operare come in passato o comprendere l'importanza strategica dei piani di welfare in situazioni straordinarie ma anche in quelle ordinarie.

Tuttavia, bisogna comunque tenere in considerazione che questo ragionamento è valido soltanto in una fase coincidente con un rimbalzo economico; finché questo non avverrà saranno di difficile raggiungimento i *targets* previsti per l'erogazione dei Premi di Risultato, implicando inevitabilmente che anche quest'ultima fascia di aziende individuata ridurrà le attività in questione<sup>89</sup>.

A tal proposito, il report WIPMI del 2020 (non risulta ancora disponibile il rapporto 2021 nel momento in cui si scrive) analizza proprio come nel periodo corrispondente alla Fase 1 le aziende che hanno abbandonato in maniera momentanea al WA sono il 20,5%, delle quali, l'11,5% hanno

---

<sup>89</sup> Luca Pesenti, Giovanni Scansani, *Welfare Aziendale: e adesso?*, Milano, Vita e Pensiero, 2020, p. 57

dichiarato di averlo fatto in maniera definitiva. Percentuale che, anche se rispecchia soltanto una minoranza delle aziende censite, risulta essere tuttavia ancora troppo alta.<sup>90</sup>

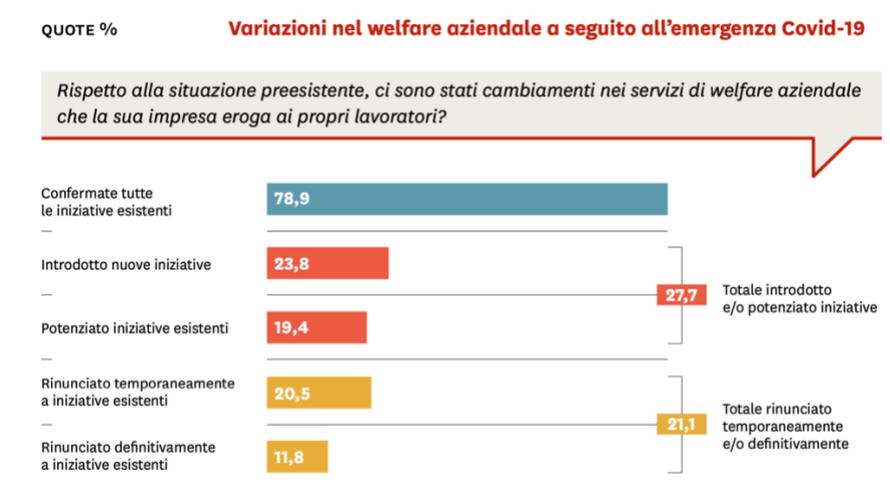


Figura 10: WIPMI, Figura 6

Quel che inoltre va aggiunto è che, come conseguenza diretta del presente ragionamento, associato ad una crescente comprensione dei propri bisogni da parte dei lavoratori, andranno sempre più a decrescere le erogazioni di beni e servizi inseriti tra i beneficiari di *favor legis* non strettamente correlati con le pure iniziative di *welfare*, ad esempio quelli legati alla cultura e al tempo libero, a favore di quelle più pregevoli.

## 2.6 Le aree del WA

Fin ora ci si è concentrati su quelle aree del welfare aziendale maggiormente utilizzate per il contrasto delle conseguenze della pandemia.

In questo paragrafo si andrà invece ad analizzare in maniera sintetica le altre categorie di strumenti, non resisi indispensabili, così da capire come possa variare il loro *trend* futuro.

<sup>90</sup> WIPMI, Rapporto 2020

### 2.6.1 Previdenza Integrativa

I servizi di previdenza complementare, anche se non utilizzati in maniera diretta per affrontare i crescenti bisogni dei dipendenti durante le varie fasi pandemiche, restano uno degli strumenti di maggiore importanza del welfare aziendale.

I fondi pensione difatti, regolati dal D.lgs. n. 252/2005, vanno ad integrare le prestazioni pensionistiche derivanti dal sistema pubblico, così da incrementare la disponibilità economica dell'individuo nel momento in cui concluderà il suo percorso lavorativo.

Anche se non al centro dell'attenzione durante il lockdown, le imprese che hanno inserito piani di previdenza integrativa tra i servizi offerti ai propri dipendenti, sono aumentate (dal 27,6% del 2019 al 30,9% del 2020)<sup>91</sup>.

Una possibile spiegazione è che, avendo la pandemia spinto molte organizzazioni ad implementare piani di WA, prima ritenuti soltanto marginali, ed essendo questi uno dei principali strumenti utilizzati, associati anche alla semplicità di adesione (ci si ricorre per lo più in applicazione dei CCNL) e alle agevolazioni fiscali cui sono associati, si siano incrementati gli investimenti proprio in strumenti di integrazione previdenziale da offrire alla totalità (o quasi) dei dipendenti.

### 2.6.2 Formazione per i dipendenti

Anche la formazione dei dipendenti non si è fermata durante la pandemia.

Il distanziamento sociale ha difatti permesso la fruibilità di *webinar* e corsi online assicurando continuità nel processo di formazione professionale per i propri collaboratori; ed ha anche permesso un incremento di formazione extra professionale, garantito dalla necessità degli individui di riempire in maniera funzionale il loro tempo libero durante il lockdown.

### 2.6.3 Cultura e tempo libero

In leggera contrazione al 2020 (dal 6,8% del 2019 al 6,5% delle imprese<sup>92</sup>), l'area della cultura e del tempo libero è al centro di dissenso di molti studiosi in quanto strumento non strettamente ricollegabile al welfare, però fortemente offerto dai *provider*.

---

<sup>91</sup> WIPMI, rapporto 2020, p. 112

<sup>92</sup> *ivi*, p.117

## **2.7 Alcune considerazioni conclusive**

Si è fin qui visto come il Covid-19 abbia modificato le abitudini aziendali, creato un senso di comunità, e reso sia le organizzazioni che i loro collaboratori più consapevoli dei propri bisogni.

La sfida che si presenterà nei prossimi mesi, sperando in un addolcimento del virus grazie all'arrivo dei vaccini, sarà sfruttare l'esperienza acquisita nell'ultimo anno e mezzo per affrontare nuovi rischi e nuove emergenze sociali e climatiche future.

Se infatti il rischio di altre pandemie sarà molto basso, i rischi ambientali dati dall'innalzamento delle temperature mondiali si sta concretizzando.

La tutela del capitale umano per le aziende diventerà anche sinonimo di sostenibilità ambientale, le organizzazioni a cui è particolarmente caro il benessere dei propri dipendenti, e della comunità, dovranno compiere sforzi maggiori per integrare propriamente la sostenibilità ambientale in azienda.

Il Covid-19 ha reso coscienti dei danni che possono causare gli eventi esogeni trascurati, questo deve portare ad una maggiore attenzione nella valutazione di tutti i rischi futuri, sia a livello nazionale che aziendale.

## Capitolo 3: Lo Smart working

### 3.1 Dal telelavoro allo *Smart working*

Nonostante il Covid-19 abbia portato alla più grande rivoluzione di organizzazione del lavoro degli ultimi anni, ovvero all'affermarsi di una nuova modalità predominante, quale il lavoro da remoto piuttosto che quello in presenza, il termine *smart working* è stato in questo ultimo anno e mezzo usato non sempre in maniera corretta, alludendo spesso ad una modalità meglio definibile come “telelavoro” piuttosto che “Lavoro Agile”.

Se infatti per telelavoro si intende lo svolgimento delle attività e delle mansioni, date dal proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, che possano essere in qualsivoglia spazio esterno al proprio ufficio, mediante l'utilizzo di *device* e connessioni internet idonee, per lavoro agile (o *smart working*) si intende la modalità di esecuzione dell'attività lavorativa senza alcun vincolo orario o spaziale, il quale deve conciliarsi maggiormente con la cosiddetta *work-life-balance* e che possa incentivare un aumento di produttività<sup>93</sup>. La determinante dello *smart working* è proprio che il lavoro sia effettivamente *smart*.

Sulla base della disciplina giuridica e dei regolamenti sindacali vigenti, risulta però complicato poter estendere lo strumento dello *smart working* come modalità lavorativa ordinaria anche nel momento in cui l'emergenza sanitaria rientrerà totalmente.

Difatti, ai sensi dell'art. 90 del Decreto Legge n.34 del 19 maggio 2020, è previsto che risulti sufficiente, fino alla fine dello stato di emergenza per Covid-19, una comunicazione unilaterale telematica al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, da parte del datore di lavoro, per il ricorso al lavoro agile per determinati dipendenti<sup>94</sup>.

Le scelte strategico organizzative che prenderanno governo e sindacati nei prossimi mesi, auspicando come sempre la fine della pandemia, saranno fondamentali per analizzare come possa il presente istituto trasformarsi e raggiungere una maturità tale da contraddistinguerlo come una delle innovazioni principali del XXI secolo, o se questo possa perdere progressivamente importanza diventando un contestabile *tricky Smart working*. Quel che sarà necessario capire è quindi se si riuscirà a rendere, anche su un piano giuridico, uno strumento agile, o se si incapperà in una eccessiva

---

<sup>93</sup> <https://www.miur.gov.it/lavoro-agile>

<sup>94</sup> <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Covid-19/Pagine/FAQ.aspx>

burocratizzazione che di fatto lo potrebbe bloccare totalmente, lasciandolo soltanto come misura prettamente emergenziale.<sup>95</sup>

### 3.1.1 Cenni giuridici: il Telelavoro

Lo strumento del telelavoro viene introdotto, nella nostra disciplina giuridica, per la prima volta nel 1997 nel “Protocollo d’intesa sul lavoro pubblico”, il quale andava a completare il “Patto sul Lavoro” del 1996, e che esplicitava la possibilità di introdurlo nella pubblica amministrazione.

Successivamente, con la legge 16 giugno 1998, n.191 (cosiddetta Bassanini ter) e poi con il Decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n.70, il telelavoro viene riconosciuto ufficialmente come strumento utilizzabile all’interno delle pubbliche amministrazioni<sup>96</sup>.

La Bassanini ter, all’art. 4, prevedeva l’inserimento di modalità di lavoro a distanza “allo scopo di razionalizzare l’organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l’impiego flessibile delle risorse umane”. La stessa legge indicava poi che dovevano essere predisposti, da parte dell’amministrazione pubblica, “apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici” così da assicurare lo svolgimento dell’attività lavorativa, a vincolo che fosse determinata la metodologia per verificare che il dipendente adempiesse alle mansioni previste dal ruolo ricoperto.

Questa delinea anche la parità salariale tra chi decide di utilizzare lo strumento del lavoro a distanza, il quale è esclusivamente su base volontaria, con chi invece preferisce svolgere l’attività lavorativa esclusivamente recandosi ogni giorno fisicamente in ufficio.

Il D.P.R. n.70 dell’8 marzo 1999, titolato “Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni”, implementava la Bassanini ter, aggiungendo che:

- Il telelavoro fosse avviato per specifici progetti (art.3), questa è la seconda novità assoluta in termini operativi, apportata col presente decreto;
- all’art. 4, l’assegnazione del telelavoro era stabilita da criteri definiti dalla contrattazione collettiva (comma 1), il luogo in cui poteva essere svolta l’attività doveva corrispondere con il domicilio del dipendente, previo accertamento di specifici standard di sicurezza (comma 2), la reintegrazione nella sede ordinaria di lavoro soltanto dopo un tempo minimo prefissato (comma 3);

---

<sup>95</sup> Ernesto Seri, *Le sfide organizzative dello Smart Working*, Sviluppo e Organizzazione n.296, Novembre/Dicembre 2020, pp. 18, 19

<sup>96</sup> Domenico De Masi, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, p.215

- La postazione di telelavoro e i collegamenti telematici dovevano essere totalmente a carico dell'amministrazione pubblica, e questa doveva essere utilizzata in maniera esclusiva per l'attività lavorativa (art. 5);
- Ai dirigenti era affidato il compito di verificare che i dipendenti operanti dal proprio domicilio adempissero alle loro mansioni (art. 7) e per questo ai primi era permesso sfruttare il telelavoro soltanto parzialmente.

Va infine riportato, a completare la disciplina giuridica vigente, l'“Accordo quadro sul telelavoro”, pubblicato il 23 marzo del 2000, dall'ARAN (Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni), il quale apportava, come maggiore contributo, l'istituzione di un “Osservatorio sul telelavoro” per i primi due anni di attuazione in maniera stabile del telelavoro, raccogliendo dati e informazioni in un rapporto, il quale doveva analizzare i benefici ed eventuali svantaggi apportati dallo strumento sia per i lavoratori che per la pubblica amministrazione.

Al lavoratore venne inoltre assicurato un rimborso spese per consumi energetici e telefonici eccedenti quelli ordinari, e che fossero quindi attribuibili allo svolgimento delle proprie mansioni giornaliere; e posto un limite orario, che fosse equivalente allo stesso lavoro svolto in ufficio.

Nonostante il telelavoro nella pubblica amministrazione sia stato ampiamente delineato dal legislatore tra la fine del 900 e i primi del 2000, questo non fa lo stesso per il settore privato; la definizione viene difatti riportata soltanto il 9 giugno del 2004, dall'accordo interconfederale tra i settori italiani, a recepimento da quanto riportato dalla disciplina europea del 16 luglio del 2002.

### *3.1.2 Cenni giuridici: lo Smart working*

Dopo anni di sperimentazioni del lavoro agile in numerosi settori privati, una forte spinta data dal processo di digitalizzazione che ormai correva da anni, e numerose proposte avanzate in parlamento, il 22 maggio 2017 fu finalmente approvata la legge n.81, la quale disciplina agli artt. 18-23 il lavoro agile, e lo estende anche alle amministrazioni pubbliche<sup>97</sup>.

Come visto in apertura del capitolo, la presente legge delinea come scopo del lavoro agile quello di “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> Ivi, p. 285

<sup>98</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

La presente legge riporta poi, all'art. 19, oltre che alla forma di accordo, il quale può essere sia a termine che a tempo indeterminato e alle relative tipologie di recesso, il diritto alla disconnessione. Questa è una novità assoluta, resasi fondamentale nei periodi di lockdown, anche se non sempre rispettata, ovvero la tutela del dipendente dal rischio di essere *always on*, ovvero di non riuscire a chiudere il computer alla fine della giornata lavorativa, rimanendo connessi al proprio capo, situazione contrastante con la motivazione di base su cui si fonda l'istituto dello *smart working*, ovvero una migliore conciliazione vita-lavoro. Il diritto alla disconnessione potrebbe essere quindi anche definito come diritto alla irreperibilità<sup>99</sup>.

Questa inoltre aggiunge che, al dipendente in Lavoro Agile, è assicurato da parte del datore di lavoro, salute e sicurezza, e una assicurazione a “tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali”.<sup>100</sup>

Associandolo poi ad una para retribuzione prevista con chi non si avvale della modalità definita lavoro agile, la disciplina vigente sottolinea come tale strumento possa essere utilizzato a favore del benessere del lavoratore, e non sfruttato dalle organizzazioni per ridurre la retribuzione giornaliera a fronte di una richiesta più alta di ore lavorate.

Quel che è stato già anticipato in questo testo però è che il fine nobile dell'iniziativa è venuto meno durante il lockdown, dove ci si è serviti dello *smart working* soltanto per assicurare continuità operativa alle organizzazioni, e durante il quale, causa l'obbligo di rimanere in casa, molti capi e datori di lavoro si sono approfittati della benevolenza dei propri dipendenti, facendo rispettare orari molto più estesi rispetto a quelli lavorativi ordinari.

---

<sup>99</sup> Rosa Di Meo, *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana comparata*, LaBoUR & Law Issues, vol. 3 no. 2, 2017

<sup>100</sup> Legge 22 maggio 2017, n.81, art. 23

### 3.2 Adozione del Lavoro Agile, un confronto con il procedimento pre-emergenziale

L'adozione del Lavoro Agile necessita di un processo ben ragionato e strutturato e che sia in linea con quelle finalità organizzative che si vogliono raggiungere proprio grazie l'ausilio di questo strumento; si riportano di seguito alcune considerazioni principali:

- Necessità di creare una visione comune che possa far comprendere a tutti i collaboratori quali sono gli obiettivi e le aspettative che l'organizzazione ha su questo strumento; una promozione efficace si ha soltanto nel caso in cui vi sia un alto livello di *commitment* dei manager, del top management, e del CEO.
- Precisa delineazione delle norme e di regolamenti da adottare durante lo svolgimento del lavoro a distanza; offrire la possibilità a chi risulti avere maggiori motivazioni nell'attuarlo, in modo da beneficiarne maggiormente entrambi.
- Una chiara definizione della finalità: premio per i più meritevoli; strumento per motivare e incrementare la *work life balance*; ridurre l'impatto ambientale dato dalle emissioni di CO2 dei veicoli (dipendenti che non prendono la macchina per andare sul posto di lavoro); riduzione dei costi degli uffici.
- Attenta analisi per scegliere il presidio organizzativo cui spetta implementarlo: una ricerca del 2018 del *Diversity Management Lab* di SDA Bocconi, partner scientifico del Comune di Milano, mostra come, soltanto il 23% delle aziende del campione oggetto di studio hanno affidato questo ruolo alla funzione HR.<sup>101</sup>

Va inoltre considerato che, dal momento che autonomia e fiducia sono le due caratteristiche principali su cui si dovrebbe basare lo *smart working*, porre vincoli stringenti su giorni massimi settimanali in cui poter fruire di tale modalità, criteri di accesso e processi di selezione, la metodologia con cui poterne fare richiesta, ecc., porterebbe ad una situazione di contrasto con quelli che sono i valori di fondo su cui si poggia lo strumento, e non contribuirebbero alla creazione di quel clima organizzativo partecipativo e inclusivo cui si ambisce.

Dalla ricerca prima citata emerge come, nell'anno in questione, il Lavoro Agile fosse ancora utilizzato soltanto in maniera marginale dalle aziende italiane, in particolare soltanto in 6 su 51 fosse

---

<sup>101</sup> Simona Cuomo, *Lavoro agile oltre la sperimentazione*, economia & management, SDA Bocconi, n.2, marzo/aprile 2018

previsto per una percentuale che superasse la maggioranza dei dipendenti, e come soltanto in 3 aziende su 51 venisse proposto per più di tre giorni settimanali.

Ad indicare come quella che è stata la principale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa per molte aziende nel 2020 e la prima metà del 2021, fosse fortemente sottoutilizzata poco più di due anni prima, a far emergere ancora una volta l'impreparazione delle organizzazioni ai cambiamenti dovuti dalla crisi sanitaria e un approccio prettamente passivo nel recepimento dello strumento e non nell'utilizzo strategico dello stesso.

Va ricordato che l'utilizzo del LA non sia stato reso formalmente obbligatorio dal governo italiano, bensì soltanto raccomandato e incentivato mediante la possibilità di accedervi attraverso il procedimento disciplinato dall'art. 90 del Decreto Legge n.34 del 19 maggio 2020 prima riportato.

Chi durante il lockdown vedeva lo *smart working* non soltanto come una soluzione salvifica per le organizzazioni durante un evento straordinario, bensì come strumento utopistico che potesse permettere, anche in una futura ordinarietà, di apportare un senso di libertà e autonomia totale distaccandosi da una struttura lavorativa ancora fordista, non ha probabilmente ben considerato quanto detto finora, ovvero che sia stata “una reazione adattiva, più che una resilienza”<sup>102</sup>.

La mancata applicazione strategica ha infatti permesso che, nonostante il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali riporti la procedura semplificata per lo *smart working*, quel che è stato applicato, soprattutto in quelle organizzazioni nuove a tale strumento, sia stata una modalità di lavoro molto più vicina al Telelavoro, il che non permette la stessa flessibilità oraria e quindi lo stesso senso di autonomia del LA.

Inoltre, uno *smart working* generalizzato e applicato alla ordinarietà, oltre che per le criticità che comporta e che verranno analizzate singolarmente nel prosieguo del capitolo, causerebbe perdite catastrofiche in molti comparti del terziario, quali la ristorazione, gli alberghi, ecc.<sup>103</sup>

### 3.2.1 Applicazione del LA durante il lockdown: principali criticità

Come riportato nel paragrafo precedente, buona parte delle organizzazioni si è trovata durante il primo lockdown totalmente impreparata ad un passaggio totale al lavoro da remoto; si analizzano

---

<sup>102</sup> Daniele Marini, *il telelavoro risposta all'emergenza sanitaria*, Smart Working guida 2021, I libri del Sole 24 Ore, n.9/2021, aprile 2021, p.11,12

<sup>103</sup> *ibidem*

ora i cinque punti critici riportati dallo studio effettuato dall'Osservatorio sul *Diversity, Inclusion and Smart working* di SDA Bocconi *School of Management*.

- La prima criticità riportata è quella della Disponibilità di *device*, connessione internet veloce nelle abitazioni di tutti i lavoratori, di piattaforme su cui operare. Dalla ricerca emerge come non vi sia un forte *gap* tra “nuovi adottanti” e “adottanti storici”, trovando, anche se in posizione leggermente peggiore, coloro i quali lavorano in aziende che non prevedessero il LA in fase pre-pandemica, uno livello di criticità per entrambi relativamente alto.
- In secondo luogo, viene indicata l'assenza di incentivi per i progetti di LA; in questo caso le aziende che hanno trovato in questa una forte criticità sono proprio le “nuove adottanti”, non avendo implementato progressivamente questo strumento e avendo quindi dovuto sostenere autonomamente spese maggiori.
- Impossibilità di ridisegnare i propri processi organizzativi così da renderli pienamente operativi a distanza; anche in questo caso sono le “nuove entranti” quelle che hanno rilevato le maggiori difficoltà, alle quali è stato chiesto di rendersi flessibili e ristrutturare maggiormente le loro pratiche e processi aziendali.
- Le difficoltà a gestire la totalità dei collaboratori a distanza, a replicare tutti i rapporti formali e informali presenti all'interno dei team e dell'impresa in generale, o ancora le difficoltà date da culture aziendali che prediligessero la presenza fisica durante l'orario lavorativo, sono state rilevate in entrambi i casi in maniera elevata.
- Ultimo punto è la mancanza di fiducia e di competenze; criticità per le quali i “nuovi adottanti” hanno sofferto in maniera forte, mentre per gli “adottanti storici” soltanto in maniera moderata.<sup>104</sup>

Nonostante i fattori riportati, sia “nuovi adottanti” che “adottanti storici” dichiarano livelli di Efficacia, Efficienza e Soddisfazione Complessiva positiva, attestando per i primi valori superiori al 7, su una scala che va da 1 “per nulla” a 10 “moltissimo”, mentre per i secondi superiori all'8.

---

<sup>104</sup> Gioie e dolori dello smart working, economia & management, n.4, ottobre/dicembre 2020, SDA Bocconi

### 3.3 Analisi dei principali dati sul LA

In questo paragrafo, si pongono a confronto i dati pubblicati dall'Istat sul ricorso al lavoro da remoto nel 2019 e nel 2020, riportati rispettivamente nel capitolo 3.5 “I cambiamenti nell’organizzazione del lavoro: flessibilità e lavoro da casa” del Rapporto Annuale 2020, e nel capitolo 3.2.5 “il lavoro da remoto” del Rapporto Annuale 2021.

Partendo dal primo, viene innanzi tutto introdotta la nozione di “flessibilità”, identificandola come flessibilità oraria e spaziale.

Nel 2019, i lavoratori che dichiarano di dover rispettare orari di lavoro standardizzati dai propri capi sono il 72% (17 milioni) del totale, a fronte di una piena autonomia riscontrata soltanto dal 16,4% e una situazione intermedia con condizioni orarie soltanto parzialmente flessibili al 12%.<sup>105</sup>

Per quanto riguarda la flessibilità spaziale, e quindi del luogo in cui si svolge l’attività lavorativa, dal report si apprende come questa sia per lo più riservata soltanto a determinati settori economici appartenenti al terziario, quali servizi, informazione e comunicazione, e che soltanto lo 0,8% dei lavoratori italiani possono definire il loro domicilio quale sede principale lavorativa (circa 184 mila persone), 2,7% (circa 629 mila persone) dichiarano invece di aver utilizzato la loro casa come sede accessoria al loro ufficio, e il 2,2% ci lavorano in maniera occasionale<sup>106</sup>. Da questo si evince che soltanto il 5,7% dei lavoratori era abituato ad operare in modalità lavorative da remoto, quali telelavoro o *smart working*.

Già in una fase pre-emergenziale si può identificare quanto sostenuto in precedenza pur senza l’ausilio dei dati, ovvero che, nonostante il diritto alla disconnessione introdotto nel 2017, il 40% degli *smart workers* sostengono di aver ricevuto più volte mail anche durante l’orario lavorativo, per le quali venga richiesta una risposta immediata<sup>107</sup>.

Partendo ora dal seguente grafico, si cercherà di capire come sia cambiata la propensione al ricorso al Lavoro Agile da una situazione semi-ordinaria quale il 2019, ad una invece straordinaria e senza precedenti, quale quella del 2020.

Parlando di *Smart working*, infatti, non può parlarsi propriamente di “situazione ordinaria” essendo tale strumento ancora poco utilizzato al 2019, oltre ai vari test portati avanti dai primi del

---

<sup>105</sup> Istat, Rapporto Annuale 2020, p. 167

<sup>106</sup> Ivi, p.168

<sup>107</sup> Ivi p.169

2000, diventa effettivamente operativo soltanto con la legge del 22 maggio 2017, e persino istituti come l'Inps, nel luglio del 2019 stavano ancora iniziando una prima fase di sperimentazione<sup>108</sup>.

**Figura 3.23 Dipendenti e occupati che hanno lavorato a distanza per principali caratteristiche. Anni 2019 e 2020 (incidenza percentuale)**

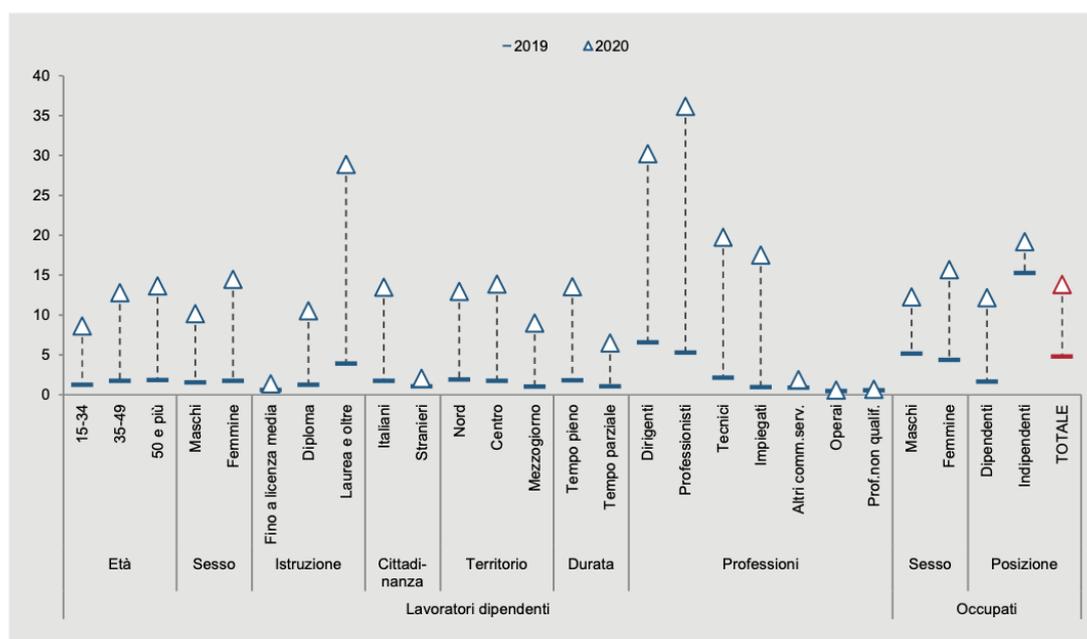


Figura 11: Istat, Rapporto annuale 2021

Che sia dovuto ad una mera risposta adattiva piuttosto che scelta guidata da un fine strategico, la pandemia ha fatto rimbalzare le statistiche europee, le quali vedevano l'Italia agli ultimi posti per percentuale di persone operanti da remoto, appunto poco più del 5% nel 2019, fino ad arrivare alla media degli altri Stati Membri, ovvero il 19% durante il lockdown, media annuale pari al 14% (ritorno in ufficio dopo l'eliminazione delle restrizioni).<sup>109</sup>

Anche se la percentuale è quasi quadruplicata durante la prima fase pandemica, quel che è da specificare è che non tutti i settori hanno apportato lo stesso contributo; proprio il modo eterogeneo con cui le differenti imprese hanno risposto alla crisi, le ha esposte maggiormente o meno a determinati rischi, quali ritorsioni negative su produttività, fatturato, profitti e di conseguenza anche occupazionali.

Sono nuovamente il comparto dei servizi, delle comunicazioni, attività professionali, dell'energia, associato alle caratteristiche delle organizzazioni stesse, quali dimensione (direttamente correlata generalmente la flessibilità/rigidità), grado di utilizzazione di strumenti ITC (tra cui *la cloud*), capitale umano, esperienza pregressa di LA, capacità manageriali, grado di occupazione femminile,

<sup>108</sup> Rapporto di Ricerca, indagine sullo Smart working, n.2/2021, INPS

<sup>109</sup> Istat, Rapporto Annuale 2021, p. 152

ad essere riuscite maggiormente a modificare la modalità con cui svolgevano il lavoro, ricorrendo al LA e contribuendo ad aumentare le medie nazionali<sup>110</sup>; mentre il commercio, la manifattura e le costruzioni hanno visto una diffusione molto inferiore del Lavoro Agile, implicando spesso anche un inevitabile annientamento dei ricavi.

Dal grafico si evince poi, che i laureati sono quelli che hanno potuto continuare ad operare maggiormente da casa (il 30% dei dipendenti), mentre per chi è in possesso al massimo di un titolo di licenza media, soltanto l'1% è stato in *smart working*; da notare anche che, il passaggio al lavoro agile abbia coinvolto tutta l'Italia, tuttavia, il ricorso da parte dei dipendenti delle imprese del Mezzogiorno risulta essere comunque più bassa rispetto a quelli del Nord e Centro.

### a. Quota dell'occupazione in SW, macro-aree

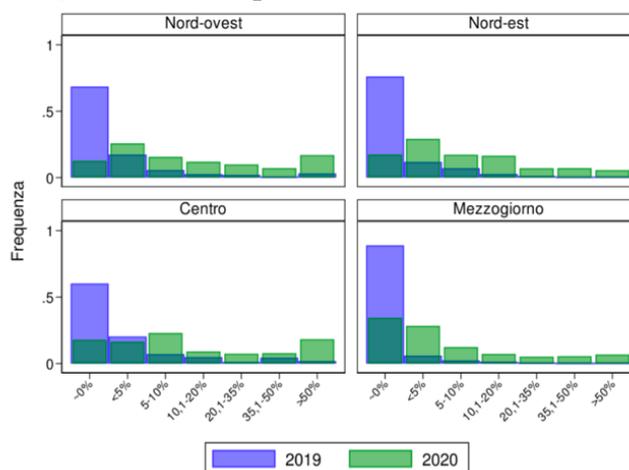


Figura 12: Istat, Rapporto annuale 2021, p.3

Va infine specificato quanto lo *smart working* sia stato funzionale per l'impatto delle aziende sullo Stato, questo, come già anticipato più volte, ha difatti reso le organizzazioni resilienti, salvaguardando non soltanto le proprie attività operative, ma esponendole anche in maniera più contenuta a rischi finanziari ed economici, e tutto ciò, oltre ai benefici in termini di *work life balance* e flessibilità per i propri dipendenti, ha permesso anche di non dover ricorrere in maniera pesante alla cassa integrazione (CIG), tutelando dapprima quest'ultimi, assicurandogli una continuità reddituale, e, in secondo luogo lo Stato il quale ha avuto uscite di cassa, seppur altissime rispetto a situazioni ordinarie, relativamente contenute.

<sup>110</sup> Gaetano Basso, Sara Formai, *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato*, Banca d'Italia, Covid-19 Note, 22 gennaio 2021, p.1

### 3.3.1 il Lavoro Agile nella pubblica amministrazione

Di particolare rilievo è il cambio di passo fatto dalla Pubblica Amministrazione in tema di Lavoro Agile durante il 2020: se infatti nell'anno precedente i dipendenti pubblici che avevano svolto il proprio lavoro da casa almeno una volta a settimana era pari al 2,4% del totale, nel primo lockdown del 2020 la quota è salita fino al 33%.<sup>111</sup>

Anche per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, il confronto con gli altri Stati Membri nel 2019 era sconcertante; si riporta l'elaborazione di Banca d'Italia dei dati Eurostat dell'*European Labor Force Survey* del 2019:

**Fig. 1 – Uso dello *smart working* nei principali paesi UE**

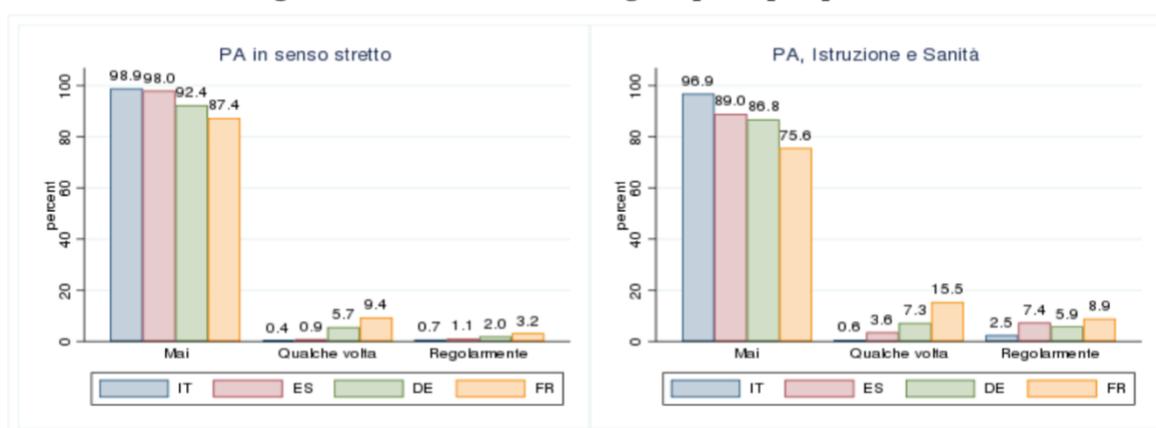


Figura 13: W. Giuzio, L. Rizzica, *il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*

Anche se il *gap* rispetto al settore privato, in cui si raggiungevano picchi di 15 punti percentuali tra Italia e Francia, risulta essere più contenuto, il ricorso allo *smart working* per la pubblica amministrazione, istruzione e sanità italiana, è all'ultimo posto in confronto rispettivamente a Francia, Germania e Spagna, dove comunque, lo strumento veniva abbastanza sfruttato in maniera sporadica, mentre l'utilizzo regolare era ancora sottovalutato in tutti gli Stati in questione.

Si nota inoltre come il livello di adesione dei dipendenti della PA allo SW in Europa sia correlato positivamente con il livello di digitalizzazione del settore pubblico, in particolare, l'indice DESI (Digital Economy and Society Index) della Commissione Europea, pone la pubblica amministrazione italiana tra le ultime posizioni in servizi pubblici digitali, e ad un livello ancora più basso per "dipendenti pubblici con alfabetizzazione digitale elevata".<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Walter Giuzio, Luca Rizzica, *il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*, Banca d'Italia, Note Covid-19, 22 gennaio 2021, p.1

<sup>112</sup> Ivi, p.2

Dai dati della Commissione Europea risulta infatti che il livello di digitalizzazione diminuisce drasticamente con l'aumentare dell'età dei dipendenti; non stupisce quindi scoprire che l'età media dei dipendenti pubblici in Italia al 2020 sia, secondo ANSA<sup>113</sup>, 50,7 anni, e che il 16,9% di questi abbia addirittura oltre i 60 anni.

A differenza dal settore privato, in cui vi è stata una forte raccomandazione nel passaggio al lavoro da remoto, con il DL 18/2020 "Cura Italia", si è stabilito in maniera esplicita che i dipendenti della pubblica amministrazione dovessero andare in *smart working*. Per ottemperare poi all'arretratezza di quest'ultima in termini di digitalizzazione, e in particolare di *device* disponibili per i propri dipendenti, è stato consentito l'utilizzo di computer o altri dispositivi personali (scelta che ha però indebolito la sicurezza informatica dei dati pubblici, esponendoli maggiormente a possibili attacchi *hacker*, così come avvenuto alla Regione Lazio) o, nel caso in cui non se ne disponesse, di sfruttare congedi, ferie pregresse, ecc.

Il comparto dell'istruzione è stato ovviamente quello che ha registrato i più alti livelli di SW dal momento che le lezioni si siano svolte per la maggior parte in DaD.

Anche se si sono superati i trenta punti percentuali per dipendenti che utilizzassero il lavoro agile, vi sono più stime sul potenziale di adottabilità del lavoro da remoto, una delle quali è quella sulla RFL dell'Istat, la quale afferma che il numero totale dei dipendenti che potevano svolgere la propria attività e tutte le loro mansioni efficientemente a distanza sarebbe stata pari al 53%<sup>114</sup>.

Le motivazioni per cui non si è potuto ricorrere ad un maggiore livello sono in ordine di importanza: "funzioni non telelavorabili; mancanza di dispositivi aziendali e personali; mancanza di connessione internet adeguata;" altro.<sup>115</sup>

Interessante inoltre riscontrare la stessa tendenza del privato anche in quella che dovrebbe essere la più omogenea struttura organizzativa e standardizzata pubblica amministrazione per le differenze territoriali; in termini sempre percentuali, se al Nord si è registrato in tasso di dipendenti pubblici in SW pari al 32% circa, nel secondo quadrimestre del 2020, e al Centro del quasi 37%, nel mezzogiorno si è toccati soltanto il 20% (tasso che aumenta soltanto addizionando istruzione e sanità).

---

<sup>113</sup> [https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2021/01/29/p.a-fpa-32-mln-dipendenti-pubblici-eta-media-507-anni\\_17eb8cef-2053-4491-9681-f2710c940fc8.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2021/01/29/p.a-fpa-32-mln-dipendenti-pubblici-eta-media-507-anni_17eb8cef-2053-4491-9681-f2710c940fc8.html)

<sup>114</sup> Walter Giuzio, Luca Rizzica, *il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*, Banca d'Italia, Note Covid-19, 22 gennaio 2021, p.5

<sup>115</sup> Ivi, Fig.7, p.9

Marco Bentivogli afferma che, in uscita dalla pandemia, vi è la necessità di costruire linee guida chiare per accompagnare la trasformazione e l'innovazione della PA.<sup>116</sup>

### 3.4 Il ruolo della Cultura

Si è fin qui visto come, in una fase precedente alla pandemia da Covid-19, lo *smart working*, a seguito di numerose evidenze scientifiche sulla sua efficacia, fosse tuttavia sottoutilizzato in Italia rispetto a gran parte degli altri Paesi.

La principale motivazione ricollegabile ad un tale fenomeno è riscontrabile nel “*cultural gap*”. Con questo termine però, a differenza da quanto si potrebbe ipotizzare inizialmente, non si intende esclusivamente la cultura aziendale propria e unica di ogni organizzazione, bensì un concetto più ampio di cultura, la quale va a comprendere anche sindacati, lavoratori, politiche procedurali, sociale, ma anche arretratezze nei processi di digitalizzazione, quindi di capacità di utilizzo dei *device* e delle nuove tecnologie, ma anche un'arretratezza in termini di diffusione della rete internet veloce, ecc.<sup>117</sup>

Nella ripresa dalla crisi socio-economica, vi è la necessità che i *top management* aziendali, ma anche pubblici cerchino di modificare l'intera cultura organizzativa; quello dell'incentivo all'innovazione e all'industria 4.0 dovrebbe essere anche compito dei governi attuali e futuri, così come previsto nel cosiddetto Rapporto per il Presidente del Consiglio dei Ministri, per il rilancio dell'Italia, redatto, tra gli altri, da Vittorio Colao, attuale Ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale con il governo Draghi.

Se la cultura è il principale limitatore nello sviluppo, a oggi, nell'avanzamento tecnologico e dello *smart working*, la principale difficoltà non è per le organizzazioni di munirsi delle nuove tecnologie, bensì di modificare quel rapporto tra lavoratore e datore, puntando all'accrescimento della fiducia e dell'*engagement* dei dipendenti con la propria organizzazione<sup>118</sup>. È in questa prospettiva che si farà sempre più largo l'importanza di piattaforme di *Human Capital Management* (HCM), le quali faciliteranno la condivisione di obiettivi organizzativi e strategici.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Marco Bentivogli, *il cambio di passo che serve nella PA*, Smart Working guida 2021, I libri del Sole 24 Ore, n.9/2021, aprile 2021, p. 35

<sup>117</sup> Domenico De Masi, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, p. 556

<sup>118</sup> Silverio Petruzzellis, “tecnologia e cultura organizzativa come fattori essenziali della trasformazione”, *Sviluppo & Organizzazione* n.294, Luglio/Agosto 2020, pp.30-31

<sup>119</sup> Ivi, p.32

Il virus ha funzionato come propulsore per il cambiamento, se questo ha innanzitutto permesso un'importante fase di sperimentazione ed esercizio per ogni organizzazione e dipendente, ha spinto anche verso una maggiore consapevolezza sull'importanza dei cambiamenti tecnologici, quali abilitatori ad un nuovo futuro, in cui bisognerà essere preparati a nuove situazioni emergenziali.

Vi sarà inoltre una duplice spinta *bottom-up*: la prima da parte di tutti coloro i quali non si riprenderanno totalmente in termini emotivi dalla pandemia, e quindi, in questi rimarrà la paura del contagio e la scelta di proseguire il più possibile con il lavoro da casa; la seconda, invece, dal cambio generazionale che si farà largo nelle aziende nel prossimo futuro, incrementando notevolmente la quantità di lavoratori più affini alle nuove tecnologie e che spingeranno verso maggiori scelte di *work life balance*. Quest'ultimi, identificati da De Masi come i nativi digitali, renderanno infine tale tendenza irreversibile<sup>120</sup>.

Il cambio di passo lo si aspetta anche nella PA, dove, a seguito del successo riscontrato dopo questo periodo, si cercherà di spostare anche le attività *front office* completamente online, e quindi i dipendenti addetti a tali mansioni lavoreranno molto più da casa piuttosto che negli uffici<sup>121</sup>.

### **3.5 I Vantaggi dello Smart working**

Quel che è certo, anche se non si sa ancora in quale misura, è che gran parte delle organizzazioni manterranno una buona percentuale di collaboratori in smart working in maniera più o meno prevalente. Prima di analizzare nei prossimi paragrafi quelli che saranno gli scenari futuri possibili in termini di modalità ordinaria di lavoro, si analizzano in questo e nel prossimo paragrafo tutti i vantaggi e gli svantaggi che il lavoro da remoto apporta ai singoli lavoratori, alle organizzazioni, e infine alla collettività.

Secondo una *survey* promossa dall'AIDP (Associazione Italiana Direzione Personale), i vantaggi derivanti dall'adozione del lavoro agile, per 7 aziende su 10, superano gli svantaggi.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Domenico De Masi, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, p.559

<sup>121</sup> Ivi, p.562

<sup>122</sup> Francesca Barbieri, *Per 7 aziende su 10 vantaggi superiori alle criticità*, Smart Working guida 2021, I libri del Sole 24 Ore, n.9/2021, aprile 2021, p. 50

### 3.5.1 vantaggi per il lavoratore

Questo gioverà innanzitutto di una riorganizzazione della propria vita lavorativa ma soprattutto anche della propria vita privata; si permetterà difatti di implementarlo in tutte quelle situazioni in cui i collaboratori si siano resi soddisfatti di tale modalità lavorativa, avendo sperimentato durante tutto il 2020 e la prima metà del 2021 una maggiore autonomia in termini di organizzazione del lavoro ma anche di decisioni operative, risparmio di tempo, maggiore conciliazione vita lavoro, zero spese dovute al pendolarismo<sup>123</sup>.

I lavoratori che avranno un più alto grado di soddisfazione sono poi tutti quegli individui che non trovino nel lavoro da casa fonti aggiuntive di stress rispetto le stesse mansioni gestite in ufficio, è questo il caso di chiunque possa permettersi, o abbia già, una casa grande, con un ufficio proprio e una connessione internet veloce, se poi aggiungiamo anche che il quartiere o comunque la zona in cui vive lo gratifica, allora preferirà sicuramente lavorare il più possibile in SW, e lo renderà anche più produttivo per l'impresa.

Altro punto da considerare è poi che, a seguito proprio di questo periodo di esperienza, ormai ogni lavoratore è cosciente delle tecnologie di cui necessita per operare nella maniera migliore dalla propria abitazione, quindi contratterà più precisamente i beni di cui necessita con la propria organizzazione<sup>124</sup>. Si chiederanno quindi magari *device* nuovi, il pagamento dell'allaccio ad una connessione internet migliore, ma anche una postazione di lavoro più confortevole e una poltrona comoda.

### 3.5.2 Vantaggi per le organizzazioni

Le organizzazioni anche trarranno molti benefici dall'utilizzo di tale strumento: innanzi tutto, dei collaboratori più soddisfatti è una prerogativa fondamentale per un miglior funzionamento aziendale e un aumento della produttività totale.

In secondo luogo, si ridurranno fortemente i costi fissi; non bisogna dimenticare che una delle voci di costo più alte per le grandi, ma anche le più piccole imprese, sono proprio i costi degli edifici. Avere una buona percentuale del personale che lavora da casa permette infatti di ridurre gli spazi necessari al lavoro ordinario, minori spese per le pulizie, ma anche la possibilità di spostare l'ufficio

---

<sup>123</sup> Domenico De Masi, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, p.568, 569

<sup>124</sup> Ivi, p. 570

in una zona magari più centrale, che sia principalmente di rappresentanza, piuttosto che spendere cifre enormi in strutture fuori dai centri urbani e che siano in alcuni casi anche di più difficile raggiungimento, avendo ripercussioni anche su un minore impatto ambientale e quindi un miglioramento reputazionale.

Vi sono infine dei vantaggi strettamente operativi, quali la ristrutturazione in un'organizzazione che operi per progetti, riduzione di assenteismo, velocizzazione di riunione (le interne saranno principalmente *online*), eliminazione dei tempi morti, più semplice accesso ad un'espansione geografica<sup>125</sup>.

### 3.5.3 Vantaggi per la comunità

Persone che lavorano da casa implica innanzitutto una rivalutazione di alcuni territori, i quali non verranno più vissuti esclusivamente come forme di “dormitori”, bensì luoghi in cui si cercherà di ricreare una socialità; gli individui si interesseranno maggiormente agli interessi locali e alla bonifica dei luoghi in cui vivono, ci saranno nuove opportunità per negozi di prossimità e per bar e ristoranti prima meno frequentati; ma come anticipato poco fa, ci sarà anche un forte impatto positivo sull'ambiente, difatti meno persone che devono spostarsi vuol dire minori emissioni di CO<sub>2</sub>, minore affollamento negli orari di punta, e minori probabilità di creare traffico<sup>126</sup>.

Conseguenza diretta di tutto questo si avrà anche sul mercato immobiliare, che, anche se questo provocherà grossi danni ad esempio nelle aree industriali, farà incrementare il numero di persone che si sposteranno verso le periferie o in cittadine più piccole, facendo rialzare il mercato d'immobiliare di quest'ultime zone<sup>127</sup>.

## 3.6 Gli Svantaggi dello Smart working

Quel che va specificato è che lo strumento dello *smart working* non è apprezzato da tutti i dipendenti in maniera eguale, inoltre bisogna anche tenere in considerazione che quello che è stato il banco di prova di uno SW diffuso, è associabile ad un periodo di tensione e di grandi preoccupazioni

---

<sup>125</sup> Ivi, p. 572

<sup>126</sup> Ivi, p. 573

<sup>127</sup> [https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2021/04/28/smart-working-e-fuga-dalle-grandi-citta-cambiano-il-mercato-immobiliare\\_b1cf4cd9-543b-4853-b731-5bb82fead683.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2021/04/28/smart-working-e-fuga-dalle-grandi-citta-cambiano-il-mercato-immobiliare_b1cf4cd9-543b-4853-b731-5bb82fead683.html)

per tutti i dipendenti, e che questo si sia reso inevitabile per le organizzazioni, e quindi non derivabile da base volontaria. I principali svantaggi che ora si elencheranno vanno quindi contestualizzati con il periodo di lockdown, mentre si verrà a conoscenza di quelli che sono i veri svantaggi dello strumento soltanto questo verrà adottato in periodo ordinario e non più straordinario.

### *3.6.1 Svantaggi per il Lavoratore*

Partendo dalla premessa fatta, i collaboratori che hanno sofferto maggiormente il lavoro agile “forzato” sono coloro i quali non siano riusciti a trovare degli spazi della propria casa da utilizzare esclusivamente per svolgere la loro attività senza interruzioni da parte degli altri familiari. A questo si somma ovviamente anche la presenza di figli in casa da dover seguire durante la DaD, una disponibilità economica tale da non poter acquistare *device* per quest’ultimi, e una connessione internet lenta.

In secondo luogo, va considerato che, ogni lavoratore si è dovuto adattare al cambiamento, al non uscire di casa la mattina, a vedere i propri colleghi solo su Skype o Zoom, e passare l’intera giornata davanti a dei videotermini.<sup>128</sup>

Infine, una volta passato il periodo di adattamento, quel che comunque può continuare a turbare è l’assenza di momenti informali con i colleghi, come ad esempio le chiacchiere da corridoio, il rischio di trascurare pause e riposo, e di lavorare molte più ore di prima non riuscendo a staccare dalla vita lavorativa.

### *3.6.2 Svantaggi per l’organizzazione*

L’azienda deve riorganizzare i processi lavorativi e le pratiche comuni per adattare ad una percentuale maggiore di dipendenti che lavorano a distanza.

Non si potrà più avere un controllo diretto sul lavoro dei propri collaboratori, e anche i capi più duri dovranno inevitabilmente lasciare a questi una maggiore autonomia<sup>129</sup>.

---

<sup>128</sup> Domenico De Masi, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, p.564, 565

<sup>129</sup> Ivi, p.566

### 3.6.3 Svantaggi per la comunità

Il massiccio spostamento dei lavoratori dalle sedi originarie alle proprie abitazioni apporta un impatto negativo principalmente a chi ha investito nelle zone limitrofe alle aziende in pubblici esercizi, bar, ristoranti, mense, ecc.<sup>130</sup>

Altro comparto colpito, oltre alla moda, le persone in *smart working* tendenzialmente acquistano meno capi piuttosto che quando devono recarsi ogni giorno al lavoro, è, per lo stesso motivo, anche quello delle lavanderie.<sup>131</sup>

## 3.7 Possibili scenari futuri

Quello su cui ora si sta interrogando gran parte delle aziende è la modalità futura di ordinarietà lavorativa; sulla base di varie dichiarazioni, quali quella di Apple, Amazon, Microsoft e Google, quel che si intuisce maggiormente è che non vi è una prassi omogenea di definizione della prossima modalità di lavoro. Gli scenari plausibili per le organizzazioni sono tre: ritorno alla vecchia normalità, e quindi predominanza del lavoro in presenza rispetto a quello da remoto, una modalità ibrida, così da assicurarsi i vantaggi dello *smart working* ma anche del lavoro in presenza, e una terza che prevede la quasi totalità delle ore lavorative svolte a distanza, fatta eccezione per alcune specifiche situazioni.

In questo capitolo si è voluto approfondire attivamente questo tema, mediante l'utilizzo di interviste. La pianificazione delle quali ha previsto tre fasi differenti: una prima consistente nella scrematura delle organizzazioni risiedenti sul territorio italiano sulla base di settori significativi per il Paese (in questo caso agroalimentare, industria automobilistica, e servizi); in secondo luogo si è scelto di entrare in contatto soltanto con PMI di successo che avessero voci di fatturato in attivo, e indagare verso quale direzione si stessero muovendo per il post Covid-19; infine, è stata effettuata una ulteriore scrematura, andando a selezionare 3 aziende che, pur operando su mercati internazionali, risiedessero in regioni del centro e sud Italia, quest'ultimo territorio in cui, come analizzato nei paragrafi

---

<sup>130</sup> <https://www.confesercenti.it/blog/fase-3-fiepet-confesercenti-con-smartworking-pubblici-esercizi-e-ristoranti-perdono-250-milioni-di-euro-al-mese-2/>

<sup>131</sup> <https://www.confartigianato.it/2021/03/studi-pulitintolavanderie-12-mila-imprese-artigiane-e-oltre-35-mila-addetti-nelle-mpi-con-covid-19-perso-mezzo-miliardo-di-euro-di-ricavi-371/>

precedenti, vi è stato un ricorso inferiore allo *smart working* e al telelavoro rispetto al livello medio nazionale durante la fase pandemica.

La scelta ha quindi portato a richiedere tre interviste, che si riportano di seguito, (prediligendo le stesse domande così da poter analizzare maggiormente le differenze tra di esse) rispettivamente a Glorioso S.p.a., azienda siciliana operante da oltre 50 anni nel settore dell'agro alimentare, DR Automobiles Groupe, produttore automobilistico con sede a Macchia d'Isernia, e MGvision, azienda di servizi informatici con sede a Roma.

*3.7.1 Ritorno alla vecchia normalità: Intervista a Maria Concetta Glorioso, responsabile amministrativo e finanziario di Glorioso S.p.A.<sup>132</sup>.*

**Come ha impattato il Covid-19 nella vostra ordinarietà lavorativa? Si sono dovuti ridisegnare processi aziendali per far fronte al lavoro da remoto o non si è reso necessario?**

La nostra azienda, operando nel settore alimentare, rientrava nei Codici Ateco che definivano le attività essenziali. A seguito del lockdown abbiamo verificato un'intensificazione delle vendite durante i primi due mesi di quarantena, ovvero marzo-maggio 2020. L'attività commerciale, dunque, non ha subito particolari modifiche in quanto era necessario rifornire la GDO, i piccoli supermercati e macellerie. Per quanto riguarda i processi produttivi, l'azienda lavorando nel settore della lavorazione e commercializzazione delle carni ha sempre adottato quelle misure igienico-sanitarie volte a tutelare la qualità per il consumatore finale. L'attività produttiva non è stato possibile, per ovvi motivi, effettuarla in *smart working* ma si è provveduto a rimodulare gli orari di lavoro in modo tale da non creare assembramenti nei locali aziendali, invece le attività logistiche (Autisti, ndr) sono state organizzate in modo tale che gli autisti, una volta terminate le consegne e rientrati nel deposito, non accedessero ai locali aziendali, appunto per ridurre al minimo i contatti tra il personale presente. L'azienda per tutelare i propri dipendenti, oltre ad averli equipaggiati con tutti i dispositivi di protezione individuale necessari, ha previsto dei protocolli di tracciamento e di quarantena, per evitare che si potessero verificare casi di Covid19 all'interno dello stabilimento produttivo. Con orgoglio possiamo dire che grazie ai rigidi protocolli adottati ad oggi non si è verificato nessun caso di contagio all'interno della nostra azienda.

---

<sup>132</sup> <https://www.glorioso.it/azienda/>

Lo smart working, invece, è stato adottato prevalentemente in amministrazione, ma solo per quelle attività che lo consentivano ad esempio l'ufficio di contabilità generale. Essendo l'azienda volta al commercio, per gli altri uffici di supporto al commerciale come l'ufficio clienti e l'ufficio crediti non è stato possibile riorganizzare il lavoro da remoto in quanto è necessaria la presenza fisica dell'operatore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

**In Glorioso S.p.A. avete già sperimentato lo smart working prima dell'emergenza pandemica?**

Avevamo già sperimentato la modalità remota per effettuare delle consulenze, ad esempio, quando un'unità lavorativa è in ferie e chi la sostituisce ha magari bisogno di qualche consiglio sull'attività da svolgere. Ma non avevamo mai usato lo smart working per sostituire del tutto il lavoro in presenza.

**A seguito dell'esperienza fatta in quest'ultimo anno e mezzo, come avete pianificato il futuro ritorno alla normalità? Quale modalità lavorativa sarà prevalente?**

Crediamo che lo smart working possa essere un utile mezzo di supporto in caso di emergenza, come quello che stiamo vivendo, o per le coppie che sono in congedo parentale e vogliono continuare a lavorare. Come detto precedentemente l'attività commerciale e produttiva che svolge l'azienda non lascia molti margini di autonomia nel lavoro da remoto. Quasi il 95% dei nostri dipendenti è ormai rientrato a lavoro e prevediamo entro la fine dell'anno, anche grazie all'aiuto dei vaccini, di far rientrare in presenza il 100% dei nostri collaboratori.

*3.7.2 Modalità ibrida: Intervista a Massimo Di Risio, presidente e fondatore di DR Automobiles<sup>133</sup>*

**Come ha impattato il Covid-19 nella vostra ordinarietà lavorativa? Si sono dovuti ridisegnare processi aziendali per far fronte al lavoro da remoto o non si è reso necessario?**

---

<sup>133</sup> <https://www.drautomobiles.com/>

Il Covid-19 ha impattato sulla ordinarietà lavorativa di DR Automobiles soprattutto in modo indiretto, nella misura in cui ha compromesso la mobilità di persone e merci a livello internazionale. Con riferimento ai processi aziendali interni, e segnatamente all'organizzazione del lavoro, l'impatto è stato relativamente limitato essendoci immediatamente impegnati per rispondere alla nuova emergenza. In tale circostanza sono state attivate modalità lavorative da remoto, ponendo principale attenzione alla piena funzionalità dei servizi di front office, così da assicurare continuità di assistenza ai clienti, alle aree amministrative, finanziarie, marketing e sales.

**In Dr automobiles avevate già sperimentato lo *smart working* prima dell'emergenza pandemica?**

Lo *smart working* non era stato sperimentato prima dell'emergenza pandemica se non con riferimento a situazioni marginali.

**A seguito dell'esperienza fatta in quest'ultimo anno e mezzo, come avete pianificato il futuro ritorno alla normalità? Quale modalità lavorativa sarà prevalente?**

DR Automobiles ha ripreso le proprie attività in presenza, in particolare tutte quelle concernenti la catena produttiva delle automobili, la quale richiedeva inevitabilmente la presenza fisica, già dalla cessazione del lockdown.

L'ampia disponibilità di spazi, e la predisposizione di postazioni singole o comunque sufficientemente grandi, ha assicurato lo svolgimento delle attività rispettando le distanze di sicurezza. È stata inoltre promossa un'intensa campagna di screening e una pressante attenzione alle profilassi di igienizzazione personale e sanificazione degli ambienti, così da consentire di proseguire il lavoro in presenza anche durante la seconda fase della pandemia.

A favorire il rientro in ufficio, sono state anche una serie di circostanze esogene, quali ad esempio l'assenza di problematiche legate all'utilizzo di mezzi pubblici per il raggiungimento del posto di lavoro, la bassa concentrazione abitativa, l'assenza di focolai importanti, etc.

Ciononostante, essendo coscienti di quanto sia fondamentale mettere a proprio agio tutti i nostri dipendenti, crediamo che in una fase post pandemica, alcuni dei collaboratori che hanno conosciuto maggiormente lo *smart working*, preferiranno a fronte dei numerosi benefici riscontrati (incremento

della produttività, maggiore autonomia e riduzione dei livelli di stress) svolgere parte delle loro attività da remoto.

Il piano di rientro in azienda prevede quindi una differenziazione nello svolgimento delle modalità lavorative basata sull'area di appartenenza, e sulla volontà o meno, fatta eccezione per i ruoli afferenti alla catena di montaggio, di rientrare fisicamente in ufficio.

In tal senso, lo *smart working* continuerà ad essere modalità prevalente per tutti quei collaboratori che ne facciano richiesta, mentre per gli altri sarà previsto comunque per uno o due giorni a settimana.

### *3.7.3 Smart working come modalità prevalente: Intervista a Robert Sienkiewicz, sales director di MGvision<sup>134</sup>.*

**Come ha impattato il Covid-19 nella vostra ordinarietà lavorativa? Si sono dovuti ridisegnare processi aziendali per far fronte al lavoro da remoto o non si è reso necessario?**

La nostra ordinarietà lavorativa non è stata particolarmente stravolta dall'arrivo del Covid-19. In risposta al mercato, e quindi alle richieste dei nostri clienti, in MGvision abbiamo dovuto implementare gli sforzi nell'offrire rapidi servizi di digitalizzazione, ottemperando ad un maggior numero di problematiche commerciali.

Dal punto di vista della routine quotidiana nulla è cambiato; il nostro lavoro, anche quando svolto dall'ufficio, è sempre stato caratterizzato dall'utilizzo di strumenti digitali, quindi pur modificando il luogo fisico di lavoro, i processi aziendali non hanno visto grandi alterazioni.

**In MGvision avevate già sperimentato lo smart working prima dell'emergenza pandemica?**

Assolutamente sì.

È una pratica in uso già da diversi anni che permetteva ai nostri dipendenti di lavorare all'occorrenza anche da luoghi differenti dalla sede aziendale.

L'emergenza pandemica ha solamente intensificato questa tendenza.

**A seguito dell'esperienza fatta in quest'ultimo anno e mezzo, come avete pianificato il futuro ritorno alla normalità? Quale modalità lavorativa sarà prevalente?**

---

<sup>134</sup> <https://www.mgvision.com/>

Riteniamo che a seguito di questo periodo esperienziale durato un anno e mezzo, anche a seguito di un ritorno alla vita normale, lo *smart working* sarà la principale modalità lavorativa che attueremo nell'organizzazione.

Abbiamo difatti raggiunto risultati molto positivi durante tutto il periodo emergenziale, sia in termini produttivi, vedendo un forte incremento del fatturato, ma soprattutto in termini di soddisfazione di dipendenti e collaboratori, meno stressati e che hanno operato in maniera più autonoma, autogestendosi e tenendo alti i livelli di collaborazione.

Ciò non vuol dire abbandonare totalmente l'ufficio, bensì riorganizzarlo per far fronte al nuovo ruolo che avrà nell'azienda; vi saranno sempre occasioni in cui ogni dipendente ci si dovrà recare, come ad esempio in situazioni di particolare difficoltà in cui si necessita un confronto diretto tra colleghi, riunioni aziendali, e incontri con i nuovi clienti.

#### 3.7.4 Alcune considerazioni conclusive

Quel che emerge dalle interviste va a confermare quanto espresso già nel paragrafo 3.2, ovvero che per la maggior parte delle organizzazioni, lo *smart working* sia stato adottato esclusivamente come misura adattiva e non di resilienza; si potrebbe difatti affermare che, l'unica delle aziende intervistate ad averne tratto veramente i vantaggi in termini di *work life balance* e incremento della produttività sia MGvision, mentre sia per Glorioso S.p.A. che per DR Automobiles Groupe vi siano state maggiori difficoltà di applicazione.

Bisogna però ora ragionare su un secondo punto fondamentale, ovvero il settore di riferimento. Se difatti, l'analisi si limitasse soltanto a queste tre organizzazioni, tralasciando quindi i dati riportati in Figura 11, i quali evidenziano una differenza sostanziale nel numero dei dipendenti che hanno aderito al lavoro a distanza sulla base dell'area territoriale della propria azienda, ci sarebbe una mancanza di sufficienti evidenze tangibili, perciò non sarebbe possibile utilizzare come discriminante la variabile "Sud". Nonostante ciò, le informazioni ricavate dalle interviste fatte, mettono in risalto una correlazione proprio tra *smart working* e settore in cui si opera.

Da queste si evince difatti che, il settore manifatturiero, e quindi l'agroalimentare e l'automobilistico, non sia riuscito ad adattarsi in maniera opportuna alla nuova modalità di lavoro proprio perché, per poter svolgere il proprio *core business*, necessita della presenza fisica; mentre un'azienda operante nel settore dei servizi, non dovendo produrre output fisico, possa efficientemente operare e coordinarsi anche da remoto.

Inoltre, è necessario fare un secondo appunto, analizzando quanto stia avvenendo a livello nazionale, sia nel settore pubblico che nel privato, quali ad esempio le dichiarazioni rilasciate le prime settimane di settembre '21 dal ministro Renato Brunetta, tra le quali *"Il lavoro agile può servire nell'emergenza ma non può essere il lavoro del futuro, proiettarlo nel futuro mi sembra un abbaglio"*<sup>135</sup>, non è difficile immaginare che lo scenario più probabile tra quelli presentati, alla fine dello stato di emergenza, sia prevalentemente quello ibrido.

Se difatti non si vogliono perdere i progressi fatti in questa direzione nell'anno e mezzo della pandemia, il rientro in ufficio nella vecchia ordinarietà è sicuramente lo scenario peggiore; vorrebbe dire tornare ad essere uno dei paesi con più bassi livelli di *smart workers* in Europa, e quindi non aver tratto alcun beneficio dallo shock organizzativo offertoci dal Covid-19.

Il modello ibrido è inoltre quello che permetterebbe di non rinunciare ai vantaggi degli altri due, quindi si tornerebbe a lavorare accanto ai propri colleghi e collaboratori, a stringere rapporti umani che vadano al di fuori di quelli puramente lavorativi, ma allo stesso tempo consentirebbe di migliorare standard di *work life balance*, di *retention*, e di profittabilità.

---

<sup>135</sup> [https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2021/09/08/smart-working-brunetta-quello-nella-pubblica-amministrazione-e-allitaliana\\_c2079462-3e4d-499b-a7f4-eee77efbb876.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2021/09/08/smart-working-brunetta-quello-nella-pubblica-amministrazione-e-allitaliana_c2079462-3e4d-499b-a7f4-eee77efbb876.html)

## Capitolo 4: Fitprime

### 4.1 Panoramica dell'azienda

Checkmoov S.r.l. venne fondata nel 2016 con l'intento di lanciare e diffondere il marchio Fitprime, ovvero l'offerta di un servizio attraverso il quale poter accedere ad un network ben strutturato di palestre e club sportivi sul territorio italiano, sottoscrivendo un pacchetto di ingressi a Fitprime stessa.

L'offerta di tale servizio, il quale si rivolgeva soltanto ad un mercato di tipo B2C, era volta al raggiungimento di due obiettivi: coinvolgere quella tipologia di clientela solita a spostamenti sul territorio italiano, e che quindi preferisse sfruttare il network di Fitprime piuttosto che sottoscrivere abbonamenti in più palestre, e anche coinvolgere quella nicchia di mercato caratterizzata dai cosiddetti *casual fitner*, ovvero i frequentatori saltuari di palestre, i quali spesso finiscono per acquistare un abbonamento mensile, dovendo comunque pagare un'iscrizione, pur andandoci soltanto poche volte.

Nel 2018 poi, sfruttando le nuove normative sul welfare aziendale, e soprattutto rientrando il fitness in una delle aree del suddetto (cultura e tempo libero), l'azienda decide di espandere il proprio business anche al B2B, lanciando Fitprime Corporate, allargando in tal modo la platea dei potenziali clienti raggiungibili, entrando a contatto direttamente con imprese di medie e grandi dimensioni (nel caso specifico con una popolazione aziendale > 500). Per far fronte a questo nuovo segmento di clientela l'azienda ha dovuto modificare la modalità di accesso al prodotto offerto e gli strumenti di marketing prima utilizzati.

Nel 2020, nel tentativo di reagire in maniera proattiva alla crisi economica finanziaria data dal Covid-19, l'azienda decide di avviare un nuovo progetto in grado di mettere a disposizione un prodotto volto al *well-being* e che fosse in particolare capace di ridurre i livelli di stress fisici e mentali dei propri dipendenti, i quali, obbligati in casa a seguito del lockdown nazionale, potessero continuare a tenersi in forma e ridurre la tensione.

Ad aprile viene così lanciata la piattaforma Fitprime TV, la quale offre contenuti video sia *live* che *on demand*. La scelta dei corsi è stata guidata prettamente dall'idea che i potenziali fruitori stessero vivendo una situazione nuova, con alti livelli di stress dovuti dalla paura di contagiarsi, di perdere il lavoro, e di rimanere chiusi in casa per la maggior parte della giornata. In questo modo si è data maggiore importanza a corsi che potessero ottemperare almeno in parte a questa situazione, quali lo Yoga, la Meditazione e il Pilates.

Matteo Musa, Co-Founder e CEO di Fitprime, intervistato dal programma Startup Economy il 2 maggio 2021, conferma che uno degli obiettivi alla base della creazione della piattaforma è stato proprio quello di offrire al proprio segmento di clientela B2B uno strumento attraverso il quale fosse possibile preservare il *well being* dei propri dipendenti assicurando loro dei momenti di allenamento e meditazione anche durante la nuova normalità e lo *smart working*.

Nonostante la piattaforma abbia riscontrato un discreto successo, superando i 16000 abbonati nei primi sei mesi, e un tasso di partecipazione sulle lezioni in streaming del 78,3% e del 48% ai contenuti in live, l'azienda ha continuato ad investire anche nella propria attività *core*, espandendo il proprio network, raggiungendo così oltre i 1500 centri sportivi associati, collocati in più di 400 differenti località.

Anche se la crisi pandemica ha azzerato le entrate finanziarie delle principali attività di Checkmoov S.r.l., grazie alla piattaforma Fitprime TV, oltre ad aver contribuito alla sopravvivenza del business, l'azienda è riuscita a chiudere un *investment round* dal valore di 2,5 milioni di euro con Vertis SGR, raggiungendo i 3,84 milioni di euro raccolti dal 2016, e previsto un *next round* da 8 milioni.

## **4.2 Business model**

Il Business model di Checkmoov S.r.l. si suddivide in quattro segmenti che operano in maniera differente tra di loro: B2C, B2B Provider, B2B Corporate, TV.

Il modello B2C ha come obiettivo quello di raggiungere il maggior numero di potenziali utenti, i quali quindi fruiranno in maniera diretta del servizio, a seguito della sottoscrizione di una delle due tipologie di abbonamento rese disponibili: “Mensile *Unlimited*” e “Pacchetti di ingressi”. Il primo abilita l'accesso mensile ad un'ampia gamma di centri sportivi, rientranti nel *network* prima citato, il quale è suddiviso in differenti fasce di prezzo; la seconda tipologia di abbonamento invece consiste appunto in un pacchetto di ingressi, utilizzabile in un singolo centro sportivo, ma che consente comunque di ottenere un risparmio rispettivamente pari al 10% e al 15% se si acquista un pacchetto di 5 o 10 ingressi rispetto al prezzo presentato dal centro stesso.

La sostenibilità del presente business è data dal fatto che non si possa mai andare in sofferenza di liquidità, difatti, l'utente versa all'acquisto l'intera somma dovuta a Fitprime, mentre l'azienda

corrisponde i cosiddetti Gettoni di Presenza al centro sportivo soltanto nei 30 giorni successivi ogni singolo ingresso effettuato.

Il profitto si ha nel momento in cui l'utente non usufruisca pienamente del servizio; di conseguenza, a portare i maggiori vantaggi economici all'azienda è la formula mensile *unlimited*, in quanto, nonostante venga acquistato un mese intero di ingressi ai centri, la media di accessi per utente è soltanto pari a 7.8, assicurando una marginalità sull'abbonamento circa del 30%.

Attraverso il segmento B2B l'azienda estende il mercato che vuole raggiungere, includendo in esso organizzazioni di grandezza medio grande, sfruttando quanto definito dalla normativa vigente in ambito di welfare aziendale.

Tale segmento venne introdotto nel 2018 e inizialmente fu adottato soltanto in maniera indiretta, offrendo il prodotto Fitprime sfruttando l'intermediazione dei *provider* di welfare, ai quali veniva riconosciuta una *fee* per ogni pacchetto venduto, così da raggiungere in maniera rapida un potenziale clienti molto elevato.

Il valore medio degli abbonamenti sottoscritti attraverso questa modalità è di 50,00 euro, e i principali *provider* tramite cui il servizio viene offerto sono: Easy Welfare, Edenred, Sodexo, Aon. Va inoltre specificato che, a seguito delle modifiche in materia di modalità di fatturazione per i fornitori dei servizi di welfare, Checkmoov s.r.l. è unico distributore di servizi Fitness per Edenred e Aon.

Soltanto nel 2020, complice il quasi azzeramento delle entrate finanziarie data dall'espansione della pandemia da Covid-19, il modello di business B2B viene sfruttato anche in maniera diretta, non necessitando dell'intermediazione dei *provider*, bensì entrando in contatto direttamente con le *corporate*.

Il modello permette di raccogliere rapidamente liquidità, difatti le *corporate* alla sottoscrizione del contratto pagano una *fee* (valida per una durata specifica, in genere un anno) per la totalità dei propri dipendenti, ai quali verrà poi offerto il servizio in maniera gratuita o ad una tariffa molto scontata. Nell'ultimo anno, il business è cresciuto da 6 clienti *corporate* iniziali a 26; tra di questi troviamo Nike, Capgemini, bip, Ernst & Young, Hera, KPMG, ecc.

Per quanto concerne la modalità di erogazione e vendita di Fitprime TV invece, è prevista soltanto una modalità di acquisto pari ad euro 11,99 mensili, o in alternativa, euro 99,99 per un abbonamento con durata annuale.

#### 4.2.1 Marginalità dei differenti modelli di business

Approfondendo maggiormente quanto introdotto nel paragrafo precedente, l'area di business da cui Checkmoov s.r.l. trae maggiori profitti è proprio quella B2B, la quale pesa sui ricavi, come riportato nel seguente grafico, rispettivamente il 20%, 23% e 46% per gli anni 2018, 2019 e 2020, ed è previsto che a fine 2021 raggiunga il 65% del totale.

Va aggiunto inoltre che, nel primo semestre 2021, complice l'incremento dei clienti raggiunti e l'emergenza pandemica che ha apportato difficoltà più ridotte rispetto al precedente anno, i ricavi derivanti dal B2B eguagliano quelli dell'intero 2020, guidati per il 65% dal segmento *corporate*, dal 25% dai *provider*, e per il 10% dall'accesso al prodotto anche da parte di PMI. Questa evidenza fa intuire che possa esserci una potenziale crescita ulteriore dei profitti nei prossimi anni.

A determinare la maggiore marginalità B2B, rispetto al B2C (non considerando quanto concerne Fitprime TV, in quanto area del business meno matura e con ancora alti costi fissi da effettuare), rispettivamente pari al 78% contro il 32% (dati al 2021), è proprio la minore incidenza dei COGS (*Cost of Good Sold*), il che implica che l'extra profitto non sia dato dall'acquisto del prodotto Fitprime ma dal mancato utilizzo dello stesso da parte dei dipendenti.

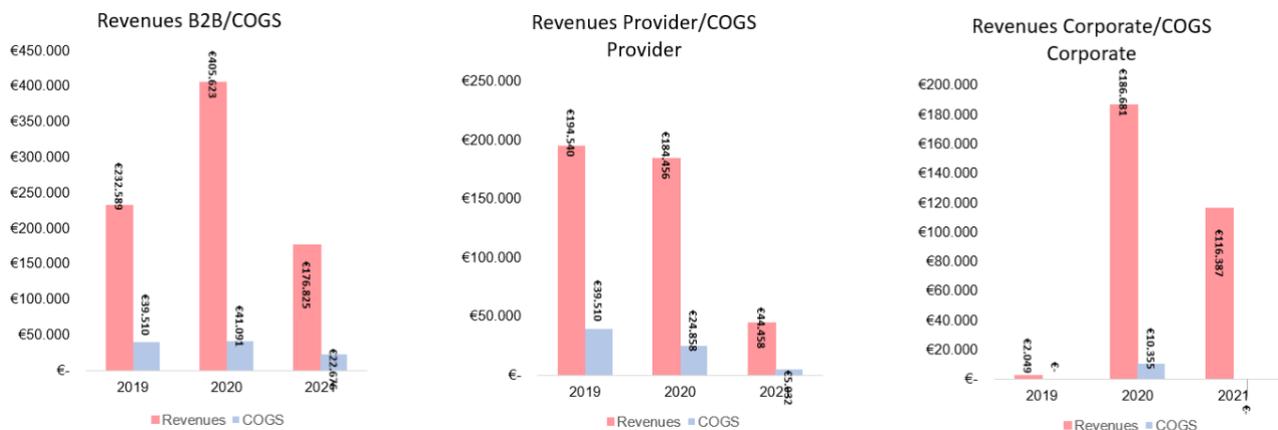


Figura 14: Grafico fornito da Checkmoov S.r.l., aggiornato al primo trimestre 2021

Ciò mostra quanto la start up sia finanziariamente sostenibile, assicurando dei profitti ai propri investitori e attraendo nuovi fondi di venture capital; tuttavia, bisogna esprimere un ragionamento che possa vedere oltre la situazione economico finanziaria dell'azienda, e che si concentri sui fondamenti alla base del welfare aziendale in cui essa opera.

Il dubbio che sorge è legato alla motivazione che spingerebbe ogni *corporate* a scegliere Fitprime, offrendo ai propri collaboratori un prodotto che, seppur sia fonte di successo, una volta

richiesto non venga poi sfruttato: soltanto il 2,3% dei dipendenti utilizza attivamente il prodotto, pari circa a 7000 persone.

Per spiegare questa situazione richiamiamo nuovamente un concetto già affrontato nel secondo capitolo, quale la “virtuosità” o la “viziosità”<sup>136</sup> che guida le organizzazioni nell’aderimento alle pratiche di welfare aziendale.

Se in quel caso tale distinzione veniva effettuata sulla base di una cultura aziendale volta allo *sharing value* piuttosto che ad un mero risparmio finanziario, anche in questo caso bisogna distinguere tra quelle organizzazioni che scelgono di offrire il prodotto Fitprime perché guidate dal valore aggiunto dato da una concreta idea del *well being*, da quelle imprese che invece si limitano ad offrire il servizio in maniera passiva.

Le prime, infatti, ritengono che il benessere fisico e mentale sia primario nella vita sociale e lavorativa di ogni persona, perciò offrono accanto al prodotto in questione altri, strumenti in grado da far accrescere la consapevolezza e l’importanza del tema trattato; le seconde invece, sono semplicemente spinte da un effetto conformativo e nuovamente dal beneficio fiscale.

### **4.3 Fitness e Wellbeing: il contributo di Angelo Zega**

Il dottor. Zega, mi ha concesso la possibilità di ragionare insieme sul tema del benessere e del *wellbeing*.

Quel a cui subito mi rimanda è una formula da lui utilizzata nel definire il termine “benessere”, la quale viene già citata in un’intervista precedentemente concessa alla collega Francesca Pica lo scorso giugno 2021 a cui rinvio<sup>137</sup>; “Il benessere è lo stato nel quale l’individuo è in grado di utilizzare al meglio le sue capacità cognitive ed emozionali, stabilendo relazioni soddisfacenti e mature, partecipando costruttivamente ai mutamenti del suo contesto.”

Il wellbeing, pur rientrando nelle iniziative di welfare aziendale, fa notare l’intervistato, è in realtà separato da quest’ultimo; difatti, non bisogna ragionare sul benessere in funzione del *total reward* e di proposte contrattuali, bensì in termini di accrescimento della consapevolezza delle persone riguardo all’importanza del sentirsi bene prendendosi cura di se stessi.

---

- <sup>136</sup> Luca Pesenti, Giovanni Scansani, *Welfare Aziendale: e adesso?*, Vita e Pensiero, Milano, 2020

<sup>137</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/tra-sapere-ed-essere-ci-passa-tanta-fatica-e-il-benessere-piga/?trackingId=Qru2OiLKQ02a8OeyQ6wMyQ%3D%3D>

E questo, in termini organizzativi, apporta un vantaggio notevole: quando siamo in grado di far stare bene i nostri collaboratori, allora questi saranno anche più sereni durante le ore lavorative e stringeranno rapporti più sani, volti al raggiungimento di obiettivi comuni e di collaborazione con i propri colleghi.

Parola chiave al centro della cultura del benessere è il termine “DARCI”, ovvero l’acronimo di Donare (qualcosa a qualcuno in maniera spontanea e senza aspettativa di avere dell’altro in cambio), Attivarsi (mettersi in azione contribuisce a soddisfare il bisogno di ordine superiore della piramide di Maslow, l’autorealizzazione), Relazionarsi (confrontarsi, interagire con i singoli individui o con un gruppo di persone), Curiosare (alto grado apertura verso gli altri e l’ambiente), Imparare (esercitare l’apprendimento continuo; questo gioca un ruolo primario nella creazione della Fiducia, strumento essenziale all’interno delle organizzazioni così da decentralizzare e delegare).

Vi è tuttavia un duplice ostacolo da superare per agire in maniera efficace sulla sfera del benessere, il primo è dato dall’investimento strettamente economico finanziario che deve essere posto in essere dall’organizzazione per offrire ai propri collaboratori strumenti quali ad esempio quelli offerti da Fitprime, il secondo invece è di più difficile realizzazione, bisogna difatti fare in modo che le persone non si limitino ad utilizzare quanto proposto dall’azienda, bensì che si crei una propria cultura del benessere, che si modifichi quindi il precedente mindset diffuso.

Riporto ora due domande sottoposte in maniera specifica all’intervistato:

**Ritiene che la pandemia di Covid-19, associata ad un incremento delle preoccupazioni per la propria salute e agli alti livelli di stress fisico e mentale causati dal lockdown, abbia impattato positivamente sulla consapevolezza dei suoi collaboratori sull’importanza del wellbeing?**

Come qualsiasi altro animale anche l’uomo in una situazione di emergenza regredisce portando al massimo gli sforzi per soddisfare i bisogni primari (nutrizione e sicurezza). Ritengo che in situazioni del genere piuttosto che la consapevolezza e quindi la ragione, prevalga l’istinto.

**Quanto ai prodotti Fitprime, quali l’accesso a numerosi centri sportivi, il piano nutrizionale “lifestyle”, e la piattaforma Fitprime TV, reputa siano in grado di soddisfare i bisogni di benessere di ogni collaboratore?**

Fitprime non è il primo partner con cui collaboriamo per aiutare i nostri colleghi ad allenare la sfera fisica, la quale rappresenta un solo aspetto della complessità umana che, in quanto tale, non può essere soddisfatta con una singola ricetta.

#### 4.4 Una prospettiva di lungo termine

Si è fin qui analizzato come vi sia stato un cambio di paradigma nel *core business* di Fitprime, il quale si poggiava inizialmente sul B2C, apportando questo i 4/5 dei ricavi totali fino al 2019, per poi prioritizzare il B2B, sfruttato come forma di ristrutturazione proattiva contro la comparsa della pandemia.

Nel paragrafo 4.2.1 inoltre, si è già mostrato come, a seguito dell'introduzione dell'iniziativa B2B *corporate*, si sia data molta più importanza a questo segmento piuttosto che al precedente basato sull'intermediazione dei *provider* di welfare.

Le motivazioni che hanno spinto verso questo cambio di passo sono:

- Dal modello *provider*, necessitando questi del riconoscimento di una *fee* per ogni abbonamento sottoscritto, scaturiscono necessariamente COGS più alti (Figura 15) e quindi profitti più bassi per la Startup;
- Nonostante il modello fosse, ed è tutt'ora economicamente sostenibile, non richiedendo quasi alcun *effort* nella ricerca di clienti e nell'affrontare l'eventuale insorgenza di costi di transazione (essendo i contratti regolati dal *provider* stesso), trova in poco tempo un grosso limite, quale lo stallo nel numero degli abbonati dato dalla limitata capacità di raggiungimento dei soggetti, guidata da difficoltà nel pubblicizzare in maniera adeguata il prodotto sulle piattaforme degli intermediari, le quali si contraddistinguono da portafogli molto ampi di prodotti e servizi.

L'azienda decide così di ampliare il proprio organico, stabilendo un team apposito su Milano ed entrare in rapporto direttamente con le *corporate*.

Si riporta di seguito un'analisi qualitativa, svolta nuovamente mediante lo strumento delle interviste, sottoposte questa volta a tre società di consulenza molto importanti, attraverso la quale si è voluto indagare il successo di Fitprime tra i dipendenti di alcune delle maggiori aziende con cui sono stati stretti rapporti contrattuali.

#### 4.4.1 Intervista a Francesca Merola - Compensation & Benefits:

### **Come ha impattato l'emergenza pandemica sulle pratiche di welfare aziendale e quali sono stati i nuovi strumenti introdotti dalla vostra organizzazione per affrontarla?**

L'impatto della pandemia sulla nostra ordinarietà non è stato così pesante come in altre organizzazioni; eravamo abbastanza pronti in quanto ogni dipendente era già dotato di tutti i *devices* necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa da casa, quali smartphone, pc, cuffie, tablet e schede sim della Tim, in modo tale che fosse assicurata anche una connessione internet al di fuori dell'ufficio.

Già da tempo stavamo cercando di applicare questa nuova policy aziendale, la quale però faticava ad entrare in vigore in quanto l'organizzazione si ancorava ancora alla vecchia idea per cui vi era la necessità di controllo sui collaboratori, per lo meno visivo, durante l'orario lavorativo per essere certi che si impiegasse il tempo nella maniera opportuna.

La pandemia è servita a sbloccare questa situazione, difatti sin dalla fine di febbraio 2020, quindi già prima del lockdown nazionale, è stato deciso di spostare tutti i collaboratori a casa e di attuare lo *smart working*.

La difficoltà maggiore è stata riscontrata negli ingressi in azienda, difatti, anche se inizialmente questi siano stati bloccati, nei mesi di aprile e maggio gli inserimenti sono ripartiti. A quel punto tantissimi ragazzi si sono trovati ad entrare in una nuova organizzazione, spesso erano anche alla loro prima esperienza lavorativa. Essendo questi entrati immediatamente in *smart working*, è stato difficile addentrarli opportunamente alla cultura aziendale e seguirli in maniera attiva e partecipativa.

La soluzione, anche se non paragonabile a quel che si sarebbe potuto fare in una situazione ordinaria, è stata quella di introdurre il più possibile webinar e momenti di condivisione.

Noi nel talent di HR abbiamo inoltre deciso di organizzare dei caffè insieme, l'invito era a tutti e la partecipazione facoltativa.

Per l'intera popolazione aziendale invece, sono stati appunto proposti webinar formativi per raccontare l'organizzazione e cosa gli si stesse offrendo in termini di reward e di welfare.

In termini di nuovi strumenti introdotti per soddisfare i nuovi bisogni emersi abbiamo cercato di andare incontro a tutti i collaboratori chiedendo loro di cosa necessitassero: molti di questi espressero l'esigenza ad esempio di scrivanie, poltrone, monitor, ecc.; Quel che abbiamo fatto è stato quindi raccogliere le esigenze più comuni ed inserirle all'interno del nostro piano di flexible benefit (questo

funziona tramite una piattaforma, nella quale viene dedicato a seconda del livello interno un determinato budget da spendere sulla stessa).

In alcuni casi invece è stato sufficiente sponsorizzare il presente piano, in modo che tutti i collaboratori ne venissero a conoscenza e che quindi capissero che molte delle loro esigenze venivano già in qualche modo affrontate in questo.

Inoltre, avevamo già una convenzione per il wellness, abbiamo cambiato fornitore scegliendone uno che avesse accelerato i tempi e avesse messo a disposizione una piattaforma facilmente fruibile da casa, piuttosto che offrire soltanto convenzioni con centri sportivi e palestre fisiche; a seguito di un'analisi di quel che veniva offerto sul mercato abbiamo deciso di entrare in contatto con Fitprime, senza passare per l'intermediazione dei provider, offrendo il loro prodotto alla popolazione aziendale e ai loro familiari.

Un'altra iniziativa realizzata è stata quello del supporto psicologico; subito dopo lo scoppio della pandemia sono infatti arrivate moltissime richieste di persone che avevano bisogno di aiuto; siamo partiti con i webinar, nei quali veniva detto alle persone che sentirsi soli a casa era un sentimento normale, tutti, o quasi, ci siamo ritrovati ad essere chiusi in un monolocale per gran parte della giornata, è stata una situazione difficile per tutti; abbiamo quindi attivato un servizio di supporto psicologico, stringendo una partnership con una società che se ne potesse occupare pur assicurando il livello di privacy dovuto, nel quale era possibile confidarsi con gli psicologi non soltanto su temi strettamente lavorativi, bensì che riguardassero anche le altre questioni

della vita delle persone.

Partendo da ciò, l'obiettivo è quello di riformulare il concetto di *total reward*, modificandolo in *total well being*, così da curare il benessere della persona non soltanto negli aspetti lavorativi, bensì anche nella vita al di fuori dell'ufficio.

**Qual è la risposta dei vostri collaboratori ai servizi offerti da Fitprime? Si ha, almeno dopo l'esperienza del Covid-19, una maggiore consapevolezza sul possibile valore aggiunto derivante dall'attività fisica, da una corretta alimentazione e quindi da uno stile di vita più sano?**

Oltre che sul caso Fitprime, è possibile rispondere a questa domanda estendendo il ragionamento a tutti i *flexible benefit*: il problema che abbiamo è proprio che le persone non hanno mai capito quello

che è il valore aggiunto offerto, ne è un esempio la conversione dei premi in buoni Amazon, piuttosto che iniziative volte al loro benessere.

L'obiettivo che ci siamo prefissati, in una prospettiva di medio termine, è far leva proprio su questa consapevolezza. Assieme al team di Fitprime, e ad un team di comunicazione interna, noi dell'area HR stiamo lavorando su una corretta campagna informativa verso tutta la popolazione aziendale per sensibilizzarla maggiormente sul tema del *wellbeing*.

La convenzione con Fitprime non è come una convenzione per il cinema, non è soltanto uno strumento di cultura e tempo libero, è una possibilità concreta di staccare dal lavoro e ricaricare le energie, apportando benefici alla salute fisica e mentale dei nostri collaboratori; e finché questo messaggio non riuscirà a raggiungere tutta la popolazione aziendale, vuol dire che dovremo implementare gli sforzi nella comunicazione interna.

La scelta di Fitprime non è casuale, oltre ad offrire una piattaforma per allenarsi da casa, l'azienda ha costruito un network solido su tutto il territorio italiano, in particolare a Roma e Milano, ovvero vicino alle sedi principali della nostra azienda.

#### *4.4.2 Intervista a Paola Mirioni - People Engagement, DE&I Lead*

### **Come ha impattato l'emergenza pandemica sulle politiche di welfare aziendale della sua azienda?**

La pandemia ha condizionato il nostro modo di lavorare in maniera importante, soprattutto all'inizio. Le società di consulenza tipicamente operano per la maggior parte del tempo dalle aziende clienti, spesso in trasferta; dal punto di vista dei device non è stato quindi un problema, ma ha avuto un impatto importante sulle modalità organizzative. Lavorare come si era fatto fino a quel momento non è stato più possibile per due motivi: l'organizzazione ha ritenuto importante salvaguardare la salute delle proprie persone chiedendo loro di lavorare da casa, e anche i clienti hanno adottato misure che negavano l'accesso ai propri uffici a consulenti e collaboratori esterni.

Abituati a vivere un contesto relazionale, dinamico, dove i più giovani assorbivano la loro conoscenza dal team, dai Manager e dai Partner stessi, l'arrivo della pandemia ha modificato questi rapporti rendendoli esclusivamente virtuali, il che ha inevitabilmente causato difficoltà di gestione e ha richiesto un lavoro di adattamento dello stile di people management.

Questa però è stata anche l'occasione che ci ha spinto ad attivare progetti che fino a quel momento non erano visti come prioritari. Abbiamo quindi incominciato a proporre iniziative che cercassero di mostrare la vicinanza dell'organizzazione alle persone, cercando di colmare il gap tra l'esperienza vissuta fino a quel momento e l'isolamento forzato.

Alle iniziative di Welfare, avviate indipendentemente dalla pandemia, come ad esempio volte ai neogenitori, si sono affiancate tutta una serie di iniziative nuove che probabilmente avevano visto tempi maturi per poter essere introdotte.

È stata creata una piattaforma interna in cui, ogni giorno, venivano erogati contenuti di vario genere, venivano organizzati momenti di aggregazione informale, ecc.

Il team di *risk management* si occupava di definire i comportamenti e le procedure da adottare sulla base di quanto dichiarato dal governo, arrivando in ritardo le comunicazioni da quest'ultimo, erano costretti a formulare comunicati interni ad ogni ora, creando un clima di incertezza.

Era un contesto concitato e di breve termine, quindi abbiamo deciso di offrire occasioni di svago e rilassamento come le sessioni di *mindfulness* e i Social Coffee, incontri informali aperti a tutti volti ad un confronto su temi che andassero oltre la vita professionale. Quel che difatti è emerso chiaramente dalla pandemia è che l'individuo non è un professionista, ma è una persona a tutto tondo che porta nell'ambiente lavorativo sé stesso. Probabilmente questo era stato sino ad allora un assunto implicito, sul quale però si è voluta porre una maggiore attenzione: per funzionare bene, un'organizzazione deve considerare il benessere delle proprie persone come individui, prendendosene cura in tutta la sua interezza.

Pur non rientrando in maniera diretta nel welfare, è stato proposto ad esempio un *contest* interno (il primo che fosse mai stato lanciato nella nostra organizzazione) per raccogliere idee. L'obiettivo era lanciare il messaggio "in questo percorso di cambiamento non siamo soltanto noi a decidere, i vostri suggerimenti sono assolutamente i benvenuti e l'organizzazione ha bisogno di tutti voi per evolvere". Le proposte raccolte erano volte al miglioramento dell'organizzazione interna, ma anche esterna, verso i nostri clienti. Infine, sono state votate da una giuria composta da Partner del Board, uscendone vincitrici due, sulle quali stiamo lavorando sia con il team che le ha proposte, che con i dipartimenti che vengono impattati dall'idea. Queste riguardano: Maternità ed *Inclusion Diversity*, l'altra il *knowledge sharing*.

Sono state inoltre messe a disposizione sessioni di allenamento, di yoga, sia live che registrate; un supporto psicologico, chiamato *Wellbeing corner*, curato da professionisti esterni: visto il suo successo, è stato proposto nuovamente in questo anno, incrementandolo con la figura di un terapeuta antifumo, il *counselor* per i genitori e per i *caregiver*, ecc.

Va specificato che tutte le iniziative nate a marzo 2020 sono state rinnovate. In particolare, nel mese di ottobre 2020, all'inizio del nuovo anno fiscale, è nato il dipartimento di *People Engagement* che si occupa esclusivamente della gestione dell'*employee experience*, che nella nostra accezione è definita come *people experience*.

È stato inoltre rafforzato tutto quel che riguarda il welfare tradizionale, inserendo anche un consulente per utilizzare meglio il credito welfare a disposizione. Ci appoggiamo per quest'ultimo ad un fornitore che ci mette a disposizione questa figura di *family manager*, ovvero un professionista che ogni nostro collaboratore può contattare per avere un aiuto su come spendere in maniera più adeguata il proprio credito.

Nella piattaforma interna, che nel frattempo si è evoluta, sono stati introdotti contenuti, pillole, consigli e spunti concernenti le attività di lavoro ibrido; questi - accanto all'offerta formativa tradizionale che si è arricchita in tal senso - sono volti a tutta la popolazione, indipendentemente dal ruolo, per gestire la nuova normalità, quindi il proprio tempo, le persone, cosa fare per tenere ingaggiati i componenti dei propri team (cambiare stile di leadership). Sono contenuti pronti all'uso e scaricabili da chiunque. Altro problema riscontrato è quello dei nuovi ingressi. Considerando che l'età media della popolazione aziendale è di 33 anni, abbiamo un numero molto elevato di ingressi di neolaureati e figure junior. È stato notato che coloro i quali sono stati inseriti durante la pandemia, lavorando da subito da casa, hanno avuto un'esperienza totalmente differente rispetto a chi era entrato in un periodo precedente a questa. Sono stati rafforzati quindi i momenti di aggancio con queste persone perché stavano acquisendo meno dimestichezza con l'azienda di quanto si auspicasse. Sono stati aiutati anche i Manager a creare momenti informali per il *team building*.

### **Quanto incidono le iniziative relative al Fitness, e quindi all'area "cultura e tempo libero" nei piani di WA?**

Il Wellbeing è ormai un punto centrale, tu sei una persona e l'azienda è parte della tua esperienza di vita. Questo ci ha portato a definire una strategia per affrontarlo da un punto di vista olistico, secondo il concetto di benessere integrato. Una persona, quindi, sta bene se è in salute, se ha dei rapporti interpersonali che lo arricchiscono e se sta bene psicologicamente.

È stato notato che durante il lockdown il tema fisico (ad es. *workout*) era preponderante per via di una forte esigenza di muoversi derivante proprio dall'essere chiusi in casa, ma sin da subito la situazione emergenziale è stata affrontata a tutto tondo.

## **Qual è la risposta dei vostri collaboratori ai servizi offerti da Fitprime, una volta richiesti vengono poi effettivamente utilizzati?**

Per ragionare sulla risposta delle persone bisogna tenere in considerazione il contesto.

Per molti mesi le persone hanno lavorato da casa, si sono tenuti ritmi di lavoro altissimi, era difficile staccare totalmente dal lavoro una volta spento il computer, non c'è più stata la separazione vita personale e vita lavorativa e, purtroppo, l'entropia in questo caso fa sì che la singola persona faccia fatica a staccare dal lavoro e di conseguenza a far capire agli altri che debbano staccare.

C'è stata tuttavia una risposta soddisfacente, ai servizi offerti (questo vale non soltanto per il caso Fitprime): dopo una rilevante risposta iniziale, sembra che ora la situazione stia raggiungendo un equilibrio.

Il ragionamento fatto non è stato però incentrato unicamente sul tasso di adesione: si è cercato piuttosto di agire su quel che viene percepito dai collaboratori.

L'obiettivo che ci siamo posti di raggiungere non è esclusivamente un alto utilizzo dei servizi, bensì la consapevolezza delle persone rispetto alla loro condizione di benessere.

Lo sconto in palestra è una *commodity*, che però si renderà soltanto accessoria all'obiettivo che vogliamo ottenere.

In questa direzione stiamo lanciando anche un programma, chiamato "Operazione benessere", in cui sceglieremo tra le candidature spontanee (scelte anche con il criterio della diversificazione dei profili), 5 colleghi che verranno seguiti per 6 mesi da professionisti quali nutrizionisti, personal trainer e psicologi che proporranno un piano di sviluppo per il proprio benessere, al termine del quale ci si aspetta di avere dei risultati.

Questo ci servirà per raccontare delle storie interne all'organizzazione, volte appunto ad incrementare il coinvolgimento di più persone possibili e a renderle consapevoli sul fatto che il benessere è alla loro portata e che l'organizzazione, nonostante richieda molto da loro, farà il possibile per affiancarli in questo percorso.

### *4.4.3 Intervista a Elena Guastaferrò - People Experience Junior Manager in BIP*

## **Come ha impattato l'emergenza pandemica sulle politiche di welfare aziendale di Bip?**

La nostra priorità nell'affrontare l'emergenza pandemica da Covid-19 è stata garantire la maggior sicurezza possibile ai colleghi nei confronti dei rischi di contagio.

Considerando che il lavoro del consulente non necessita della presenza fissa in ufficio e che i colleghi erano già muniti di ogni device aziendale utile per potersi recare presso le sedi dei clienti, abbiamo potuto sin dai primi casi in Italia tutelare tutta la popolazione aziendale attraverso il *remote working*. Per affrontare al meglio la gestione dei rischi di contagio abbiamo subito creato un Comitato di Gestione Emergenze. In accordo con il Comitato abbiamo raccomandato a tutti di rimanere a casa, cosa richiesta peraltro anche dai nostri Clienti, ad eccezione di necessità improrogabili di business e previa autorizzazione del manager. Si è trattato comunque di una percentuale molto bassa di casi. Tra le altre cose, in un momento in cui i medici di base non riuscivano a rispondere a tante domande per tutti i loro assistiti, abbiamo cercato attraverso questo comitato e i medici del lavoro al suo interno, di rispondere alle domande dei nostri collaboratori.

Ci siamo inoltre subito impegnati nell'adeguamento degli uffici per assicurare il distanziamento e le norme di sicurezza, attraverso la predisposizione della corretta segnaletica, previsione di percorsi di entrata e di uscita, reperimento delle mascherine, ecc., per consentire ai colleghi di poterli frequentare in sicurezza quando necessario.

Appena possibile secondo normativa abbiamo lanciato una campagna di *screening* Covid a tutti i dipendenti e fino a 2 componenti del nucleo familiare, tramite test sierologico su Milano, Roma e Bologna, con la possibilità di effettuare in caso di positività anche i tamponi nella città di Milano, in quanto iniziativa concessa dalla sola regione Lombardia. L'iniziativa ha visto l'adesione di oltre un terzo dei dipendenti e di quasi altrettanti familiari.

Parallelamente abbiamo lavorato per fornire degli strumenti ulteriori per il benessere anche su aspetti non strettamente legati al Covid.

Da un lato abbiamo condiviso con la popolazione aziendale una serie di linee guida "*per passare dal remote working allo smarter working*" così da gestire al meglio le difficoltà del lavoro da remoto e lavorare in maniera più *smart*, con dei suggerimenti orientati alla corretta gestione dei meeting online, dei ritmi di lavoro, delle pause, della collaborazione e in generale orientati al benessere dei dipendenti. Dall'altro è stata avviata e promossa la partnership con Fitprime, con la quale è stata lanciata la *Weekly Fitness Routine*, con sessioni quotidiane di workout dedicate ai colleghi e tenute dai professionisti della piattaforma Fitprime TV, con l'obiettivo di supportare, dopo un periodo prolungato di vita sedentaria obbligata, sia il benessere fisico che quello psicologico attraverso l'attività fisica.

La partnership con Fitprime era stata stretta prima della pandemia, con un focus sul network di palestre su tutto il territorio italiano, considerando che i nostri dipendenti erano abituati a spostarsi e viaggiare per lavoro, ma successivamente, con il lockdown e quindi la chiusura dei centri sportivi, abbiamo avuto ampio modo di apprezzare la piattaforma online Fitprime TV.

Abbiamo inoltre proposto anche il servizio del nutrizionista on demand di Fitprime, per promuovere sane abitudini alimentari, e lo scorso novembre, tramite il supporto di Fitprime e di Welfood è stato lanciato il *nutrition month*, per comunicare i benefici di una corretta alimentazione attraverso inizialmente 3 webinar con dei temi scelti, diventati 4 per l'alta adesione.

### **Qual è la risposta dei vostri collaboratori ai servizi offerti da Fitprime?**

La partecipazione alle iniziative ad hoc, come le *weekly fitness routine*, è stata molto buona; laddove gli orari delle lezioni *live* non fossero comode per tutti, le lezioni registrate presenti sulla piattaforma sono sempre state un'ottima alternativa per i colleghi interessati.

La possibilità di allenarsi a casa online è stata inoltre proposta come opportunità per avvicinare al benessere fisico anche chi prima fosse impossibilitato per motivazioni personali, come ad es. i colleghi con bambini piccoli.

L'utilizzo del network di palestre è invece rimasto basso fino ad oggi in considerazione del calo d'interesse generico per quanto riguarda i centri sportivi, guidato dalla paura del contagio.

BIP investe molto nel *caring*, che consiste anche nel dire alle persone che è importante trovare il tempo per prendersi cura di sé; questo è però un processo molto lento e che prevede risultati progressivamente più significativi nel medio lungo termine.

### **È cambiata l'attenzione verso il tema del *well being* a seguito del Covid-19?**

Già nel 2018 parlavamo molto di servizi wellbeing, era un argomento frequente alle macchinette del caffè, dove ad esempio offrivamo anche la frutta fresca biologica, per promuovere l'abitudine a fare dei break salutari durante la giornata lavorativa. Il Covid ha necessariamente orientato le attenzioni verso servizi e abitudini salutari che potessero essere gestiti secondo i nuovi criteri di sicurezza.

Oltre alle iniziative legate a Fitprime, abbiamo fatto partire in questa fase progetti di ascolto, molto sentiti dal top management, *survey* e iniziative sulla *diversity & inclusion*, sui valori di azienda, che hanno raccolto molto interesse e partecipazione.

È stato inoltre incrementato il lavoro agile: dal mese di Gennaio 2021 abbiamo esteso per tutti la possibilità di *smart working* al 100%, da intendere come la possibilità di definire periodicamente con il proprio manager i giorni in cui lavorare in presenza in ufficio, quando presso la sede del Cliente e quando da remoto. Una possibilità di massima flessibilità che va incontro alle esigenze di bilanciamento vita-lavoro di tutti i dipendenti e al raggiungimento di un equilibrio per la massima produttività personale.

Con la fine delle ultime “zone rosse” però, e con la diffusione delle vaccinazioni, c’è stata una netta riapertura agli spostamenti e agli incontri, ed è stato subito evidente un maggior interesse da parte dei colleghi nell’andare in ufficio, perciò negli scorsi mesi abbiamo iniziato a concentrarci su come consentire al maggior numero di dipendenti di vivere gli spazi dell’ufficio in sicurezza e con la prospettiva di un luogo di incontro e di creazione di valore condiviso.

#### *4.4.4 Alcune considerazioni conclusive*

Quel che si è voluto indagare attraverso queste interviste, è come il Covid-19 abbia impattato nell’ordinarietà di organizzazioni ben strutturate e di grandi dimensioni e su quale sia stata la risposta dei relativi collaboratori ai prodotti Fitprime.

Bisogna soffermarsi su tre punti principali, il primo dei quali amplia quanto già analizzato nel capitolo precedente, ovvero le difficoltà riscontrate nella fase iniziale della pandemia.

In linea con quanto registrato nelle PMI, anche nel presente caso si rilevano testimonianze eterogenee, se difatti in due di queste viene affermato che l’organizzazione e tutti i collaboratori fossero pronti a lavorare da remoto, nell’altra si sottolinea invece come, pur essendo possibile svolgere l’attività lavorativa del consulente in maniera efficiente anche da casa, le difficoltà riscontrate non sono state poche. A partire dallo sperimentare lo *smart working*, quale modalità poco sfruttata precedentemente necessitando le persone di andare fisicamente in ufficio o negli uffici dei clienti per esplicitare quanto richiesto dal proprio ruolo.

Pur riscontrando differenze iniziali nell’approccio all’emergenza, in secondo luogo va approfondito quanto emerso nei mesi successivi. In ogni caso difatti è stato necessario modificare lo stile di leadership interna ai team, formare quindi i manager per poter assicurare un corretto e adeguato coordinamento e promuovere, seppur utilizzando mezzi differenti, dei momenti di incontro informali tra colleghi così da poter consolidare o stringere nuove relazioni che andassero oltre il semplice rapporto lavorativo.

Si sono incrementati gli sforzi nell’inclusione delle figure junior nell’organizzazione essendo chiaro che i ragazzi entrati in azienda durante la pandemia e che quindi avevano vissuto un’esperienza fino ad allora solo a distanza, si stessero perdendo componenti della vita lavorativa importanti, quali venire opportunamente addentrati alla cultura aziendale rispetto a chiunque fosse subentrato precedentemente.

Inoltre, sono state rafforzate in tutte le organizzazioni alcune delle iniziative rientranti nell'area del welfare aziendale della cura della persona e della sanità. Ne sono esempi, tra gli altri, gli sportelli psicologici e di ascolto, lezioni di fitness e di yoga, strumenti a supporto della maternità e dei neogenitori, ecc.

In terzo luogo, analizzando le risposte all'ultima domanda, sono visibili anche in questo caso dei punti di raccordo. Difatti, anche se affrontato in maniera differente, il tema del *wellbeing* risulta essere fondamentale in tutti e tre i casi ed il fine cui si vuole giungere è lo stesso.

Quello su cui si sofferma la dottoressa Merola è il rapporto che ogni persona ha con i *flexible benefits*, non riuscendo spesso a trarne il vero valore aggiunto che ne deriverebbe dal loro utilizzo, spesso non essendo neanche a conoscenza di quanto offerto. A conferma di quanto affermato, si riporta una statistica del WIPMI 2021, in cui si attesta che poco meno del 40% dei lavoratori non ha alcuna consapevolezza dei servizi di welfare, percentuale però che nel caso in questione risulterebbe tuttavia essere molto inferiore, analizzandosi una correlazione tra il livello di conoscenza del WA e l'ampiezza dell'azienda<sup>138</sup>.

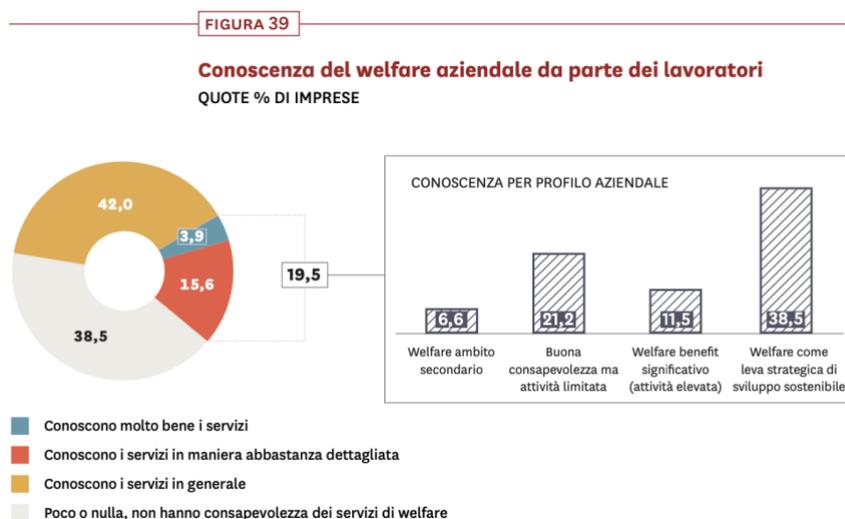


Figura 15: WIPMI 2021

Punto di vista leggermente differente è quello della dottoressa Mirioni, questa infatti pone l'attenzione non sulla conoscenza dei servizi offerti, bensì direttamente sulla consapevolezza dei collaboratori. In questo caso difatti, l'obiettivo non riguarda la comunicazione di prodotti come Fitprime, bensì si vuole appunto incrementare la consapevolezza, l'importanza del *wellbeing* e quindi

<sup>138</sup> WIPMI Rapporto 2021, p. 50

del benessere fisico e mentale delle persone e a quel punto aspettarsi che la richiesta di tali prodotti aumenti.

Infine, la dottoressa Guastafarro pone l'attenzione su due aspetti, il primo è il fatto che l'*employee caring* consista anche nel guidare le persone nel dedicare energie e tempo per prendersi cura di sé, trovando alternative sicure e flessibili quando il fitness in presenza non risulta un'alternativa percorribile, come la *weekly fitness routine* online, promossa ogni sei mesi dalla propria azienda insieme al contributo di Fitprime. Il secondo è l'importanza che stanno assumendo iniziative promosse direttamente dal top management e che vedono un'ampia partecipazione bottom-up, quali il progetto sull'ascolto, ecc.

## Conclusione

La diffusione della pandemia da Covid-19 è stato un evento inaspettato non solo per ogni governo occidentale, bensì anche per ogni tipologia di organizzazione.

Il lavoro svolto con il presente elaborato ha voluto mettere in evidenza come le imprese, di piccole, medie e grandi dimensioni abbiano contrastato in maniera più o meno proattiva la crisi socioeconomica.

Uno dei punti emersi sin dall'inizio riguardava l'inadeguatezza del sistema di welfare nazionale, il quale, non solo si è dimostrato non pronto all'avvento della pandemia, ma non è stato rafforzato neanche a sufficienza nel periodo subito successivo.

La consapevolezza della necessità di sistemi di welfare aziendale volti a ridurre la pressione su quello nazionale ha spinto molte organizzazioni a ripensare gli strumenti e le iniziative fino ad allora proposti.

Sono stati così introdotti sistemi di *screening* interni alle organizzazioni, in quanto nei primi mesi della pandemia effettuare un tampone in alcuni casi era molto difficile, sportelli psicologici, strumenti assicurativi contro il rischio di infezione, anticipo degli ammortizzatori sociali, ecc.

L'elaborato si concentra poi su un'analisi della tipologia di lavoro da remoto maggiormente applicata. In molti casi, a partire da marzo 2020 quel che è stato sperimentato da moltissimi lavoratori non è stato lo *smart working*, bensì il telelavoro, ovvero il solo spostamento dell'attività lavorativa dall'ufficio alla propria abitazione, non operando quindi per migliorare la profittabilità o il *work life balance*, lasciando anzi inalterati anche gli orari rispettati in ufficio.

Nonostante dall'esperienza dello *smart working* si possano trarre numerosi vantaggi ci si aspetta, dopo aver condotto un'analisi prospettica su quelli che possano essere gli scenari realizzabili nei prossimi anni, che un futuro caratterizzato dal solo lavoro a distanza, effettuato da qualsiasi posto del mondo e con flessibilità oraria possa essere ad oggi soltanto un'utopia.

Quel che difatti si mostra è che la maggior parte delle organizzazioni stia spingendo verso il ritorno in ufficio già da ora, periodo in cui ancora purtroppo il coronavirus causa decine di decessi ogni giorno.

Si auspica soltanto che l'esperienza sulle nuove modalità di leadership sperimentata, sulla maggiore autonomia concessa ai propri collaboratori, possa portare ad uno scenario perlomeno ibrido,

attraverso il quale non si abbandonerebbero i benefici del lavoro agile, ma che allo stesso tempo permetterebbe alle persone di tornare ad avere rapporti lavorativi, ma anche informali, di persona, essendo stati quest'ultimi azzerati a causa del lockdown e, ancora in parte, dal distanziamento.

Nell'ultima parte del lavoro si sposta poi l'attenzione su un caso specifico, quello di Checkmoov S.r.l., società che offre il prodotto Fitprime, attraverso il quale potersi allenare da casa o in un ampio network di palestre e centri sportivi.

A seguito di un'indagine svolta sull'importanza del *wellbeing* nelle organizzazioni e di come sia questo prodotto recepito dai collaboratori, si è arrivato a concludere che, nonostante ad oggi vi sia la necessità per le aziende di inserire nei piani di welfare aziendale la suddetta tipologia di prodotti, si deve ancora lavorare molto attraverso la comunicazione e il coinvolgimento per far comprendere l'importanza che il benessere fisico e mentale abbia all'interno della vita di ogni persona.

Ci si stacca difatti dall'idea del professionista che mette il lavoro al centro della propria vita, per spostarsi verso un nuovo paradigma, quale quello del lavoro come una delle componenti che formano la vita delle persone.

Un insegnamento che gli ultimi due anni ci hanno offerto è che la salute fisica e mentale deve essere prioritaria su ogni altra cosa, bisogna perciò continuare ad investire sul welfare aziendale, coinvolgendo le persone e rispondendo alle loro esigenze.

## Abstract

Il 2020 sarà per sempre ricordato come l'anno in cui si è diffuso nei paesi occidentali il Covid-19. Questo, oltre al tristissimo risultato dei milioni di decessi causati in tutto il mondo, ha messo sotto pressione ogni Sistema Sanitario Nazionale, non permettendo spesso neanche il corretto funzionamento ordinario delle strutture ospedaliere portate al collasso.

Ne scaturisce una crisi sanitaria, attenuata da molte Nazioni attraverso strumenti appositi, quali lockdown e restrizioni. Questa diventa così presto anche economica, vedendo la chiusura di attività produttive, commerciali, ecc.

In Italia quest'ultima porta danni a tutto il comparto economico, facendo registrare un calo di oltre otto punti percentuali del PIL.

Tutti gli individui, ormai chiusi in casa e preoccupati per la propria salute e per quella dei propri cari, si rendono presto conto di quanto il sistema di welfare nazionale italiano fosse arretrato rispetto a quello di altri Paesi europei. Emerge così la necessità di rafforzarlo non soltanto intervenendo sul SSN, ma anche attraverso l'incremento delle iniziative di welfare attuate dalle organizzazioni su tutto il territorio.

Il presente lavoro si è interrogato sulla misura in cui si siano incrementate e manifestate tali iniziative aziendali a favore non soltanto dei collaboratori, bensì dell'intera collettività e su come il periodo in questione abbia modificato pratiche organizzative inalterate da anni.

La riflessione è stata portata avanti attraverso l'analisi di pubblicazioni, studi recenti e indagini qualitative svolte tramite lo strumento di interviste raccolte tra i mesi di luglio e settembre 2021.

Si riporta di seguito un riassunto dei singoli capitoli che compongono il lavoro.

### *Capitolo 1: il Welfare Aziendale*

Nel primo capitolo si analizza l'importanza strategica della retribuzione, quale principale leva per il raggiungimento di alti livelli di *attraction*, *retention* ed *engagement*, definita come insieme di quattro componenti: la retribuzione fissa, variabile, di partecipazione e la parte relativa al welfare aziendale e ai benefit.

Si passa in secondo luogo ad una contestualizzazione storica del welfare aziendale, partendo dalle origini, ovvero al 1919, anno in cui, negli Stati Uniti, vengono attuate forme di *welfare capitalism* come forma di benevolenza da parte dei grandi capitalisti dell'epoca, quali Andrew Carnegie, Henry Ford e David Rockefeller, nei confronti dei propri dipendenti e delle famiglie di questi. Il metodo in cui vennero introdotte le iniziative ne garantivano l'accesso esclusivamente ai dipendenti e, in piccola parte, alle famiglie di questi, non riuscendo quindi ad apportare effetti positivi sulla collettività.

È difatti il 1947 l'anno in cui sorgono le vere prime iniziative di Welfare State a seguito dell'approvazione del parlamento inglese del rapporto "*Social insurance and allied services*", anche detto Rapporto Beveridge.

Negli anni successivi c'è una rapida diffusione delle presenti politiche volte ad incrementare il benessere degli individui, frenata però dalle crisi petrolifere, che negli anni '70 causano una forte repressione economica rendendo il sistema non più sostenibile.

Accanto a questa breve ricostruzione storica, viene presentato uno dei casi più rappresentativi e noti sull'apertura della fabbrica alla Comunità, ovvero il caso Adriano Olivetti.

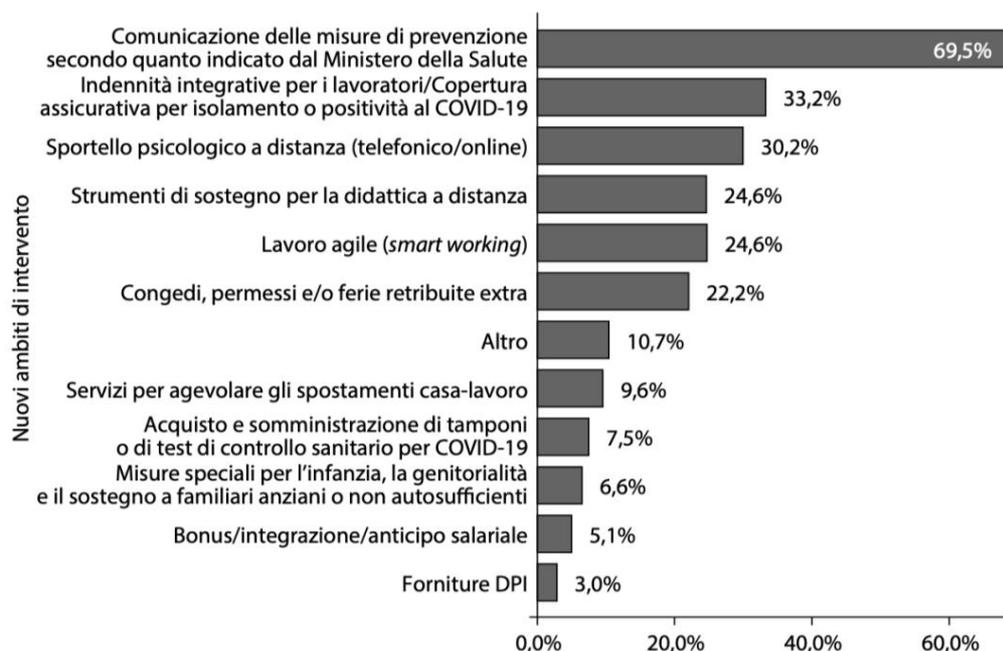
Il capitolo prosegue con l'analisi dei contributi legislativi alla materia, e, in particolare, dello stimolo dato, a partire dalla Legge di Stabilità 2016, dal governo Renzi, e dai successivi, all'utilizzo di strumenti di welfare aziendale sfruttando le incentivazioni fiscali messe a disposizione.

L'ultimo tema toccato è quello dei *provider* operanti sul territorio italiano, i quali, come riportato nel testo, vengono definiti da Pesenti e Scansani come "operatori specializzati nell'aggregazione di realtà erogatrici di servizi conformi all'assetto normativo vigente e dunque fruibili con i benefici fiscali del caso e per questo da essi veicolati sul mercato del WA attraverso apposite piattaforme disponibili *on-line* (i c.d. "portali")."

L'analisi di questi si sofferma poi sulla distinzione tra "puri", "ibridi" e "*reseller*", sulla base della tipologia di prodotti e servizi offerti e della proprietà o meno di una piattaforma attraverso cui offrirli. Si completa con la presentazione dei trend di crescita del presente mercato, contando al 2018 78 operatori, al 2019 aumentati ad 82 e al 2020 a 102, evidenziando come, nonostante la crisi pandemica, il mercato risulti essere ancora in crescita, seppur con un tasso minore.

## Capitolo 2: L'impatto del Covid-19 sul welfare aziendale

Nel secondo capitolo si analizza invece, in maniera approfondita, partendo da una *survey* promossa da Percorsi di Secondo Welfare, in particolare da Franca Maino e Federico Razetti, come il Covid-19 abbia impattato sulle politiche di welfare aziendale e quali siano state le iniziative più diffuse adottate dalle organizzazioni rispondenti alla “*Open Call for Good Practices*”.



*Nota:* Era possibile selezionare più di una opzione di risposta.

Figura 16: F. Maino, F. Razetti, iniziative di welfare aziendale, *smart working* e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del Covid-19

Da questa si evince che la principale misura scelta fosse “comunicazione delle misure di prevenzione secondo quanto indicato dal Ministero della Salute”, la quale, pur essendo necessaria e di interesse generalizzato, non veniva diffusa in maniera esclusiva dalle organizzazioni, anzi anticipata da tutti i media, da molti programmi televisivi e in particolare, dalle conferenze della Protezione Civile e dell’Istituto Superiore di Sanità, le prime delle quali venivano effettuate con cadenza giornaliera, le seconde settimanale.

Differente è invece la serie di iniziative volte effettivamente alla salvaguardia dei propri collaboratori adottate in maniera eterogenea dalle organizzazioni, quali ad esempio: coperture assicurative contro il rischio di contagio da Covid-19 e di ospedalizzazione (sia ricovero ordinario che in terapia intensiva o sub intensiva, come GeneraSalute promossa da Generali per il comparto B2B, o #andrà tutto bene promossa sempre per il B2B da UnipolSai); sportelli psicologici a distanza (quali ad esempio “LAZIO DOCTOR per COVID”); strumenti a sostegno dei propri figli e della didattica a

distanza; tracciamento del Covid-19 all'interno delle organizzazioni, attraverso l'utilizzo di tamponi e test sierologici (con il caso Brunello Cucinelli S.p.A. e "Back on Track" di Ferrari S.p.A.); anticipazione degli ammortizzatori sociali, quale la Cassa Integrazione Guadagni (CIG, CIGO).

Accanto a queste si sono poi analizzate, in maniera sintetica, le iniziative di *Corporate Social Responsibility*, quali misure non volte al solo benessere dei propri collaboratori e dei loro familiari, bensì all'intera società; si riporta in particolare l'insieme di versamenti effettuati al SSN, e alla Protezione Civile, pur notando che le donazioni in questione, che hanno raggiunto 785, 55 milioni di euro nei primi mesi della pandemia, siano state effettuate non soltanto dalle organizzazioni, bensì anche da fondazioni e singoli individui.

Il quarto punto trattato è un'analisi delle organizzazioni che utilizzano gli strumenti rientranti nelle aree del welfare aziendale seguendo una concezione di *sharing value*, rispetto a quelle che si comportano da *free rider*.

Se tra le prime troviamo quindi quelle aziende definite da Pesenti e Scansani "virtuose", le seconde invece "viziose", in quanto volte esclusivamente a incrementare la propria immagine reputazionale e a sfruttare il *saving* fiscale.

Mentre aziende virtuose hanno implementato gli *efforts* per garantire il benessere dei propri collaboratori durante la pandemia e ci si aspetta continuino a farlo anche in una fase successiva, le seconde si sono trovate di fronte ad una scelta: mutare la natura delle iniziative svolte a seguito di una maggiore consapevolezza dei benefici che l'azienda stessa può trarne, oppure azzerare totalmente gli investimenti effettuati in questa direzione così da ridurre il *cash out*.

Il capitolo si chiude con le altre aree riportate dal WIPMI che, seppur con piccole variazioni rispetto agli anni precedenti, sono state mantenute da un numero consistente di PMI, quali: piani di previdenza integrativa (molte persone ne hanno richiesti di sempre più completi a seguito della giustificata paura derivante dal coronavirus e dal possibile collasso delle strutture ospedaliere pubbliche); continua formazione dei dipendenti a distanza per far fronte alla modalità lavorativa da remoto anche per coloro i quali l'avevano esercitata in maniera minore (tramite l'utilizzo di *webinar*); cultura e tempo libero (ne è un esempio il caso Fitprime TV approfondito nel quarto capitolo).

### *Capitolo 3: Lo Smart working*

Il terzo capitolo è dedicato in maniera esclusiva al lavoro da remoto. Anche se si è sentito fare numerose dichiarazioni nell'ultimo anno e mezzo sull'adozione dello smart working, bisogna subito precisare che quel che in realtà è stato applicato in un vastissimo numero di casi non è definibile come *smart working* o lavoro agile, bensì esclusivamente come telelavoro.

Quest'ultimo è difatti quella modalità che prevede che lo svolgimento dell'attività lavorativa venga traslata dall'ufficio alla propria abitazione, mantenendo la continuità operativa e rispettando gli stessi orari dell'ufficio. È perciò molto lontana dallo strumento utilizzato invece per migliorare il *work life balance*, la produttività di persone e organizzazione, e rientrando tra le principali aree del welfare aziendale e cura della persona.

Una seconda precisazione riguarda invece la motivazione che spinge le organizzazioni al lavoro a distanza, spesso difatti si è notato essere frutto soltanto di un mero comportamento adattivo alle misure di contenimento del virus e quindi non di resilienza.

Il che comporta inevitabilmente che in molti casi vi siano state difficoltà nel cambio di modalità lavorativa prevalente, quali ad esempio la mancanza di *device* o il mancato raggiungimento in alcune zone italiane dalla connessione internet veloce (problematica fatta emergere già dal piano proposto alla fine del primo lockdown da un team guidato dall'oggi ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale Vittorio Colao), necessità ristrutturazioni più o meno profonde dei *core business* e dei processi operativi, cambio di leadership e di controllo dei propri collaboratori, competenze insufficienti ad affrontare il periodo in questione.

L'emergenza pandemica ha però comportato anche un risultato positivo in termini di *smart working*, se difatti, stando ai dati riportati dall'Istat al 2019, l'Italia fosse in fondo alla classifica dei Paesi Membri nel lavoro da casa, con un dato pari al 4% del totale dei lavoratori, a seguito del lockdown si è passati al 19% (seppur con sostanziali differenze territoriali tra Nord, Centro e Sud), il che porta il nostro Paese in linea con la media Europea.

Significativo è il caso della Pubblica Amministrazione, questa ha difatti dimostrato come, a differenza di quanto sostenuto da molti, lo *smart working* possa essere applicato efficacemente e in maniera massiva, passando da una media del 2,4% dei dipendenti che lavorassero da remoto almeno un giorno a settimana a circa il 33%, pur mantenendo continuità con il lavoro svolto in una fase antecedente la pandemia.

Lo stesso caso però fa riflettere anche su altri due punti, il primo riguarda la necessità di digitalizzare e innovare la PA in tempi brevi, il secondo invece l'insorgenza di rischi prima non esistenti, o comunque a cui si fosse meno vulnerabili, ovvero gli attacchi informatici.

Il caso del sito della Regione Lazio, colpito da un attacco hacker lo scorso 30/07/2021 e ancora in parte bloccato a distanza di oltre un mese, suggerisce due errori effettuati proprio dalla PA nel modello utilizzato per assicurare proprio la continuità dopo il lockdown nazionale. Non essendo difatti la maggior parte dei dipendenti muniti di appositi *devices*, si è consigliato loro di svolgere la propria attività mediante l'utilizzo di pc e telefoni personali. Associando a questo una totale mancanza di formazione sul modo corretto di utilizzo degli stessi per non incappare in truffe e attacchi informatici di vario genere, è bastata semplice mail aperta per cadere nell'attacco informatico, il quale ha avuto effetti gravi sul corretto funzionamento del portale della Regione Lazio, specialmente in una fase in cui questo risultasse fondamentale per effettuare la prenotazione dei vaccini e per il rilascio dei green pass.

Il lavoro prosegue poi con l'analisi del ruolo della Cultura aziendale e ai vantaggi e svantaggi dello *smart working* rispettivamente per il lavoratore, per le organizzazioni e per le comunità stesse.

Infine, vengono riportati tre possibili scenari futuri sulla modalità lavorativa:

- ritorno alla vecchia ordinarietà (quindi con prevalenza del lavoro in ufficio);
- uno secondo scenario caratterizzato dal proseguimento del solo lavoro da remoto;
- un ultimo scenario definibile "ibrido", che combinerebbe i vantaggi derivanti dal lavoro in presenza con quelli sperimentati con lo *smart working*.

Nel portare avanti questo tema, si è deciso di utilizzare lo strumento delle interviste, le quali, a seguito di un progressivo programma di selezione, sono state chieste a Glorioso S.p.A, a DR Automobiles Groupe, e a MGvision.

Le interviste si sono basate su tre domande principali:

- Come ha impattato il Covid-19 nella vostra ordinarietà lavorativa? Si sono dovuti ridisegnare processi aziendali per far fronte al lavoro da remoto o non si è reso necessario?
- In XXX avevate già sperimentato lo *smart working* prima dell'emergenza pandemica?
- A seguito dell'esperienza fatta in quest'ultimo anno e mezzo, come avete pianificato il futuro ritorno alla normalità? Quale modalità lavorativa sarà prevalente?

Da queste si ricava una evidenza: la presenza di una correlazione forte tra organizzazioni che prediligono il lavoro a distanza e settore in cui operano. Nel caso specifico, soltanto MGvision è stata in grado di assicurare la totalità delle operazioni a distanza essendo questa attiva nel settore dei servizi informatici, mentre sia Glorioso S.p.A che DR Automobiles Groupe, appartenendo al manifatturiero hanno necessitato, anche se in percentuale differente, della presenza fisica dei propri collaboratori per poter assicurare la realizzazione dei prodotti.

A seguito degli sviluppi sia nel settore pubblico che privato, è possibile affermare che la modalità che probabilmente riuscirà a prevalere nei prossimi anni, a prescindere dalla posizione geografica in cui l'azienda ha sede, sarà la modalità ibrida. Questa, infatti, permetterà ai collaboratori di tornare a lavorare nello stesso ufficio, a fare riunioni dal vivo, e allo stesso tempo assicurare il miglioramento di *work life balance*, di *retention*, e di profittabilità.

#### *Capitolo 4: Fitprime*

Il lavoro si chiude poi con il caso studio di Fitprime, start up innovativa fondata nel 2016 con l'obiettivo di offrire un abbonamento attraverso cui poter accedere ad un vasto network di palestre e centri sportivi.

Il business model inizialmente era esclusivamente volto al B2C, quindi alla ricerca degli utenti che potessero fruire direttamente del prodotto acquistato. A partire dal 2018 però, l'azienda decide di espandere il proprio mercato così da raggiungere un maggior numero di potenziali clienti mediante un secondo segmento di business, il B2B, sfruttando le normative sul welfare aziendale rientrando lo sport nell'area "Cultura e tempo libero".

Per realizzare questo fine e raggiungere nel minor tempo possibile il maggior numero di utenti, si decide di offrire il prodotto servendosi dei *provider* di welfare aziendale. Quest'ultimi offrono quindi Fitprime sulle loro piattaforme, ricevendo in cambio il versamento di una *fee* per ogni abbonamento sottoscritto. Vi è un secondo vantaggio nell'utilizzo degli intermediari, ovvero la possibilità di evitare i costi di transazione.

Nel 2020, per reagire alla crisi economica derivante dalla pandemia e assicurare una liquidità all'azienda, si decide di espandere nuovamente il *business*, contemporaneamente verso il segmento

B2B *corporate*, il quale consiste nella ricerca diretta delle organizzazioni cui offrire il proprio prodotto, sottoscrivendo con queste in maniera diretta contratti di durata di 3, 6 o 12 mesi, ed evitando così il pagamento dell'intermediazione ai *provider*, e verso un nuovo segmento, di più complicata implementazione, ovvero la realizzazione di una piattaforma attraverso cui potersi allenare direttamente da casa, lanciata ad Aprile, e chiamata "Fitprime TV".

Viene poi riportati l'andamento dei dati storici riguardanti i ricavi per ogni segmento di *business* e la marginalità che se ne trae.

Nell'analisi si decide di tralasciare appositamente Fitprime TV in quanto, essendo un segmento nuovo che ha richiesto ingenti investimenti iniziali, quali uno studio di registrazione, strumenti per la realizzazione dei contenuti audiovisivi, personale apposito e l'assoldamento degli istruttori sia per i contenuti registrati, che poi per quelli *live*, non offre ancora alcun profitto.

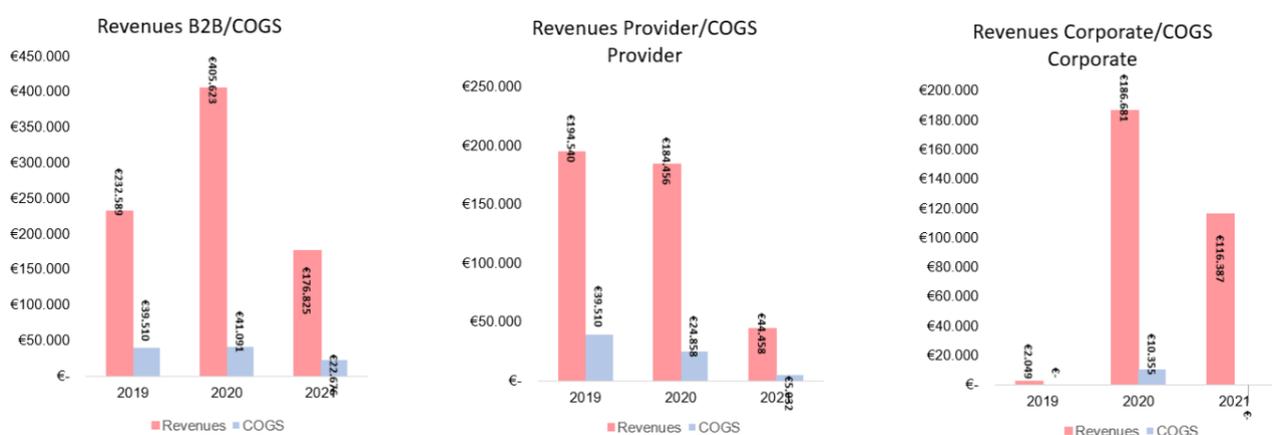


Figura 17: Grafico fornito da Checkmoov S.r.l, aggiornato al primo trimestre 2021

Ne scaturisce così che il segmento che riceve un maggior successo è il B2B *corporate*, seguito dal B2B *provider* e poi dal B2C.

Le motivazioni per cui Fitprime ha modificato il suo *core business*, puntando principalmente sul modello *corporate*, dopo neanche un anno dall'introduzione dello stesso, sono:

- Un più basso impatto dei COGS rispetto al modello *provider*, non necessitando questo di alcuna intermediazione e quindi di versamenti di *fee*;
- Un vantaggio reputazionale, dato dalla possibilità di accostare il nome Fitprime a quello di multinazionali quali Nike, Capgemini, KPMG, EY, ecc.
- Aggirare il principale limite del segmento *provider*, ovvero il numero di potenziali utenti raggiungibili strettamente legato al numero delle organizzazioni che si servono della

piattaforma del *provider* in questione, associato ad un alto livello di concorrenza di prodotti presenti sulla stessa.

È stata infine condotta un'indagine qualitativa, servendosi nuovamente dello strumento dell'intervista, dapprima sul *well being*, attraverso il contributo di Angelo Zega, Cattolica Assicurazioni, poi se ne sono svolte altre in cui si sono analizzati più aspetti relativi ad alcune delle principali *corporate* in rapporto con Fitprime.

Si riportano di seguito le domande effettuate:

- Come ha impattato l'emergenza pandemica sulle politiche di welfare aziendale di XXXX?
- Quali sono state le nuove iniziative introdotte per affrontarla?
- Quanto incidono le iniziative relative al Fitness, e quindi all'area "cultura e tempo libero" nei piani di WA?
- Qual è la risposta dei vostri collaboratori ai servizi offerti da Fitprime?

Sono state così effettuate due interviste a grandi società di consulenza, dalle quali sono emersi tre punti principali.

Il primo riguarda il modo in cui due *corporate* operanti nello stesso settore si siano in realtà trovate in una condizione differente di fronte allo scoppio della pandemia, la prima delle quali si è trovata preparata ad affrontarla, mentre per la seconda invece, l'impossibilità a recarsi nei propri uffici e in quelli dei clienti è stata percepita come un ostacolo difficile da superare.

In secondo luogo, si è analizzato come le strategie intraprese per affrontare il Covid-19 in materia di welfare aziendale siano state molto simili, si sono difatti previste in entrambi sportelli psicologici, lezioni di fitness o di yoga, strumenti a supporto della maternità e dei neogenitori, ecc.

Infine, si è studiato il rapporto dei dipendenti di queste con il prodotto Fitprime e con i *flexible benefits* più in generale, emergendo che, nella maggior parte dei casi c'è un mancato sfruttamento degli strumenti offerti o per una scarsa conoscenza o per un più ampio problema legato alla consapevolezza del *wellbeing* da parte delle persone.

A rafforzare quanto detto è stato riportato un dato estratto dal Rapporto 2021 del WIPMI, il quale afferma che circa il 40% dei dipendenti non è a conoscenza dei servizi di WA offerti, il 42% li conosca soltanto in maniera generica, il 15,6% in maniera più specifica, mentre soltanto il 6% li conosce molto bene.

Tuttavia, è stato precisato che quanto riportato nella figura in questione, non sia totalmente ricollegabile alle aziende in questione essendo appunto due *corporate*, ed essendoci una correlazione positiva tra dimensione aziendale e conoscenza di politiche di welfare a disposizione.



Figura 18: WIPMI Rapporto 2021

### Conclusione

Nonostante l'esperienza recente, un futuro caratterizzato da persone che lavorano da remoto, ovunque vogliano, e senza alcun vincolo orario sembra ancora un'utopia.

Tuttavia, il Covid-19 ha apportato un beneficio alla collettività, ovvero ha spinto ad una rivalutazione del lavoro inteso come componente della vita delle persone, e aumentato l'interesse da parte di numerose organizzazioni sul tema del welfare aziendale.

## Bibliografia

### Monografie

- Adriano Olivetti, *Il mondo che nasce*, a cura di A. Saibene (2013)
- Domenico De Masi, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020
- Gabriele Gabrielli, Francesca Zaccaro, 2019
- Gabriele Gabrielli, *Ricompensare: reward management e politiche retributive*, cap. XI, in Gabrielli G., Profili S. (2020), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, III ed., Isedi, Torino
- Luca Pesenti, Giovanni Scansani, *Welfare Aziendale: e adesso?*, Vita e Pensiero, Milano, 2020
- Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale – secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, Milano, 2020

### Fonti Primarie

Gazzetta Ufficiale:

- Decreto Legge 17 marzo 2020, n.18, Gazzetta Ufficiale
- Decreto Legge 14 agosto 2020, n.104, art. 112
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/09/20A01558/sg>
- Legge 21 maggio 2021, n.69.
- Legge 22 maggio 2017, n.81, art. 23
- Legge 27 dicembre 2017, n. 205
- Legge 28 dicembre 2015, n.208

TUIR:

- Art. 100, comma 1, Testo Unico delle Imposte sui Redditi
- Art. 51 Testo Unico delle Imposte sui Redditi

Governo, Ministeri:

- Conferenza stampa del presidente del Consiglio, Giuseppe Conte, 31 gennaio 2020
- <https://www.governo.it/it/cscovid19/report-vaccini/>
- <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Covid-19/Pagine/FAQ.aspx>
- <https://www.miur.gov.it/lavoro-agile>
- <https://www.salute.gov.it/portale/influenza/dettaglioContenutiInfluenza.jsp?lingua=italiano&id=722&area=influenza&menu=vuoto>
- <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/archivioMonitoraggiNuovoCoronavirus.jsp>
- <https://www.salutelazio.it/lazio-doctor>
- Report monitoraggio deposito dei contratti dicembre 2020, MLPS
- Report monitoraggio deposito dei contratti giugno 2021, MLPS

### **Articoli e Riviste scientifiche**

- Daniele Marini, “*Il telelavoro risposta all’emergenza sanitaria*”, Smart Working guida 2021, I libri del Sole 24 Ore, n.9/2021, aprile 2021
- David Benassi, ““*Father of the Welfare State*”? *Beveridge and the Emergence of the Welfare State*”, Rivisteweb, Il Mulino, 2010
- Davide Dal Maso, Valentina Langella, Franca Maino, Federico Mento, Valentino Santoni, “*La valutazione d’impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale*”, Social Value Italia, Avanzi, Percorsi di secondo welfare, ALTIS Università Cattolica, 2020
- Edwin M. Epstein, “*Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States*”, Journal of Business Ethics, Springer, 1989
- Elisa Fagnani, “*Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all’istruzione?*”, Rivisteweb, Il Mulino, 2013
- Emmanuele Massagli, Silvia Spattini, “*Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?*”, @bollettinnoadapt, 2017
- Ernesto Seri, “*Le sfide organizzative dello Smart Working*”, Sviluppo e Organizzazione n.296, Novembre/Dicembre 2020
- Franca Maino, Federco Razetti, “*Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del COVID-19*”, Il Mulino – Rivisteweb, maggio-agosto 2020
- Franca Maino, Federico Razetti, “*Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19*”, Percorsi di secondo welfare, 2020

- Franca Maino, *“Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità”*, Il Mulino – Rivisteweb, 2018
- Francesca Barbieri, *“per 7 aziende su 10 vantaggi superiori alle criticità”*, Smart Working guida 2021, I libri del Sole 24 Ore, n.9/2021, aprile 2021, p. 50
- Gaetano Basso, Sara Formai, *“Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato”*, Banca d’Italia, Covid-19 Note, 22 gennaio 2021
- Giulia Bovini, Marta De Philippis, *“Alcune evidenze sulla modalità di svolgimento della didattica a distanza e sugli effetti per le famiglie italiane”*, Banca D’Italia, Note Covid-19, 2021
- Hannah Graham, *“Hysteresis and the sociological perspective in a time of crisis”*, University of Stirling, Acta Sociologica, UK, 2020
- Justin M. Held, *“Measuring the Impact of COVID-19 on Employee Benefits”*, COVID-19 lessons, CEBS, 2021
- Kathy Bergstrom, *“Responding to COVID-10”*, CEBS, 2020  
*“La valutazione d’impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale”*, Social Value Italia, Avanzi, Percorsi di secondo welfare, ALTIS Università Cattolica, 2021
- Lori Welding Jones, *“How Employers Are Changing Employee Benefits to Address the COVID-19 Pandemic”*, Employee Relations Law Journal, 2020
- Luca Pesenti (Università Cattolica - Milano) e Giovanni Scansani (co-founder Valore Welfare Srl), *“Welfare aziendale: il mercato dei provider”*, ALTIS, 3a edizione novembre 2020
- Luca Pesenti, *“Il mercato dei provider in Italia”*, ALTIS, 2020
- Manuela Sodini, *“La Legge di Stabilità 2016 spinge il welfare aziendale con la leva fiscale”*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 31 marzo 2016
- Marco Bentivogli, *“il cambio di passo che serve nella PA”*, Smart Working guida 2021, I libri del Sole 24 Ore, n.9/2021, aprile 2021, p. 35
- Osservatorio Diversity, *“Gioie e dolori dello smart working”*, economia & management, n.4, ottobre/dicembre 2020, SDA Bocconi
- Paolo Carnazza, Attilio Passetto, *“Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti”*, il Mulino – Rivisteweb, 2015
- Rosa Di Meo, *“Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana comparata”*, LaBoUR & Law Issues, vol. 3 no. 2, 2017

- Santoni, V. (2017), *“Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità”*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Silverio Petruzzellis, *“tecnologia e cultura organizzativa come fattori essenziali della trasformazione”*, Sviluppo & Organizzazione n.294, Luglio/Agosto 2020
- Simona Cuomo, *“Lavoro agile oltre la sperimentazione”*, economia & management, SDA Bocconi, n.2, marzo/aprile 2018
- The HR Specialist, *“HR Trends”*, January 2021
- Tiziano TREU, *“Welfare aziendale. Come cambierà dopo l'emergenza Covid-19”*, IPSOA Quotidiano, 2020
- Walter Giuzio, Luca Rizzica, *“il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche”*, Banca d'Italia, Note Covid-19, 22 gennaio 2021

### **Rapporti e Comunicati**

- 3° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale, 5 febbraio 2020
- 4° Rapporto Censis- Eudaimon sul welfare aziendale; Imprese, lavoratori e welfare aziendale nella grande trasformazione post Covid-19, 24 marzo 2021
- Brunello Cucinelli S.p.A., comunicato stampa Giovedì 07 Maggio 2020
- Ferrari S.p.A., comunicati, *“Back on Track”*, 29 maggio 2020
- Fondazione Fiera Milano, comunicato stampa 21 maggio 2020
- INPS, 18 giugno 2020, Cassa integrazione e assegno ordinario
- INPS, 7 dicembre 2020
- INPS, Rapporto di Ricerca, indagine sullo Smart working, n.2/2021,
- ISTAT, Rapporto Annuale 2020
- ISTAT, Rapporto Annuale 2021
- WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- WIPMI, Rapporto 2020
- WIPMI, Rapporto 2021

## **Sitografia**

- <https://italianonprofit.it/covid-report/mappa-filantropia/>
- <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>
- <https://portale.fnomceo.it/elenco-dei-medici-caduti-nel-corso-dellepidemia-di-covid-19/>
- [https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2021/04/28/smart-working-e-fuga-dalle-grandi-citta-cambiano-il-mercato-immobiliare\\_b1cf4cd9-543b-4853-b731-5bb82fead683.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2021/04/28/smart-working-e-fuga-dalle-grandi-citta-cambiano-il-mercato-immobiliare_b1cf4cd9-543b-4853-b731-5bb82fead683.html)
- [https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2021/01/29/p.a-fpa-32-mln-dipendenti-pubblici-eta-media-507-anni\\_17eb8cef-2053-4491-9681-f2710c940fc8.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2021/01/29/p.a-fpa-32-mln-dipendenti-pubblici-eta-media-507-anni_17eb8cef-2053-4491-9681-f2710c940fc8.html)
- <https://www.confartigianato.it/2021/03/studi-pulitintolavanderie-12-mila-imprese-artigiane-e-oltre-35-mila-addetti-nelle-mpi-con-covid-19-perso-mezzo-miliardo-di-euro-di-ricavi-371/>
- <https://www.confesercenti.it/blog/fase-3-fiepet-confesercenti-con-smartworking-pubblici-esercizi-e-ristoranti-perdono-250-milioni-di-euro-al-mese-2/>
- <https://www.generali.it/chi-siamo/comunicazione/comunicati-stampa/generali-italia-covid19-genera-salute>
- <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/manovra-2020-nessuna-novit-in-tema-di-welfare-aziendale.html>
- <https://www.unipolsai.it/protezione/assicurazione-sanitaria/assicurazione-sanitaria-andra-tutto-bene>

